



**EVALUACIÓN PMA**



**Programa  
Mundial de  
Alimentos**

**SALVAR  
VIDAS  
CAMBIAR  
VIDAS**

# **Evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024)**

Informe de evaluación  
OEV/2023/012

octubre de 2024

# Agradecimientos

Econometría S.A. y su equipo de evaluación agradecen a la Oficina de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en Roma y a la oficina del PMA en Cuba por toda la colaboración brindada durante el desarrollo de la presente evaluación. Asimismo, extienden su agradecimiento a todas las personas de las instituciones del Gobierno de Cuba, los asociados cooperantes, las agencias de las Naciones Unidas y otras entidades, así como a las mujeres y los hombres beneficiarios del plan estratégico para el país, por compartir con el equipo de evaluación sus percepciones, aprendizajes y experiencias.

# Descargo de responsabilidad

Las opiniones expresadas en este informe son exclusivas del equipo de evaluación y no representan necesariamente las del Programa Mundial de Alimentos. La responsabilidad en lo que respecta a las opiniones expresadas en este informe recae únicamente sobre sus autores. La publicación del presente documento no implica aprobación alguna, por parte del PMA, de las opiniones que contiene.

Las denominaciones empleadas y la presentación de los materiales en los mapas no implican la expresión de opinión alguna, por parte del PMA, sobre la situación legal o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni sobre la delimitación de sus fronteras.

# Créditos de fotografía

Imagen de portada: WFP/Yursys Miranda

# Personal clave para la evaluación

## Oficina de Evaluación

Filippo Pompili	Oficial de evaluación
Sergio Lenci	Oficial superior de evaluación
Lucía Landa Sotomayor	Analista
Anne-Claire Luzot	Directora de Evaluación

## Equipo externo de evaluación

María Gloria Cano	Jefa de equipo
Elaine Morales	Evaluadora principal
Gabriela Betancourt	Evaluadora junior
Sergio Castellanos	Analista de datos
María Cecilia Cuartas	Evaluadora interna de calidad

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>I</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Características de la evaluación .....	1
1.2. Contexto .....	1
1.3. Objeto de la evaluación .....	8
1.4. Metodología, limitaciones y consideraciones éticas de la evaluación .....	17
<b>2. Hallazgos de la evaluación</b> .....	<b>21</b>
2.1. PE 1: ¿En qué medida el PEP del PMA en Cuba está basado en pruebas y estratégicamente enfocado para atender las necesidades de los más vulnerables? .....	21
2.2. PE 2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP y al MCNUDS en Cuba? .....	32
2.3. PE 3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de forma eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?.....	47
2.4. PE 4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que se ha realizado el cambio estratégico previsto en el PEP?.....	54
<b>3. Conclusiones, lecciones y recomendaciones</b> .....	<b>65</b>
3.1. Conclusiones.....	65
3.2. Lecciones .....	67
3.3. Recomendaciones .....	68
<b>Apéndices</b> .....	<b>74</b>
<b>Apéndice 1: Resumen de los términos de referencia</b> .....	<b>75</b>
<b>Apéndice 2: Calendario de la evaluación</b> .....	<b>77</b>
<b>Apéndice 3: Teoría del cambio reconstruida</b> .....	<b>79</b>
<b>Apéndice 4: Matriz de evaluación</b> .....	<b>89</b>
<b>Apéndice 5: Orientación metodológica</b> .....	<b>97</b>
<b>Apéndice 6: Herramientas de recopilación de datos</b> .....	<b>101</b>
<b>Apéndice 7: Trabajo de campo</b> .....	<b>105</b>
<b>Apéndice 8: Alineación del PEP con el MCNUDS</b> .....	<b>108</b>
<b>Apéndice 9: Indicadores de coberturas, alimentos distribuidos, indicadores de los productos y los efectos (2020-2022)</b> .....	<b>110</b>
<b>Apéndice 10: Seguros agrícolas con gestión de vulnerabilidades</b> .....	<b>126</b>
<b>Apéndice 11: Indicadores financieros</b> .....	<b>129</b>
<b>Apéndice 12: Indicadores sin datos</b> .....	<b>130</b>
<b>Apéndice 13: Esquema de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>132</b>

## Lista de figuras

Figura 1: Mapa político de la República de Cuba .....	2
Figura 2: Crecimiento del PIB per cápita (% anual).....	3
Figura 3: Línea de tiempo de los principales fenómenos meteorológicos y catastróficos .....	5
Figura 4: Algunos datos de participación y productividad agrícola en Cuba .....	6
Figura 5: Indicadores de nutrición para niñas y niños .....	7
Figura 6: Línea de tiempo del PMA en Cuba 2015-2023 .....	8
Figura 7: El PMA en Cuba en el contexto cambiante (2018-2023).....	10
Figura 8: Teoría del cambio del PEP (2020-2024).....	13
Figura 9: Cobertura del trabajo de campo.....	19
Figura 10: Alineación del PEP con las políticas, los programas y planes del Gobierno de Cuba....	23
Figura 11: Alineación del PEP con los ODS .....	24
Figura 12: Participación del PMA en Cuba en los grupos técnicos interagenciales .....	25
Figura 13: Alianzas con otras organizaciones de las Naciones Unidas en Cuba por efecto estratégico.....	26
Figura 14: Aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios locales.....	27
Figura 15: Mejorar las capacidades en manejo de desastres, preparación y respuesta ante emergencias.....	27
Figura 16: Aumentar los conocimientos de nutrición y mejorar el estado nutricional .....	28
Figura 17: Concatenación de proyectos en torno al modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a las redes de protección social.....	29
Figura 18: Ajustes en la planificación estratégica del PMA en Cuba según el contexto cambiante (2018-2023) .....	31
Figura 19: Modelo del sistema alimentario vinculado a la red de protección social .....	38
Figura 20: Porcentaje de cobertura de personas atendidas frente a las previstas de 2020 a 2022, por sexo y grupos etarios.....	49
Figura 21: Profundidad en la cobertura, indicadores de los efectos de los EE1 y EE2 .....	50
Figura 22: Mapa de sequía agrícola en 2018 .....	51
Figura 23: Mapa de focalización de los proyectos .....	51
Figura 24: Ejemplo del costo de las compras locales para el PMA.....	54
Figura 25: Valores en dólares y distribución porcentual de aportes al PEP (2021-2024).....	55

Figura 26: Distribución porcentual de la asignación de recursos entre efectos estratégicos de 2020 a 2023 (julio) .....	56
Figura 27: Porcentaje del gasto con respecto a los recursos disponibles por efecto estratégico de 2020 a 2022.....	56
Figura 28: Niveles de seguimiento por parte del PMA en Cuba .....	58
Figura 29: Alianzas para el desarrollo de los efectos estratégicos del PEP .....	59
Figura 30: Organigrama simplificado del PMA en Cuba .....	61
Figura 31: Distribución del equipo de la oficina en el país según su antigüedad en el PMA.....	62

## Lista de tablas

Tabla 1: Información financiera acumulada del PEP y PEP provisional .....	15
Tabla 2: Total de personas beneficiarias por actividad: previstas y atendidas (número de personas y porcentaje de cobertura) .....	17
Tabla 3: Preguntas de evaluación y criterios de evaluación relacionados .....	17
Tabla 4: Limitaciones, riesgos y medidas de mitigación .....	19
Tabla 5: Principales fuentes de información estadística del país, contenido y año.....	21
Tabla 6: Ejemplos de mensajes sobre el contexto de Cuba con relación a seguridad alimentaria y nutrición .....	22
Tabla 7: Respuesta del PMA a la emergencia de la COVID-19 .....	33
Tabla 8: Respuesta del PMA a las emergencias naturales tras tormentas y huracanes .....	34
Tabla 9: Número de mujeres y hombres que recibieron alimentos (previsto y entregado) y toneladas métricas de alimentos entregados (número y porcentaje).....	34
Tabla 10: Ejemplo ilustrativo del ahorro en precio de los alimentos en los SAF por contener alimentos donados (en pesos cubanos de julio de 2023) .....	35
Tabla 11: Número de mujeres, hombres, niñas y niños (previstos y atendidos), según indicadores del EE2 .....	36
Tabla 12: Indicadores de los productos del EE2 relacionados con la estrategia de CCSyC: personas beneficiarias previstas y atendidas (número y porcentaje) .....	37
Tabla 13: Marcador de género y edad en los <i>informes anuales sobre el país</i> de 2020 a 2022 .....	44
Tabla 14: Recomendaciones preliminares de la evaluación del PEP (2021-2024).....	69

# Resumen ejecutivo

## INTRODUCCIÓN

### **Características de la evaluación**

1. La evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024) fue encargada por la Oficina de Evaluación del PMA. Cumple el doble objetivo de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, además de servir de base para el diseño del siguiente plan estratégico para el país (PEP).
2. La evaluación abarcó las actividades realizadas por el PMA en el marco del PEP provisional de transición de 2019 y el PEP provisional de 2020, además de las actividades llevadas a cabo en el marco del PEP para 2021-2024 hasta julio de 2023, fecha en que finalizó la recopilación de datos. La evaluación fue realizada entre marzo de 2023 y enero de 2024 por un equipo externo independiente que adoptó un enfoque teórico basado en una metodología mixta.
3. Los principales usuarios previstos de esta evaluación son la Oficina del PMA en Cuba, el despacho regional para América Latina y el Caribe, las direcciones técnicas de la Sede en Roma, la Junta Ejecutiva del PMA, el Gobierno de Cuba, los organismos de las Naciones Unidas asociados y los donantes. Otros posibles usuarios son los representantes de la sociedad civil y los beneficiarios de las intervenciones del PMA.

### **Contexto**

4. Cuba tiene una población de 11,1 millones de habitantes, de los cuales el 22 % tiene más de 60 años. La esperanza de vida es de 78 años (80 años para las mujeres y 76 años para los hombres)<sup>1</sup>
5. Los problemas económicos relacionados con el embargo económico contra Cuba se intensificaron como consecuencia de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) y del conflicto en Ucrania<sup>2,3</sup>. El producto interno bruto per cápita, que creció entre un 2 % y un 4 % anual entre 2015 y 2018, cayó un 10,8 % en 2020 y volvió a aumentar un 1,3 % en 2021 y un 2 % en 2022<sup>4,5</sup>.
6. El Gobierno de Cuba destina más del 50 % de su presupuesto a la protección social, la salud y la educación, y el país ostenta una tasa de alfabetización del 99,8 % y elevadas tasas de matrícula en la educación primaria y secundaria<sup>6</sup>.
7. Como país propenso a sufrir desastres, Cuba se centra en la reducción y gestión del riesgo de desastres en consonancia con el Marco de Sendái<sup>7</sup>. El actual Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, que se extiende hasta 2030, integra estrategias ambientales y planes para casos de desastre. Los desastres naturales, como el huracán Ian en 2022, causan daños importantes<sup>8</sup>.
8. Entre los problemas que experimenta el sector agrícola cabe destacar la falta de insumos, una tecnología obsoleta y la producción de alimentos insuficiente, todo lo cual se combina para crear una elevada dependencia respecto de las importaciones<sup>9</sup>. Se está trabajando para aumentar la

---

<sup>1</sup> Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba. 2022. [Anuario Estadístico de Cuba 2021](#).

<sup>2</sup> J. L. Rodríguez. 2023. [La coyuntura internacional y la economía cubana en 2022. Perspectivas de 2023 \(I\) - El Economista de Cuba](#).

<sup>3</sup> Gobierno de Cuba. 2021. [Informe nacional voluntario Cuba 2021](#).

<sup>4</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2021. [Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021 - Cuba](#).

<sup>5</sup> A. Terrero. 2022. [Otro año gris en la economía cubana](#).

<sup>6</sup> Gobierno de Cuba. 2021. [Informe nacional voluntario Cuba 2021](#).

<sup>7</sup> Consejo de Defensa Nacional. 2010. [Directiva no. 1/2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la Reducción de Desastres](#).

<sup>8</sup> Diario de Cuba. [Presagios de más hambre deja el huracán Ian en Cuba: más de 21.000 hectáreas de cultivos afectadas](#). Oficina del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en Cuba. 2022. [Huracán Ian: UNICEF Cuba preparado para apoyar respuesta del país en la atención a niños, niñas, adolescentes y familias](#); R. Alonso y L. Fariñas. 2022. [¿Cuáles son las afectaciones en la agricultura tras el impacto del huracán Ian y las medidas de recuperación?](#)

<sup>9</sup> Gobierno de Cuba. 2021. [Informe nacional voluntario Cuba 2021](#).

superficie cultivada mediante cooperativas, que aportan el 80 % de la producción agrícola nacional y gestionan el 41 % de las tierras cultivadas, e incrementar la participación de los actores privados, que administran el 32 % de estas tierras<sup>10</sup>.

9. En 2022, Cuba promulgó la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional con el fin de fortalecer la autonomía alimentaria y educar a la población en materia de nutrición, al tiempo que se abordan las cuestiones de género y los efectos generacionales<sup>11</sup>. A pesar de los esfuerzos desplegados para aumentar su impacto, los programas alimentarios nacionales cubren solo el 40 % del aporte energético recomendado<sup>12</sup>, con lo que las familias cubanas se ven obligadas a recurrir a mercados no subvencionados donde los precios son elevados y el suministro es irregular. Por lo que se refiere a la calidad de la nutrición, el país presenta problemas de obesidad y sobrepeso infantil, deficiencias de micronutrientes (especialmente anemia en las zonas rurales)<sup>13</sup>, tasas de lactancia materna exclusiva bajas y prácticas de destete deficientes.
10. En el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) en Cuba para 2020-2024 se pone de relieve el compromiso de las Naciones Unidas con el país. Este marco, que está en consonancia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba, aborda temas transversales como la juventud, la igualdad de género, la gestión de riesgos y el desarrollo local<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> ["Plan estratégico para Cuba \(2021-2024\)"](#) (WFP/EB.A/2021/8-A/1).

<sup>11</sup> M. Resende. 2022. [Perspectivas y desafíos de la transformación de los sistemas alimentarios en Cuba](#).

<sup>12</sup> ["Plan estratégico para Cuba \(2021-2024\)"](#) (WFP/EB.A/2021/8-A/1); Inter Press Service en Cuba. 2018. [Dinámica de gastos básicos en Cuba \(primera parte\)](#).

<sup>13</sup> Gobierno de Cuba. 2021. [Informe nacional voluntario Cuba 2021](#).

<sup>14</sup> Naciones Unidas en Cuba. 2020. [Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: Cuba 2020-2024](#).

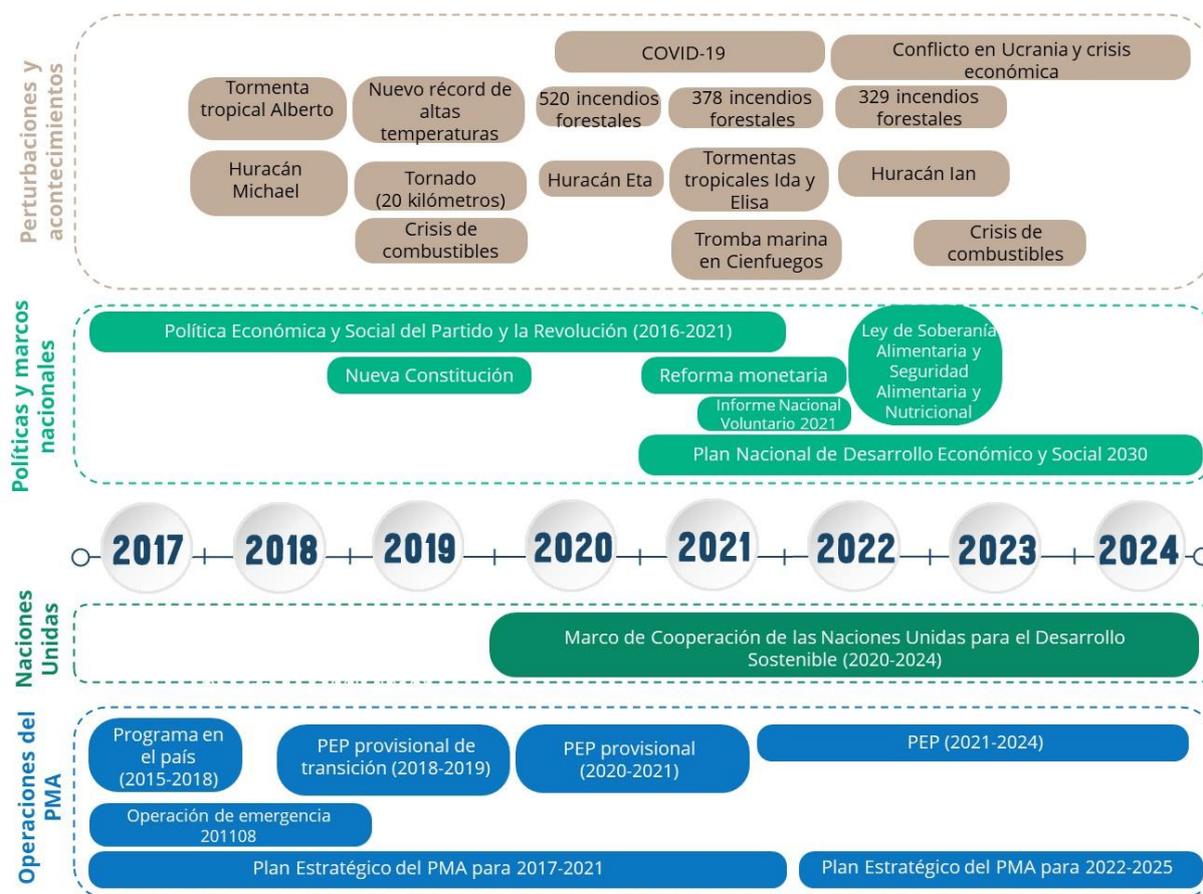
CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE CUBA			
	Indicador	Valor	Año
	Población (millones) (1)	11,1	2021
	Esperanza de vida al nacer (años) (1)	78,45	2021
	Población (porcentaje de mujeres) (1)	50,4	2021
	Población urbana como porcentaje de la población total (1)	77	2021
	Índice de Desarrollo Humano (puesto) (2)	83	2022
	Pobreza multidimensional (puesto) (3)	16 de 111 países	2023
	Índice de Desigualdad de Género (porcentaje y puesto) (5)	74,6; 39 de 156 países	2021
	Inversión en protección social, salud y educación (como porcentaje del PIB) (3)	20	2021
	Tasa de alfabetización (porcentaje) (3)	99,8	2021
	Tasa de matrícula en la escuela primaria (porcentaje de niñas) (1)	48,8	2021
	Tierras cultivadas por cooperativas y actores privados (como porcentaje del total de tierras cultivadas, porcentaje combinado, porcentaje por cooperativas, porcentaje por actores privados) (4)	73 (41 cooperativas y 32 actores privados)	2021

Fuentes: 1) Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba. 2022. [Anuario Estadístico de Cuba 2021](#); 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022 - Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación](#); 3) Oxford Poverty and Human Development Initiative. [The global Multidimensional Poverty Index](#); 4) Foro Económico Mundial. 2021. [Global Gender Gap Report 2021](#); 5) Gobierno de Cuba. 2021. [Informe nacional voluntario Cuba 2021](#).

### Plan estratégico para el país del PMA

11. El PEP se centró en aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios locales para garantizar que pudieran atender la demanda de los programas de protección social; mejorar las capacidades en materia de manejo de desastres y de preparación y respuesta ante emergencias; aumentar los conocimientos en materia de nutrición y dietas saludables, y dar apoyo al sistema nacional de logística. Entre las intervenciones del PMA cabe citar las transferencias de alimentos no condicionadas, la prevención de la malnutrición, la asistencia técnica a los pequeños agricultores y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
12. Los peligros naturales, la COVID-19 y la situación económica de Cuba representaron importantes desafíos para la ejecución del PEP. Para hacer frente a los efectos de la pandemia de COVID-19 y la recesión económica en la seguridad alimentaria, entre julio de 2021 y septiembre de 2023 el PMA incrementó su plan basado en las necesidades de 28,7 millones de dólares EE. UU. a 75,1 millones de dólares mediante tres revisiones presupuestarias que permitieron aumentar el número de beneficiarios previsto de 1,6 millones a 2,7 millones.

**Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA en Cuba, 2017-2024**



*Fuente:* Elaborado por la Oficina de Evaluación sobre la base del informe completo de la evaluación de los PEP para Cuba correspondientes al período comprendido entre 2018 y julio de 2023.

13. En agosto de 2023, fecha en que finalizó la recopilación de datos, la financiación del PEP para 2021-2024 ascendía al 60 % del monto previsto en el plan basado en las necesidades<sup>15</sup>. La Federación de Rusia era el mayor donante bilateral, ya que había proporcionado un 39 % del total de los recursos asignados, seguida por la República de Corea, con un 13 %.
14. Los recursos asignados se distribuyeron de forma desigual entre los distintos efectos estratégicos: en mayo de 2024, la intervención ante crisis (efecto estratégico 1) y el fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3) concentraban el 77 % de los fondos, mientras que la nutrición (efecto estratégico 2) y el fortalecimiento de las capacidades (efecto estratégico 4) solo representaban el 5 % (véase la figura 2). Al mismo tiempo, el gasto total representaba el 63 % de los recursos asignados, con mayores índices de gasto en los efectos estratégicos 1 y 2 (el 88 % y el 87 % de los recursos asignados a cada efecto estratégico, respectivamente), frente al 60 % del efecto estratégico 4 y al 41 % del efecto estratégico 3.
15. En julio de 2024, la oficina en el país tenía previsto prorrogar el PEP hasta el 31 de diciembre de 2025 (una prórroga de un año)<sup>16</sup>, a fin de ajustarse a la prórroga de un año del MCNUDS. No estaba prevista ninguna modificación de su orientación estratégica.

<sup>15</sup> En mayo de 2024, la financiación del PEP ascendía al 56 % del total previsto (porcentaje inferior al registrado en agosto de 2023 debido al incremento del plan basado en las necesidades que se había introducido en la revisión presupuestaria del PEP en septiembre de ese año).

<sup>16</sup> Cuarta revisión presupuestaria del PEP para Cuba; el proceso de examen estaba en marcha en julio de 2024.

**Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Cuba (2020-2024)**

**Presupuesto asignado a los distintos efectos estratégicos como porcentaje del plan basado en las necesidades (PBN) establecido en la última revisión presupuestaria del PEP (la tercera revisión, 12 de septiembre de 2023)**



\* Los porcentajes de recursos asignados y gastos relativos a los distintos efectos estratégicos no equivalen al 100 %, ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos.

Fuente: Elaborado por la Oficina de Evaluación sobre la base del informe de evaluación completo.

Nota: Las cifras que se presentan corresponden a la tercera revisión presupuestaria, aprobada en septiembre de 2023 tras la finalización del informe de evaluación. Para el análisis de la evaluación se utilizan datos de la segunda revisión presupuestaria, aprobada en octubre de 2022. En los recursos asignados por efecto estratégico no se tienen en cuenta los costos de apoyo directos ni los indirectos, que no dependen específicamente de los efectos estratégicos.

## HALLAZGOS DERIVADOS DE LA EVALUACIÓN

### ¿EN QUÉ MEDIDA EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS SE BASA EN DATOS EMPÍRICOS Y ESTÁ ORIENTADO ESTRATÉGICAMENTE A ATENDER LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS MÁS VULNERABLES?

#### Pertinencia y coherencia del PEP

- El PEP se ajustaba a los retos nacionales en materia de desarrollo y a las políticas y estrategias gubernamentales, mientras que la capacidad del PMA para mantener consultas continuas con el

Gobierno garantizaba la pertinencia de las intervenciones del Programa en un entorno operacional dinámico y complejo.

17. El PEP era coherente con las estrategias del equipo de las Naciones Unidas en el país. Estaba en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Hambre Cero) y 17 (establecimiento de asociaciones), y guardaba relación con otros ODS relativos a la salud, la educación, la producción sostenible, la igualdad de género, la acción climática y el trabajo decente.
18. En la teoría del cambio del PEP, reconstruida a efectos de la presente evaluación, se observa una lógica coherente entre las actividades, los productos y los efectos del plan. Las intervenciones del PMA tenían por objeto prestar asistencia a las personas más vulnerables en lugares específicos, especialmente a las personas mayores, las mujeres embarazadas y los niños en edad escolar.

### ***Posicionamiento estratégico en un entorno cambiante***

19. El PMA es un asociado preferente del Gobierno que apoya las iniciativas nacionales en materia de gestión de riesgos y respuesta de emergencia, seguridad alimentaria y nutrición, esferas en las que puede aprovechar sus ventajas comparativas. El enfoque proactivo y de colaboración adoptado por el Programa en los grupos interinstitucionales y la ejecución de proyectos integrados contribuyeron a posicionarlo como asociado estratégico y asesor técnico clave de las instituciones gubernamentales.
20. El PMA fue capaz de adaptarse a la evolución de las necesidades en un entorno complejo y dinámico gracias a un diálogo abierto y constante con el Gobierno y a las competencias técnicas del equipo de la oficina en el país y del personal sobre el terreno. Gracias a los ajustes realizados a lo largo del tiempo, se llevaron a cabo diversas actividades en respuesta a las crecientes necesidades, lo que contribuyó a consolidar la reputación del Programa como asociado flexible y ágil del Gobierno.
21. El PMA se enfrenta a varios desafíos en su empeño por fortalecer su posicionamiento con respecto a las cuestiones de desarrollo a largo plazo en Cuba y por promover el debate en el seno del sistema de las Naciones Unidas sobre la armonización de la labor interinstitucional de diseño y ejecución de proyectos.

### ***Base de datos empíricos***

22. La actividad del PMA en el marco del PEP para Cuba se basa en las necesidades que determina el Gobierno. Con objeto de satisfacer esas necesidades, el Programa utilizó sistemas de información meteorológica para determinar las zonas propensas a situaciones de emergencia en las que podía lograr un mayor impacto. Por otra parte, la falta de datos dificultó la labor destinada a determinar quiénes eran las personas más vulnerables desde el punto de vista socioeconómico y a supervisar los resultados de las intervenciones.

## **¿CUÁLES SON EL ALCANCE Y LA CALIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DEL PMA A LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CUBA?**

### ***Contribución a los efectos estratégicos***

23. En esta sección se presentan los principales logros por efecto estratégico. Los hallazgos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades institucionales (efecto estratégico 4) se incluyen en los demás efectos estratégicos, dado el carácter transversal de esa labor<sup>17</sup>.
24. **Intervención ante emergencias (efecto estratégico 1).** La labor en el marco del efecto estratégico 1 tenía por objeto garantizar que las poblaciones que afrontaban peligros múltiples mantuvieran el acceso a los alimentos durante y después de los desastres. Se alcanzó sistemáticamente la meta fijada del 70 % en cuanto al número de beneficiarios del suministro de

---

<sup>17</sup> Además de la labor de fortalecimiento de las capacidades realizada en el marco de cada efecto estratégico, el PMA ayudó al Gobierno a diseñar instrumentos para medir la vulnerabilidad socioeconómica en el contexto del deterioro económico.

alimentos y artículos no alimentarios<sup>18</sup> en respuesta a las diversas situaciones de emergencia a las que se enfrentó el país durante la ejecución del PEP. Las actividades se coordinaron con el Gobierno central, la Defensa Civil, las autoridades provinciales y municipales y el equipo de las Naciones Unidas en el país, aunque aún hay margen para mejorar la complementariedad interinstitucional. En el marco de su labor de intervención ante emergencias, el PMA también desempeñó la función de coordinador del equipo técnico de emergencia de las Naciones Unidas.

25. A petición del Gobierno cubano, el PMA se esforzó por fortalecer las capacidades institucionales en materia de preparación y respuesta ante emergencias. Las actividades se centraron en el aprendizaje intersectorial, la asistencia técnica y el apoyo con artículos no alimentarios, y los principales asociados fueron las autoridades de la Defensa Civil y el Instituto de Meteorología.
26. Los principales resultados positivos observados en la evaluación figuran los siguientes: la reducción del 35 % del precio de las comidas servidas en los centros del Sistema de Atención a la Familia que habían recibido donaciones de alimentos; el establecimiento y mantenimiento de cinco unidades móviles que se habían preposicionado para que las autoridades de la Defensa Civil y las Naciones Unidas las utilizaran como salas de situación para emergencias, y la mejora de los sistemas de intercambio de información meteorológica, que permitió reducir la vulnerabilidad de los productores que participaban en el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos.
27. **Nutrición (efecto estratégico 2).** Las actividades correspondientes al efecto estratégico 2 tenían por objeto mejorar el estado nutricional de la población seleccionada mediante la promoción de una dieta más diversificada y nutritiva, tal como había solicitado el Gobierno. El PMA donó suplementos como micronutrientes en polvo, Super Cereal y leche en polvo para las mujeres embarazadas y lactantes y los niños de 6 a 23 meses, así como para los adultos mayores.
28. La distribución de los suplementos estuvo acompañada de una estrategia de comunicación con material educativo y mensajes dirigidos a las familias difundidos a través de los medios de comunicación locales sobre la disponibilidad, la conservación y el uso de los micronutrientes en polvo en el hogar y sobre sus beneficios para la nutrición infantil. Paralelamente y en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el PMA organizó actividades de capacitación en el marco del Programa de Atención Materno-infantil del Gobierno, y charlas comunitarias a cargo de promotores de salud.
29. Para fortalecer las capacidades institucionales en materia de nutrición, el PMA ayudó a desarrollar la capacidad del Sistema Nacional de Vigilancia Alimentaria y Nutricional, entre otras cosas apoyando el procesamiento de datos sobre la prevalencia de la anemia, lo que a su vez sirvió de base para el diseño de las estrategias de comunicación destinadas a promover cambios de comportamiento.
30. Los indicadores a nivel de los productos relativos al efecto estratégico 2, que permitieron determinar en qué medida se habían llevado a cabo las actividades previstas en el plan operacional, mostraron resultados muy satisfactorios en cuanto al número de beneficiarios atendidos (amplitud de la cobertura). En cambio, el volumen de alimentos distribuidos fue inferior al previsto, debido en parte a las limitaciones impuestas a la importación de suplementos alimenticios.
31. El seguimiento de los efectos se limitó a la cobertura de las actividades de nutrición, y se constató que no había sido posible comprender a fondo los efectos de la intervención sobre el estado nutricional y las tasas de anemia, debido al escaso acceso del PMA a los datos gubernamentales de seguimiento de la nutrición. Sin embargo, según la información recopilada por los supervisores del PMA, los beneficiarios habían expresado opiniones positivas sobre la aceptación y el uso de los suplementos nutritivos.
32. **Fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3).** En el marco del efecto estratégico 3, el PMA aplicó el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos en Villa Clara y las provincias orientales. Con este enfoque se pretendía aumentar la producción de alimentos de las cooperativas de productores agrícolas mediante la prestación de asistencia técnica, equipo y apoyo para que, con la mediación de las autoridades locales, abastecieran de hortalizas frescas al sistema nacional de

---

<sup>18</sup> El PMA suministra los alimentos y los artículos no alimentarios al Gobierno, que se encarga de las distribuciones a la población afectada.

redes de protección social, especialmente a las instituciones educativas y los centros del Sistema de Atención a la Familia.

33. Aunque la labor del PMA se centró en la oferta (fortaleciendo las cooperativas de productores mediante la introducción del monitoreo de los cultivos y de modalidades innovadoras de seguro para reducir los efectos de los desastres y el cambio climático, realizando actividades de asistencia técnica y de apoyo y proporcionando equipamiento), también abordó la demanda en el ámbito escolar mediante campañas de educación sobre dietas saludables realizadas en colaboración con el Ministerio de Educación y con la participación activa de maestros, alumnos y familias. A las escuelas también se les proporcionó equipo de cocina y se impartió capacitación al personal de cocina.
34. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades institucionales, el PMA brindó asistencia técnica a los interlocutores nacionales en diversos niveles, con lo que contribuyó a mejorar la capacidad para realizar evaluaciones de las necesidades para las escuelas y las cooperativas de agricultores, determinar la capacidad productiva, vincular a los productores con la red de protección social y monitorear el estado nutricional de los niños.
35. Entre los principales resultados observados en el marco del efecto estratégico 3 cabe destacar los siguientes:
  - Desde el punto de vista de la oferta, un aumento de la producción, el valor y el volumen de las ventas de productos agrícolas; la reducción de la vulnerabilidad de los productores agrícolas a los fenómenos climáticos gracias a una toma de decisiones mejor fundamentada; una mayor sensibilización de los participantes sobre la protección del medio ambiente y la promoción de la agricultura urbana mediante cultivos organopónicos.
  - Desde el punto de vista de la demanda, un cambio de actitud entre los maestros, los padres y los niños en favor del consumo de hortalizas gracias a campañas de comunicación sobre una alimentación sana incorporadas en los planes de estudios escolares y al uso de huertos de demostración como instrumento de aprendizaje. En los centros del Sistema de Atención a la Familia, la disponibilidad de hortalizas de productores locales contribuyó a diversificar las comidas que se ofrecían a las personas mayores.
36. Desde una perspectiva institucional, se observaron contribuciones importantes en la integración de las actividades y la coordinación interinstitucional entre los sectores de la agricultura, la educación, la salud y la red de protección social. Las autoridades locales adoptaron las herramientas, guías y lecciones derivadas de la labor del PMA para aplicar el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos. En la evaluación se determinó que el proyecto tenía el potencial necesario para fortalecer las políticas públicas en materia de seguridad alimentaria y nutricional.

## **Metas transversales**

37. La Oficina del PMA en Cuba se ajustó al enfoque mundial del organismo en materia de género, con el que se procura fomentar una mayor igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. A tal fin, dio prioridad al acceso equitativo a los alimentos y trató de eliminar las causas profundas de la desigualdad y promover el empoderamiento económico de mujeres y niñas. Al mismo tiempo, incorporó sistemáticamente las cuestiones de género en sus actividades de preparación y respuesta ante emergencias. Entre los resultados del PEP relacionados específicamente con el género, cabe destacar los continuos avances en el aumento de la representación de las mujeres en los comités de gestión de los proyectos y la transformación de las dinámicas de poder propiciada por el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos. Sin embargo, las perturbaciones causadas por la COVID-19 ralentizaron los esfuerzos por integrar las consideraciones de género en las operaciones del PMA, y el desafío que se plantea de cara al futuro es reanudar la labor de integración de la igualdad de género en todas las comunidades y autoridades para abordar los problemas urgentes y aprovechar las oportunidades de lograr un cambio transformador.
38. El PMA ha respetado los principios humanitarios de humanidad e imparcialidad al centrar su labor en los grupos vulnerables y prestarles asistencia durante las crisis, como la pandemia de COVID-19, y después de los desastres naturales.
39. En lo relativo a la inclusión social, el Programa dio prioridad a la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas mayores y las personas con VIH/sida. Sin embargo, en la evaluación se observó que en sus programas se prestaba sistemáticamente poca atención a las necesidades de los jóvenes, o que estas tenían poca visibilidad.
40. El personal de las suboficinas encargado del seguimiento utilizó mecanismos de retroalimentación durante sus visitas a los asociados en los proyectos, lo que acercó al PMA a sus beneficiarios. El equipo de la oficina del PMA en el país utilizó enfoques similares durante sus misiones sobre el terreno a los almacenes, los centros educativos, las cooperativas de productores y los centros del Sistema de Atención a la Familia. Sin embargo, no existe un sistema de retroalimentación bien organizado que permita a los beneficiarios ponerse en contacto directo en caso de dificultades y al PMA hacer un seguimiento de las quejas, reclamaciones o sugerencias.
41. Durante la ejecución del PEP se mantuvo la atención centrada en las cuestiones ambientales, mientras el PMA monitoreaba los efectos del cambio climático y promovía la adopción temprana de estrategias de adaptación eficaces. Se constató que, en asociación con las instituciones científicas nacionales y con su asesoramiento, se habían promovido las minindustrias, los pequeños embalses y el uso de fertilizantes naturales, y se habían distribuido equipos respetuosos con el medio ambiente (por ejemplo, paneles solares). La finalidad de estas iniciativas era complementar las principales actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 3, en un contexto de escasez general de combustible y equipamiento. Sin embargo, hay oportunidades para aumentar aún más la sensibilización y la educación sobre cuestiones ambientales mediante el diálogo con el Gobierno nacional, las autoridades locales y los productores, entre otros agentes, con el fin de abordar los problemas persistentes de gestión de residuos, la conservación del agua y otros asuntos.
42. Por lo que se refiere a la sostenibilidad de las intervenciones del PMA, hay datos que demuestran que los interlocutores nacionales se han hecho cargo de los enfoques, la tecnología y las herramientas de gestión de riesgos y preparación para emergencias, el seguimiento del estado nutricional, el repositionamiento de reservas de alimentos y artículos no alimentarios y los vínculos entre los productores y las redes de protección social. Además, las intervenciones permitieron movilizar fondos locales y cambiar la perspectiva de los productores y los participantes en el ámbito escolar con respecto a la nutrición sana. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la generación de datos empíricos sobre los efectos del modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos para promover su reproducibilidad y sostenibilidad.
43. La coherencia y la complementariedad entre los objetivos humanitarios y de desarrollo se manifiestan en la ejecución del PEP durante las intervenciones ante emergencias a corto plazo (los huracanes y la pandemia de COVID-19), así como en los proyectos que abordan las emergencias a largo plazo, como la sequía, con medidas destinadas a desarrollar capacidades productivas resilientes, como el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos.

## **¿EN QUÉ MEDIDA EL PMA HA EMPLEADO EFICAZMENTE SUS RECURSOS PARA CONTRIBUIR A OBTENER LOS PRODUCTOS Y LOS EFECTOS DEFINIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS?**

44. En general, las intervenciones del PMA en los casos de emergencia en Cuba se han llevado a cabo de manera oportuna, lo que demuestra la importancia del preposicionamiento de reservas de alimentos y artículos no alimentarios. Sin embargo, algunos factores exógenos relacionados con la disponibilidad de transporte marítimo para la importación de equipamiento esencial, así como los procesos de aprobación de proyectos por parte del Gobierno, han retrasado la ejecución de otros componentes del PEP, lo que ha incrementado los costos y ha impedido al PMA cumplir los plazos de ejecución acordados con los donantes.
45. El PMA ha logrado generar economías de escala, especialmente al vincular el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos con el sistema de redes de protección social. La eficiencia en la ejecución de sus actividades fue mejorando con el tiempo a medida que avanzaba el proyecto, lo que demuestra que este último podía aplicarse a mayor escala, como evidencia la ampliación del modelo de las escuelas a los centros del Sistema de Atención a la Familia en Villa Clara.
46. Además, al vincular el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos y la generación de información meteorológica (en el marco del efecto estratégico 1), se mejoró la eficiencia de las operaciones ya que las cooperativas de productores pudieron tomar decisiones con mayor conocimiento de causa, reduciendo así la vulnerabilidad y el riesgo de pérdidas.
47. Durante el período abarcado por el PEP, la oficina en el país encontró la manera de superar eficazmente los problemas de ejecución. En particular, en vista de los tipos de cambio desfavorables, el PMA cambió de estrategia y empezó a comprar los alimentos y artículos no alimentarios destinados al preposicionamiento (así como el equipamiento interno) a proveedores fuera de Cuba para mitigar el aumento de los costos. En este sentido, colaboró con entidades gubernamentales y con el equipo de las Naciones Unidas en el país para agilizar los procedimientos de importación, al tiempo que negoció con los donantes condiciones más flexibles en cuanto al origen de los suministros con el fin de amortiguar el impacto de la crisis ucraniana en la cadena de suministro.
48. El PMA reaccionó de manera oportuna ante el aumento de las necesidades, en respuesta a las solicitudes del Gobierno (especialmente en materia de preparación y respuesta ante emergencias y prestación de servicios), y fue ampliando gradualmente su cobertura temática a fin de suplir las carencias de la labor de los interlocutores nacionales. Sin embargo, esto repercutió negativamente en la magnitud de sus intervenciones y lo obligó a ajustar constantemente sus planes. Aunque los sistemas de información meteorológica permitieron llevar a cabo la selección geográfica de las zonas que experimentaban emergencias repentinas o de evolución lenta, debido a la escasez de información socioeconómica no fue posible verificar rigurosamente si de hecho se había prestado asistencia a las personas más vulnerables.

## **¿QUÉ FACTORES EXPLICAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PMA Y LA MEDIDA EN QUE ESTE HA CONSEGUIDO PONER EN PRÁCTICA LA REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PREVISTA EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS?**

### ***Asociaciones***

49. La estrecha asociación del PMA con el Gobierno asegura la viabilidad de la ejecución del PEP. La apertura y la confianza del Gobierno permitieron al Programa emplear sus métodos, herramientas y equipamiento, y garantizar su presencia sobre el terreno. El PMA fortaleció su relación con las autoridades provinciales y municipales en lo que respecta a la definición de prioridades y la coordinación y al seguimiento de las actividades. El elevado nivel de formación de los interlocutores nacionales propició un diálogo productivo y la asimilación de los contenidos de la capacitación.
50. El PMA también intensificó su asociación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el UNICEF en materia de intervención ante emergencias, gestión de riesgos, malnutrición y cadenas de valor agrícolas. Sin embargo, sigue habiendo problemas en lo que se refiere a la coordinación de las operaciones con estos organismos y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas en Cuba.

51. Los vínculos entre el PMA con las comunidades académicas y científicas han sido especialmente importantes para elaborar una estrategia de comunicación destinada a promover cambios de comportamiento, que incluye campañas para el fomento de la diversidad alimentaria. Gracias a la colaboración científica con las instituciones nacionales, se llevaron a cabo investigaciones importantes sobre la producción agrícola.
52. De cara al futuro, las oleadas de jubilaciones y la rotación del personal de los interlocutores nacionales en los sectores académico y científico pueden socavar la visibilidad del PMA y la continuidad del diálogo técnico con los asociados.

### **Financiación**

53. El PMA se enfrentó a importantes problemas de movilización de recursos para demostrar la necesidad de apoyo y cooperación internacionales en un país de ingreso medio y mostrar los efectos de sus intervenciones en un contexto en el que tenía un acceso limitado a las estadísticas y los datos de seguimiento a nivel nacional sobre la seguridad alimentaria y nutricional.
54. Además, debido a los retrasos en los procesos de importación y de aprobación de proyectos, no fue posible cumplir los plazos de ejecución acordados, lo que planteó un obstáculo para el mantenimiento de relaciones flexibles y constructivas con los donantes.
55. Entre los factores que facilitaron la financiación cabe destacar la utilización por el PMA de una estrategia de movilización de recursos, aplicable al modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos, que permitió vincular los recursos procedentes de diversos donantes; el Programa también actuó como facilitador de un proceso de coordinación interinstitucional junto con los interlocutores nacionales y otras entidades de las Naciones Unidas.
56. En general, los proyectos conjuntos resultaron ser un mecanismo eficaz de movilización de recursos, como lo demuestra la fructífera colaboración del PMA con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el PNUD.

### **Seguimiento**

57. Se observan deficiencias en los indicadores cuantitativos (bases de referencia y seguimiento) ya que el seguimiento directo corre a cargo de los interlocutores gubernamentales; sin embargo, el personal del PMA sobre el terreno recurrió a enfoques participativos para el seguimiento de las actividades y facilitó el diálogo intersectorial e interinstitucional a nivel descentralizado. Gracias a ello, el PMA también estuvo en condiciones de prestar un apoyo eficaz a otras entidades en caso de crisis.
58. Durante la pandemia de COVID-19, las actividades de seguimiento se redujeron drásticamente debido a las restricciones impuestas a la circulación. No obstante, el PMA logró mantener el contacto con los interlocutores gubernamentales y los beneficiarios, y recurrió al seguimiento a distancia para garantizar la continuidad de sus intervenciones.

### **Recursos humanos**

59. Uno de los factores que ha contribuido a la ejecución satisfactoria del PEP es que la oficina en el país cuenta con un equipo altamente cualificado y flexible que ha demostrado estar firmemente comprometido y tener un fuerte sentido de pertenencia, y que se ha mantenido estable durante varios años.
60. Hasta el primer semestre de 2023, el equipo carecía de expertos en nutrición, lo que entorpecía el posicionamiento del PMA en esa esfera. La retención de personal subalterno cualificado sigue siendo un reto y, cuando se realizó la evaluación, la oficina en el país estaba elaborando una estrategia para gestionar las oleadas de jubilaciones.

## **CONCLUSIONES**

61. La Oficina del PMA en Cuba ejecutó un PEP que respondía a las necesidades de la población en materia de seguridad alimentaria y nutricional y estaba en consonancia con las políticas y los objetivos del Gobierno de Cuba.

62. El PMA fue eficaz en la consecución de sus objetivos estratégicos en Cuba, ya que atendió tanto las necesidades humanitarias como las de desarrollo y ayudó a fortalecer los vínculos entre los productores agrícolas y los beneficiarios del sistema de protección social.
63. Aunque logró avances sostenibles en cuanto a la apropiación de las intervenciones por parte de los interlocutores, el PMA no llegó a garantizar la sostenibilidad a largo plazo del modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos, que se beneficiaría de una mejora de los datos empíricos sobre su impacto. En general, en el PEP se respetaron los principios humanitarios y se adoptaron enfoques que integran la perspectiva de género y sensibles al medio ambiente, aunque se necesitan mayores esfuerzos para lograr resultados transformadores en estas esferas.
64. La eficiencia en la ejecución del PEP se vio obstaculizada por los problemas multidimensionales a los que se enfrentaba la oficina en el país, que provocaron un incremento de los costos. El PMA debería tratar de encontrar el justo equilibrio en las intervenciones emprendidas para responder a las necesidades y reflexionar sobre la posibilidad de actuar en mayor profundidad con la adopción de un enfoque más focalizado.
65. El PMA es un asociado preferente del Gobierno de Cuba, con el que ha mantenido una estrecha relación a nivel nacional y local durante todo el ciclo de ejecución del PEP. Asimismo, goza de reconocimiento y está bien posicionado con respecto a sus homólogos en el equipo de las Naciones Unidas en el país, ya que desempeña una función destacada en las intervenciones de emergencia y un papel cada vez más importante en la esfera del desarrollo, como el fortalecimiento de los sistemas alimentarios y los vínculos con las redes de seguridad nacionales.
66. Es preciso abogar ante el Gobierno, junto con otras entidades de las Naciones Unidas, por una gestión más eficaz de las cuestiones administrativas y logísticas que inciden en las realizaciones del PMA. Además, el Programa se enfrenta a restricciones de acceso a las estadísticas y los datos nacionales que necesita para medir los efectos de sus intervenciones, aunque esto se compensa en parte con la presencia sobre el terreno de su personal de seguimiento, que aporta pruebas testimoniales sobre los resultados de las operaciones.
67. Gracias a su colaboración con instituciones científicas, el PMA contribuyó a la puesta en marcha de iniciativas innovadoras de información meteorológica destinadas a mejorar la resiliencia, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El Programa se benefició de asociaciones eficaces con otras entidades de las Naciones Unidas, como la FAO, el PNUD y el UNICEF, especialmente en materia de gestión de riesgos y preparación para emergencias, sistemas alimentarios y comunicación destinada a promover cambios de comportamiento. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la complementariedad de las intervenciones de los distintos organismos, entre otras cosas aprovechando la participación activa del PMA en las mesas redondas y los grupos de trabajo.
68. Cabe destacar que uno de los factores clave de éxito del PMA en Cuba es su fuerza de trabajo reconocida, competente y experimentada. Sin embargo, la retención del personal es un nuevo reto que merece una reflexión más profunda centrada en la gestión del talento y la motivación de los empleados.

## RECOMENDACIONES

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>1. Fortalecer la estrategia de gestión (promoción) con el Gobierno con respecto a temas críticos como la disponibilidad de información, las tasas de cambio, los procesos de aprobación y ejecución de proyectos y las importaciones, junto con los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas en Cuba:</b></p> <p>1.1. Gestionar el acceso a información cuantitativa actualizada sobre el contexto (estadísticas) y lograr un acceso más rápido y expeditivo a la información, aprovechando el posicionamiento del PMA frente al Gobierno y fortaleciendo las asociaciones con el mundo académico y el sistema de las Naciones Unidas (organismos con sede en Roma [OSR]):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ participar en debates con los responsables de alto nivel de la toma de decisiones en el Gobierno;</li> <li>➤ evidenciar el costo de no contar con información actualizada, en especial para la movilización de recursos;</li> <li>➤ contextualizar las solicitudes de información, según las necesidades de apoyo del Gobierno.</li> </ul> <p>1.2. Gestionar los temas críticos que afectan a las operaciones (demoras en aprobaciones y trámites, tasas de cambio), aprovechando el posicionamiento del PMA frente al Gobierno y fortaleciendo las asociaciones con el sistema de las Naciones Unidas (OSR):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ participar en debates con los responsables de alto nivel de la toma de decisiones en el Gobierno;</li> <li>➤ identificar claramente las problemáticas y sus implicaciones;</li> <li>➤ llevar a cabo una labor de coordinación interagencial para los procesos conjuntos (por ejemplo, importaciones).</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>2. Potenciar la armonización y complementariedad programática con las agencias del sistema de las Naciones Unidas en Cuba, aprovechando el posicionamiento del PMA y su presencia en el terreno.</b></p> <p>2.1. Fortalecer los nexos de trabajo en función del aprendizaje mutuo y la gestión del conocimiento y priorizar el diálogo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ abogar con los OSR por la creación de espacios interagenciales de aprendizaje y la eliminación de los cuellos de botella detectados en el trabajo interagencial.</li> </ul> <p>2.2. Profundizar en el trabajo de las mesas interagenciales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aplicar un enfoque más integral de la seguridad alimentaria;</li> <li>➤ identificar de manera explícita los cuellos de botella presentes en la labor del Equipo Técnico de las Naciones Unidas para Emergencias y buscar soluciones y compromisos, y</li> <li>➤ fortalecer la participación del PMA en la mesa sobre género.</li> </ul> <p>2.3. En el marco de la mesa sobre seguridad alimentaria, promover temáticas que respalden la implementación de la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional, como extender la aplicación del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social y las transferencias a los productores.</p>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2024
<p><b>3. Implementar un plan de comunicación y sistematización que tenga un mayor enfoque estratégico.</b></p> <p>3.1. Desarrollar una estrategia de visibilidad y posicionamiento hacia el interior y el exterior del PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ qué comunicar (mensajes claves);</li> <li>➤ para qué comunicar;</li> <li>➤ a quién comunicar;</li> <li>➤ cómo comunicar;</li> <li>➤ cada cuánto comunicar.</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>3.2. Complementar las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento (CCSyC) y someter a seguimiento su incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ diseñar e implementar parámetros aplicables a las actividades de CCSyC;</li> <li>➤ apoyo del despacho regional a las estrategias y herramientas de seguimiento.</li> </ul> <p>3.3. Implementar estrategias de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas (desde la esfera programática) que incluyan actividades como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formalizar un proceso que establezca flujos de información regulares y prácticas de registro de los aprendizajes a medida que se ejecutan los proyectos (memoria institucional);</li> <li>➤ establecer un proceso de aprendizaje;</li> <li>➤ elaborar un boletín o periódico (semestral) para difundir las lecciones aprendidas.</li> </ul>					
<p><b>4. Priorizar la cartera de actividades programáticas, dejando espacio para actividades de fortalecimiento de capacidades sostenibles y a largo plazo y objetivos transversales.</b></p> <p>4.1. Priorizar la asistencia técnica en función de la hoja de ruta de protección social, en asociación con el sistema de las Naciones Unidas en Cuba (subproducto: protección social), centrándose en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ el diseño conceptual de la selección de beneficiarios con arreglo a criterios socioeconómicos;</li> <li>➤ el diseño operativo del proceso de selección;</li> <li>➤ el seguimiento de la aplicación de los criterios de selección;</li> <li>➤ el seguimiento del proceso de selección.</li> </ul> <p>4.2. Consolidar y extender la aplicación del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sistematizar y socializar los aprendizajes del modelo de circuitos cortos;</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ promover la sostenibilidad del sistema de pago a los productores basado en las transferencias de base monetaria;</li> <li>➤ avanzar en la promoción para extender la aplicación del modelo a nivel nacional.</li> </ul> <p>4.3. Complementar el efecto estratégico 4 de fortalecimiento de las capacidades con mecanismos para aumentar la sostenibilidad de los resultados, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sistematizar y documentar los contenidos de la asistencia técnica;</li> <li>➤ velar por poner en marcha procesos de capacitación de las contrapartes en caso de cambios de personal.</li> </ul> <p>4.4. Aprovechar oportunidades para incorporar en todas las actividades la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la participación de la juventud, la conservación del medio ambiente e intervenciones sensibles a la nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ promoción y acuerdos con el Gobierno para apoyar la incorporación de objetivos transversales;</li> <li>➤ mecanismos y herramientas para la incorporación de objetivos transversales en talleres, espacios de comunicación con padres de familia, docentes, estudiantes, beneficiarios de comedores comunitarios, así como de materiales de comunicación y mensajes.</li> </ul>					
<p><b>5. Desarrollar y aplicar una estrategia de conservación del talento humano en la oficina en el país.</b></p> <p>5.1. Generar un plan de conservación del talento “hecho a la medida” a partir de mecanismos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ establecer y formalizar espacios de diálogo para hacer explícitas las necesidades de talento humano de la oficina en el país;</li> <li>➤ generar un plan de motivación del personal y acordar mecanismos de apoyo;</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plantear la posibilidad de realizar intercambios regionales que permitan el desarrollo profesional del personal en otros contextos.</li> </ul> <p>5.2. Sistematizar y socializar las buenas prácticas y los aprendizajes en la ejecución de las tareas, para intercambiar los conocimientos adquiridos, en especial sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ las buenas prácticas en las relaciones internas y externas del equipo;</li> <li>➤ las buenas prácticas para las actividades de promoción con el Gobierno de Cuba;</li> <li>➤ las buenas prácticas para el seguimiento sobre el terreno;</li> <li>➤ los casos que han planteado desafíos y la forma en que se enfrentaron estos desafíos.</li> </ul>					

# 1. Introducción

1. La Oficina de Evaluación (OEV) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) contrató a Econometría Consultores para que realizara la evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024) (véase el apéndice 1) desde enero de 2023 hasta febrero de 2024 (véase el apéndice 2). El presente documento corresponde al informe de evaluación.

## 1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

2. El **objeto de la evaluación** es el plan estratégico para Cuba (2021-2024)<sup>19</sup>. Sin embargo, para comprender la lógica del diseño del PEP, el **alcance de la evaluación** comprende un análisis retrospectivo del plan estratégico provisional para Cuba (2020) y el plan estratégico provisional de transición para Cuba (enero-diciembre de 2019). El plan estratégico para Cuba (2021-2024)<sup>20</sup> centra su atención en **áreas estratégicas de acción** relativas a resiliencia de los sistemas alimentarios locales, capacidades en materia de manejo de desastres y de preparación y respuesta ante emergencias, y conocimientos en nutrición y dietas saludables. A través de estas áreas, contribuye a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en especial al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 relativo al hambre cero y al ODS 17 de alianzas para lograr los objetivos.

3. **Motiva la evaluación** contar con un conjunto de evidencia del alcance de los resultados previstos en el plan estratégico para el país (PEP), incluidos los objetivos de género y otros objetivos transversales, e identificar las lecciones para el diseño del siguiente PEP. Los **objetivos de la evaluación** son el aprendizaje sobre el desempeño del PMA en Cuba y la rendición de cuentas de los resultados del PEP a las partes interesadas del PMA. Se adoptaron los **criterios de evaluación**<sup>21</sup> de pertinencia y coherencia en los planes estratégicos desde 2018 hasta el PEP, así como los criterios de eficacia, eficiencia, cobertura y sostenibilidad en el PEP.

4. **Las partes interesadas y los usuarios internos** de la evaluación son la oficina en el país (OP), el Despacho Regional para América Latina y el Caribe, la OEV y la Sede del PMA. **Entre los usuarios externos**, se encuentran el Gobierno de Cuba (autoridades del orden nacional y local), donantes, mundo académico, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas (SNU).

5. **El enfoque metodológico de evaluación** se basó en la teoría del cambio<sup>22</sup> con trazabilidad de los procesos. Se aplicaron métodos mixtos de evaluación, cuantitativos y cualitativos, con información primaria y secundaria. El **equipo de evaluación** estuvo bajo la dirección de María Gloria Cano, con la colaboración de Elaine Morales como evaluadora experta, Gabriela Betancourt como evaluadora junior y Sergio Castellanos como analista de datos. Se ejecutaron las **siguientes tres fases**: 1) fase de inicio de enero a abril de 2023, en la que se realizó la revisión documental y una misión a Cuba, cuyo producto fue el informe inicial; 2) fase de recolección de información en julio y agosto de 2023, con un total de 86 entrevistas y sesiones de presentación y diálogo<sup>23</sup>. Se hicieron un recorrido por La Habana y 14 municipios del país, una reunión de fin de misión y una presentación de resultados preliminares, y 3) fase de análisis, triangulación de información y recomendaciones de agosto de 2023 a febrero de 2024, cuyo producto es el presente informe de evaluación, que incorpora los resultados de un taller de aprendizaje (noviembre de 2023).

## 1.2. CONTEXTO

6. La República de Cuba es un archipiélago de 109.884,01 km<sup>2</sup> sobre el que se asientan 15 provincias y 168 municipios. Al norte limita con el estrecho de la Florida y los canales de San Nicolás y Viejo de

---

<sup>19</sup> A partir de julio de 2021.

<sup>20</sup> PMA (2021). Plan estratégico para Cuba (2021-2024) (WFP/EB.A/2021/8-A/1).

<sup>21</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

<sup>22</sup> Chen, H. (2015). Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective.

<sup>23</sup> Comprenden entrevistas individuales y grupales; en los encuentros que se tuvieron en el territorio, la contraparte realizó presentaciones de los proyectos y se inició un diálogo en torno a sus percepciones de logros y desafíos. A estos encuentros asistieron personas vinculadas al proyecto ProAct y a proyectos de la Agencia de Cooperación Internacional de la República de Corea (KOICA), la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (IJSUD) y la Federación de Rusia.

Bahamas; al sur linda con el Mar Caribe y el estrecho de Colón; al este, con el Paso de los Vientos, y al oeste, con el estrecho de Yucatán<sup>24</sup> (véase la figura 1).

**Figura 1: Mapa político de la República de Cuba**



Fuente: D-Maps.com. Mapa de Cuba; véase: [https://d-maps.com/carte.php?num\\_car=5157&lang=es](https://d-maps.com/carte.php?num_car=5157&lang=es); ubicación de Cuba en el Caribe, véase: <https://previews.123rf.com/images/volina/volina1308/volina130800137/21687787-ubicaci%C3%B3n-de-cuba-en-el-caribe.jpg>

7. Cuba cuenta con 11,1 millones de habitantes; el 50,4 % de la población son mujeres; el 4,9 % son niñas y niños menores de cinco años (48 % niñas), y el 21,6 % son personas mayores de 60 años. La esperanza de vida al nacer es de 78,45 años (mujeres: 80,45; hombres: 76,50). El 77 % de la población habita en la zona urbana. El país no cuenta con reemplazo generacional desde 1978<sup>25</sup>. La tasa de natalidad en 2021 fue de 8,9 por cada mil habitantes<sup>26</sup>, que representó la menor de los últimos 55 años, la tasa global de fecundidad fue de 1,45<sup>27</sup>, considerada la menor en la última década<sup>28</sup> y la cifra de nacimiento al cierre de 2022 decreció en 3.694 personas<sup>29</sup>.

### **Panorama macroeconómico<sup>30</sup>**

8. Los últimos años han sido desafiantes para Cuba, no solo por las propias limitaciones de su condición de pequeño Estado insular, sino por el recrudecimiento del embargo económico, comercial y financiero. Sumado a ello, la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) trajo consecuencias económicas, como la reducción de los ingresos provenientes del turismo, la contracción de las remesas<sup>31</sup>, las afectaciones a las exportaciones y disminuciones de las importaciones de bienes intermedios para la producción y el consumo, así como de la inversión extranjera directa<sup>32</sup>, lo cual se vio agravado por el conflicto bélico en Ucrania. Esta coyuntura ha deteriorado la generación de ingresos externos y la capacidad de endeudamiento del país, lo cual provocó una merma de las importaciones con un consecuente desabastecimiento de bienes y un aumento de las presiones inflacionarias, con un deterioro sustancial del poder adquisitivo de la población y de sus condiciones de vida<sup>33</sup>. Un reflejo de lo mencionado

<sup>24</sup> Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) (2022). *Anuario Estadístico de Cuba 2021*.

<sup>25</sup> ibidem.

<sup>26</sup> Figueredo, O., Cardona, E., Izquierdo, L. (2022). Cuba en Datos: Población cubana decrece y envejece. Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/07/15/cuba-en-datos-poblacion-cubana-decrece-y-envejece> (consultado el 25 de enero de 2023).

<sup>27</sup> ONEI (2022). *Anuario Estadístico de Cuba 2021*.

<sup>28</sup> Figueredo, O., Cardona, E., Izquierdo, L. (2022). Cuba en Datos: Población cubana decrece y envejece. Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/07/15/cuba-en-datos-poblacion-cubana-decrece-y-envejece> (consultado el 25 de enero de 2023).

<sup>29</sup> Ministerio de Salud Pública (MINSAP) (2023). Registra Cuba una tasa de mortalidad infantil de 7,5 por mil nacidos vivos. Véase: <https://salud.msp.gob.cu/registra-cuba-una-tasa-de-mortalidad-infantil-de-75-por-mil-nacidos-vivos> (consultado el 25 de enero de 2023).

<sup>30</sup> No se cuenta con información oficial sobre la tasa de pobreza y el coeficiente de Gini.

<sup>31</sup> Rodríguez, J. L. (2023). La coyuntura internacional y la economía cubana en 2022. Perspectivas de 2023. La Habana.

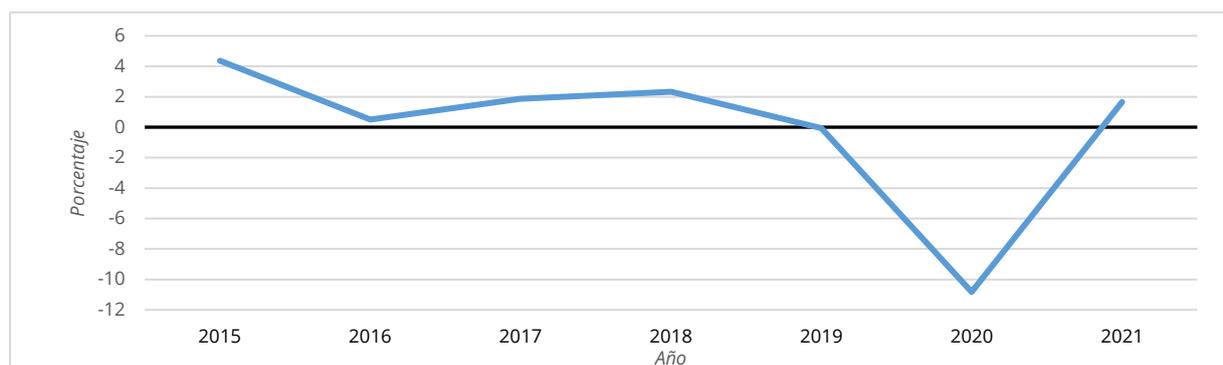
<sup>32</sup> Gobierno de Cuba (2021). Informe nacional voluntario de la República de Cuba. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado 27 de enero del 2023).

<sup>33</sup> Carmona, Edilberto; Rodríguez, Karina (2022). Cuba en Datos: La economía cubana en 2022 y las perspectivas para el próximo año. Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/12/30/cuba-en-datos-la-economia-cubana-en-2022-y-las-perspectivas-para-el-proximo-año> (consultado el 28 de enero de 2023) y Rodríguez, Andrea (2022). Cuba creció en 2022 en un 2%, la mitad de lo pronosticado. Véase: <https://www.latimes.com/espanol/internacional/articulo/2022-12-12/cuba-crecio-en-2022-en-un-2-la-mitad-de-lo-pronosticado> (consultado el 27 de enero de 2023).

es la variación del producto interno bruto (PIB) per cápita que venía creciendo entre un 2 % y un 4 % anual entre 2015 y 2018, pero cayó 10,8 % en 2020<sup>34</sup>, aunque logró recuperarse con un crecimiento del 1,3 % en 2021<sup>35</sup> y 2 % en 2022 (véase la figura 2).

9. Un proceso que ha marcado la vida económica y social de los cubanos ha sido el ordenamiento monetario<sup>36</sup> que se inició el 1 de enero de 2021. Sus principales metas fueron el establecimiento de un nuevo tipo de cambio, el cese de la circulación del peso cubano convertible (CUC), la eliminación de subsidios excesivos y gratuidades indebidas y una modificación en la distribución de los ingresos<sup>37</sup>. Este proceso repercutió en el sistema cambiario, lo cual, aunado con las presiones inflacionarias, ha llevado a la devaluación del peso cubano, en especial, en el mercado informal<sup>38</sup>.

**Figura 2: Crecimiento del PIB per cápita (% anual)**



Fuente: Banco Mundial. Véase:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2021&locations=CU&start=2015&view=chart>

10. En medio de los desafíos internos y externos antes mencionados, el sistema de protección social y organización socioeconómica del país mantuvo a la isla en el puesto 16 con el índice más bajo de pobreza multidimensional entre 111 países evaluados<sup>39</sup>. Asimismo, registra un índice de desarrollo humano alto, que lo ubicó en el puesto 83 del *ranking* mundial en 2022<sup>40</sup>. Sin embargo, 2023 ha estado marcado por el deterioro y el aumento de las desigualdades en los ingresos de la población<sup>41</sup>.

### **Políticas nacionales y ODS**

11. El modelo económico y social de Cuba sufrió modificaciones, conforme a lo expresado en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, así como en la nueva Constitución (2019), la Tarea Ordenamiento y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES)<sup>42</sup> 2030. Se ratifica la responsabilidad del Estado cubano con el cumplimiento de los ODS<sup>43</sup>, la conformación del Grupo Nacional (GN) para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo

<sup>34</sup> CEPAL (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Véase:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/67/EE2021\\_Cuba\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/67/EE2021_Cuba_es.pdf) (consultado el 2 de marzo de 2023).

<sup>35</sup> Terrero, Ariel (2022). Otro año gris en la economía cubana. Véase: <https://www.ipscuba.net/espacios/otro-ano-gris-en-la-economia-cubana> (consultado el 26 de enero de 2023).

<sup>36</sup> También conocido como Tarea Ordenamiento.

<sup>37</sup> Presidencia de Cuba (2020). Inicia el 1ro de enero ordenamiento monetario y cambiario en Cuba. Véase:

<https://cubaminrex.cu/es/node/3910>.

<sup>38</sup> Observación y diálogos llevados a cabo durante el trabajo de campo y tasas de cambio de moneda en Cuba hoy, véase: <https://eltoque.com/tasas-de-cambio-de-moneda-en-cuba-hoy#cripto-historico>.

<sup>39</sup> Oxford Poverty and Human Development Initiative. Global MPI data tables 2023. Véase: <https://ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index/data-tables-do-files/> (consultado el 17 de abril de 2023).

<sup>40</sup> PNUD (2023). *Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022*. Véase: <https://report.hdr.undp.org/es> (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>41</sup> Los datos del coeficiente de Gini no están disponibles.

<sup>42</sup> El PNDES constituye el documento rector del Sistema Nacional de Planificación, el cual integra las vías y estrategias para alcanzar la Visión de la Nación. Es la herramienta principal para lograr los objetivos que se enuncian en la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

<sup>43</sup> Consejo de Ministros (2021). Informe de rendición de cuenta del Primer Ministro de la República de Cuba a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Véase: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2021/12/Informe-de-rendici%C3%B3n-de-cuenta-Primer-Ministro.pdf> (consultado el 8 de febrero de 2023).

Sostenible<sup>44</sup> y se enuncia el compromiso de garantizar la satisfacción de derechos al acceso universal y gratuito a los servicios sanitarios y educacionales, el acceso al trabajo, la seguridad social, la vivienda, entre otros<sup>45</sup>.

### **Igualdad de género**

12. En 2021, Cuba registró un índice de desigualdad de género del 74,6 %, que lo sitúa en el puesto 39 de 156 países, lo que es relativamente alto considerando que Canadá está en el puesto 25 y Dinamarca, en el puesto 32. No obstante, en los últimos 10 años ha descendido en esta clasificación, ya que en 2013 ocupaba el puesto 15<sup>46</sup>. La mayor disparidad de género se observa en la dimensión económica<sup>47</sup>, ya que la tasa de actividad de los hombres es del 77 % mientras que la de las mujeres es del 55 %<sup>48</sup>. En un estudio de 2016 sobre la violencia contra las mujeres y las niñas, se indica que la forma más común de violencia es la psicológica o emocional<sup>49</sup>, ante lo cual el Gobierno se ha enfocado en campañas de comunicación para el cambio de comportamiento. Además, la igualdad de género, que es objetivo del macroprograma Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social del PNDES, se concreta en programas como el relativo al adelanto de las mujeres y el fortalecimiento de organizaciones, como la Federación de Mujeres Cubanas (FMC)<sup>50</sup>.

### **Educación**

13. Cuba es uno de los países de América Latina que mayor inversión hace en protección social, salud y educación, puesto que asigna más del 50 % del presupuesto a estas esferas, lo que representa alrededor del 20 % del PIB<sup>51</sup>. Un logro de estas políticas es contar con una tasa de alfabetismo del 99,8 %<sup>52</sup>, una de las mayores de la región. Según datos correspondientes a 2021, la matrícula en la enseñanza primaria fue de 722.986 estudiantes (48,8 % niñas) y en la secundaria básica, de 315.881 (49 % mujeres jóvenes)<sup>53</sup>. Otro resultado favorable es la tasa de escolarización del 99,7 %<sup>54</sup> en 2021: la más elevada de la región<sup>55</sup>.

### **Cambio climático, vulnerabilidades y gestión de riesgos**

14. Cuba es uno de los países más proclive a sufrir desastres naturales, además del riesgo tecnológico que representa la obsolescencia de infraestructuras y equipos, que se ha materializado en fenómenos con graves consecuencias<sup>56</sup>. En la figura 3, se ilustran los fenómenos más significativos sucedidos durante los últimos cinco años.

---

<sup>44</sup> *ibidem*.

<sup>45</sup> Presidencia y Gobierno de Cuba (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible en Cuba. I Informe Nacional Voluntario Cuba. Véase: <https://www.presidencia.gob.cu/es/gobierno/objetivos-de-desarrollo-sostenible-en-cuba/> (consultado el 6 de febrero de 2023).

<sup>46</sup> Datosmacro (2021). Véase: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global/cuba> (consultado el 9 de septiembre de 2023). Foro Económico Mundial (2021). *Informe mundial sobre la brecha de género 2021* (en inglés). Véase: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf?\\_gl=1\\*1skeiq\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjwmvSoBhDOARIsAK6aV7jyxNHbqLh-zg6lKggW\\_volTryMjt8b3gC0qD5jIMsxPQN3Uub1aHkaArllEALw\\_wcB](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf?_gl=1*1skeiq*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwmvSoBhDOARIsAK6aV7jyxNHbqLh-zg6lKggW_volTryMjt8b3gC0qD5jIMsxPQN3Uub1aHkaArllEALw_wcB) (consultado el 4 de octubre de 2023).

<sup>47</sup> Gobierno de Cuba (2021). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>48</sup> Cubadebate (2023). Trabajo y Empleo en Cuba: ¿Qué está pasando? Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/03/15/cuadrando-la-caja-trabajo-y-empleo-en-cuba/> (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>49</sup> A. Torralbas-Fernández et al. (2016). Using Primary Care to Address Violence against Women in Intimate Partner Relationships: Professional Training Needs. Véase: [https://scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1555-79602016000300038](https://scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1555-79602016000300038) (consultado el 5 de mayo de 2023).

<sup>50</sup> Federación de Mujeres Cubanas. Véase: <https://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/ngocontribute/Federacion%20de%20Mujeres%20Cubanas.pdf>. ACNUDH. Véase: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/lib-docs/HRBodies/UPR/Documents/session12/VE/FMC-Federaci%C3%B3nMujeresCubanas-spa.pdf> (consultado el 9 de septiembre de 2023).

<sup>51</sup> Gobierno de Cuba (2021). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>52</sup> *ibidem*. La información no está desagregada por sexo.

<sup>53</sup> ONEI (2022). Anuario Estadístico de Cuba 2021.

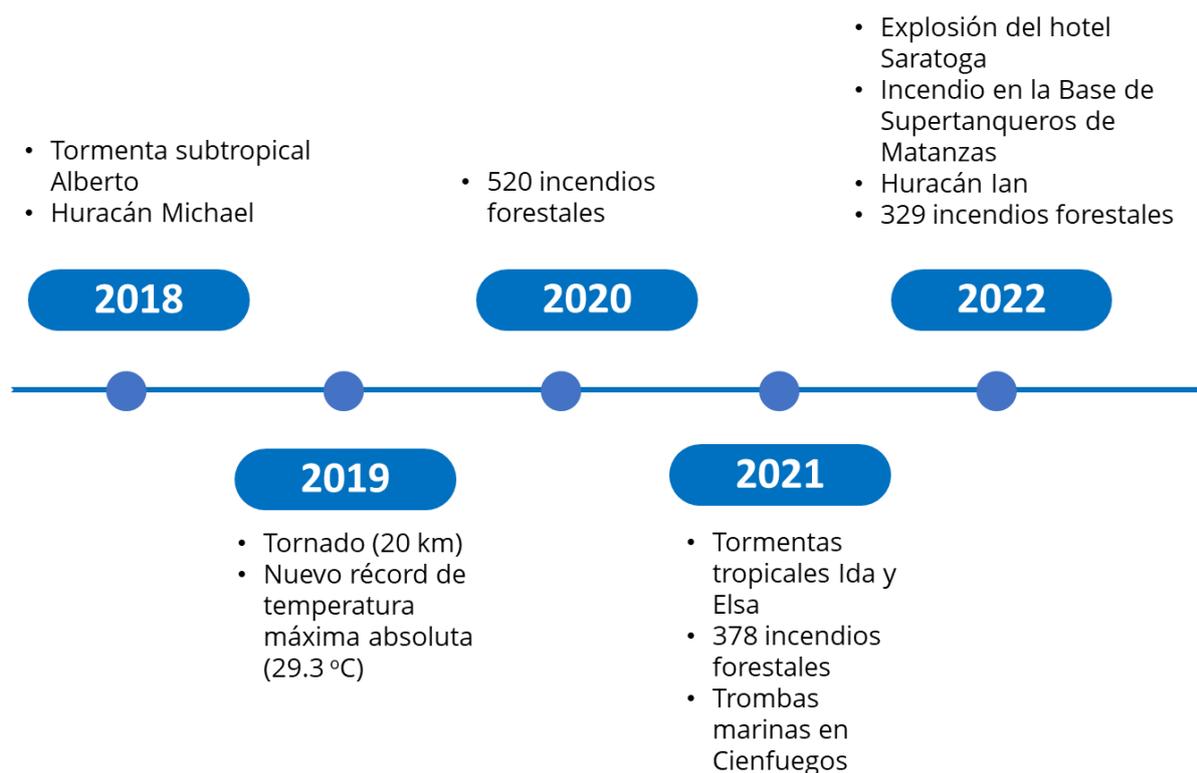
<sup>54</sup> Xinhua Español (2022). Presenta Cuba informe nacional a Cumbre de transformación de la educación. Véase: <https://spanish.news.cn/20220915/c8e52da1263748a5b6badcb018d6c53c/c.html> (consultado el 31 de enero de 2023).

<sup>55</sup> Gobierno de Cuba (2019). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>56</sup> Información proveniente del análisis de riesgos que elaboró el equipo del PMA en Cuba.

15. El país prioriza y posee una vasta experiencia en la gestión de reducción de riesgos, que goza de reconocimiento internacional. Sus esfuerzos se alinean con el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, y se han adoptado estrategias a través de la implementación de instrumentos normativos<sup>57</sup> y el fortalecimiento del Sistema de Defensa Civil, a partir del perfeccionamiento e integración de los sistemas de vigilancia y alerta temprana, y la sistematización y ampliación de los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo (PVR)<sup>58</sup>. Además, frente al cambio climático, en el PNDES 2030<sup>59</sup> se incorpora la Estrategia Ambiental Nacional y la ejecución del Plan de Estado (Tarea Vida)<sup>60</sup>. Sin embargo, los fenómenos naturales siguen causando destrozos. Por ejemplo, el huracán Ian en 2022 tuvo una gran incidencia en la provincia Pinar del Río, en donde provocó cuantiosos daños en la infraestructura, las viviendas y la agricultura<sup>61</sup>, y afectó alrededor de 21.259 hectáreas<sup>62</sup>.

**Figura 3: Línea de tiempo de los principales fenómenos meteorológicos y catastróficos**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

<sup>57</sup> Consejo de Defensa Nacional (2010). Directiva n.º 1/2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la Reducción de Desastres. Véase: <https://www.minfar.gob.cu/sites/default/files/2018-12/Directiva%201-2010.pdf> (consultado el 6 de febrero de 2023).

<sup>58</sup> Gobierno de Cuba (2021). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>59</sup> Macroprograma 5 de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

<sup>60</sup> Ministerio de Economía y Planificación. PNDES 2030. Véase: <https://www.mep.gob.cu/es/pndesods-2030/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-2030> (consultado el 6 de febrero de 2023).

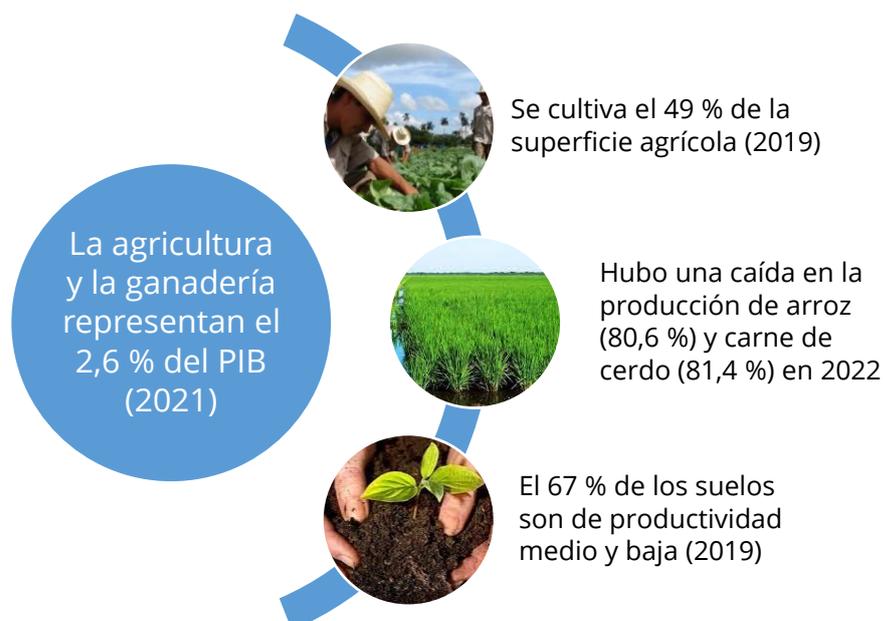
<sup>61</sup> Diario de Cuba. Véase: [https://diariodecuba.com/cuba/1665050245\\_42670.html](https://diariodecuba.com/cuba/1665050245_42670.html) (consultado el 7 de octubre de 2023) y UNICEF Cuba (2022). Huracán Ian: UNICEF Cuba preparado para apoyar respuesta del país en la atención a niños, niñas, adolescentes y familias, véase: <https://www.unicef.org/cuba/huracan-ian-cuba> (consultado el 2 de febrero de 2023)

<sup>62</sup> Diario de Cuba. Presagios de más hambre deja el huracán Ian en Cuba: más de 21.000 hectáreas de cultivos afectadas. Véase: [https://diariodecuba.com/cuba/1665050245\\_42670.html](https://diariodecuba.com/cuba/1665050245_42670.html) (consultado el 7 de octubre de 2023). Alonso, R. y Fariñas, L. (2022). ¿Cuáles son las afectaciones en la agricultura tras el impacto del huracán Ian y las medidas de recuperación? Véase: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2022/10/05/cuales-son-las-afectaciones-en-la-agricultura-tras-impacto-del-huracan-ian-y-las-medidas-de-recuperacion> (consultado el 8 de febrero de 2023).

## Agricultura

16. Algunos de los desafíos que enfrenta la producción agrícola son la falta de insumos y equipos agrícolas, servicios a los sistemas alimentarios e incentivos adecuados, obsolescencia de tecnologías, conocimientos, escasa innovación e inversiones, el uso limitado de créditos y seguros, así como el deterioro de los ecosistemas productivos, especialmente del suelo por erosión<sup>63</sup> y salinización. Los desafíos se ven agravados por los efectos del cambio climático y fenómenos meteorológicos extremos. La producción nacional de alimentos es insuficiente, lo que implica una elevada dependencia de las importaciones (véase la figura 4).

**Figura 4: Algunos datos de participación y productividad agrícola en Cuba**



Fuente: Oficina Económica y Comercial de España en La Habana (2022)<sup>64</sup>, Rodríguez, J. L. (2023)<sup>65</sup> y Gobierno de Cuba (2021)<sup>66</sup>

17. La nación tiene como objetivo elevar el porcentaje de superficie agrícola cultivada, para lo cual se ha diversificado la gestión de la tierra<sup>67</sup> con la participación de cooperativas (41 % de la tierra) y actores privados (32 %)<sup>68</sup>. Estos agentes aportan alrededor del 80 % de la producción agrícola nacional. Se aplicaron otras medidas tendientes a ampliar los servicios financieros y los precios que se pagan a los agricultores por las compras públicas de su producción<sup>69</sup>.

## Seguridad alimentaria y nutricional

18. Con el objetivo de fortalecer la autonomía y educación alimentaria, así como de organizar los sistemas alimentarios locales, en octubre de 2022, entró en vigor la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (conocida como Ley SAN), norma que instrumentaliza jurídicamente el Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba<sup>70</sup>. Esta ley transversaliza la mirada de género y

<sup>63</sup> Gobierno de Cuba (2021). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase:

[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>64</sup> Oficina Económica y Comercial de España en La Habana (2022). Informe económico y comercial. Véase:

<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/cuba/DOC2019815156.pdf> (consultado el 25 de agosto de 2023).

<sup>65</sup> Rodríguez, J. L. (2023). La coyuntura internacional y la economía cubana en 2022. Perspectivas de 2023. La Habana.

<sup>66</sup> Gobierno de Cuba (2021). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase:

[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023).

<sup>67</sup> *ibidem*.

<sup>68</sup> *ibidem*, el Estado cubano gestiona el 27 % de las tierras.

<sup>69</sup> PMA (2021). Plan estratégico para Cuba (2021-2024) (WFP/EB.A/2021/8-A/1).

<sup>70</sup> Resende, M. (2022). Perspectivas y desafíos de la transformación de los sistemas alimentarios en Cuba. Véase:

<https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2022-12-11/perspectivas-y-desafios-de-la-transformacion-de-los-sistemas-alimentarios-en-cuba> (consultado el 7 de febrero de 2023).

generacional ante la escasa atracción de la agricultura para la juventud —la tasa de empleo joven en este sector ronda el 15 %— y la poca incorporación de las mujeres al campo, que, si bien representan el 46,5 % de la población rural, solo constituyen el 16 % de las personas que trabajan en la agricultura<sup>71</sup>.

19. La soberanía alimentaria y la alimentación son para el Estado cubano una política social de alta prioridad. El Estado proporciona a todos los ciudadanos una canasta familiar normada que incluye 19 productos alimenticios de primera necesidad, con diferencias etarias y por zona. Además, el país cuenta con un programa de alimentación escolar a escala nacional en las escuelas primarias en régimen de internado y seminternado; un programa integral de atención de la salud materno-infantil; un Sistema de Atención a la Familia (SAF) que brinda atención a las personas adultas mayores y comedores comunitarios para las personas en situaciones de vulnerabilidad con muy bajos ingresos<sup>72</sup>. Sin embargo, estos programas no garantizan de forma suficiente una dieta diversa. La canasta familiar de alimentos cubre aproximadamente el 40 % del aporte energético recomendado<sup>73</sup>. Para cubrir el resto, las familias cubanas recurren a diversos mercados no subvencionados, los cuales se caracterizan por sus precios elevados y la irregularidad del suministro. Se calcula que un hogar cubano medio destina entre el 55 % y el 70 % de sus ingresos a la compra de alimentos<sup>74</sup>.

20. En general, la dieta de la población es deficiente en cuanto a micronutrientes, lo que trae una doble carga de la malnutrición. Según resultados de la *Encuesta Nacional de Salud Cuba 2020*, el 20 % de la población total menor de 15 años tiene sobrepeso y el 20 %, obesidad, en especial en las zonas urbanas<sup>75</sup>. Además, también se evidencia una doble carga de morbilidad (anemia y obesidad), tasas bajas de lactancia materna exclusiva y prácticas incorrectas en la introducción oportuna de alimentos<sup>76</sup>. En cuanto a indicadores de nutrición de las niñas y los niños, se observa una diferencia en las zonas rurales, donde se registra una mayor proporción de niños con sobrepeso y baja talla para la edad en comparación con las niñas (véase la figura 5).

**Figura 5: Indicadores de nutrición para niñas y niños**

Bajo peso al nacer:	Baja talla para la edad en niños/as menores de cinco años:	Bajo peso para la edad en niños/as menores de cinco años:	Sobrepeso en niños/as menores de cinco años:
○3,7 % en zona urbana y 4,4 % en zona rural.	○6,8 % en zona urbana y 7,7 % en zona rural (>+2,5 desviaciones estándar); ○6,5 % en las niñas y 7,7 % en los niños.	○2,5 % en zona urbana y 2 % en zona rural (>+2,5 desviaciones estándar); ○2,5 % en las niñas y 2,2 en los niños.	○11,1 % en zona urbana y 8,9 % en zona rural (>+2,5 desviaciones estándar).

Fuente: Cuba, *Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados 2020*<sup>77</sup>

<sup>71</sup> ONEI (2022). Anuario Estadístico de Cuba 2021.

<sup>72</sup> Gobierno de Cuba (2019). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véanse: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 27 de enero de 2023) y plan estratégico para Cuba (2021-2024).

<sup>73</sup> PMA (2021). Plan estratégico para Cuba (2021-2024) (WFP/EB.A/2021/8-A/1) e Inter Press Service en Cuba (2018). Dinámica de gastos básicos en Cuba. Véase: <https://www.ipsocuba.net/economia/dinamica-de-gastos-basicos-en-cuba-primera-parte/>.

<sup>74</sup> ibidem.

<sup>75</sup> MINSAP (2022). Obesidad: un problema de salud en aumento. Véase: <https://salud.msp.gob.cu/obesidad-un-problema-de-salud-en-aumento> (consultado el 9 de febrero de 2023).

<sup>76</sup> UNICEF (2023). Véase: <https://www.unicef.org/cuba/nutricion-saludable> (consultado el 11 de septiembre de 2023).

<sup>77</sup> Gobierno de Cuba (2021). Cuba: Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf) (consultado el 9 de febrero de 2023).

## Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

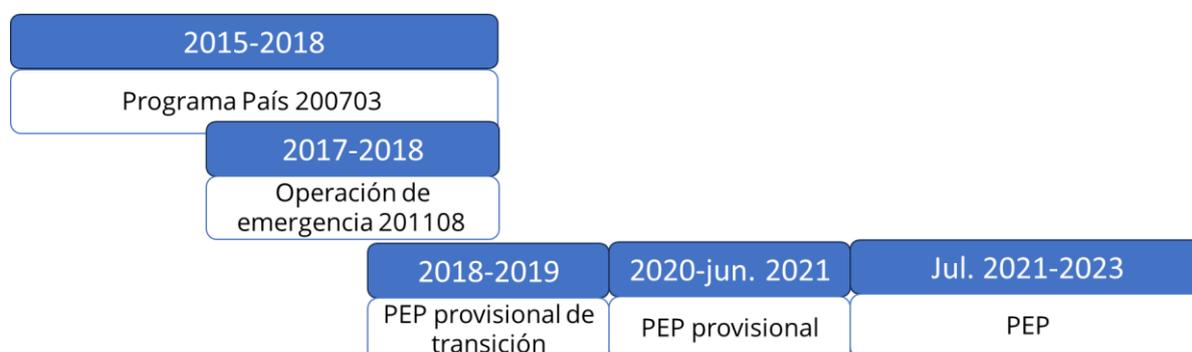
21. El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS)<sup>78</sup> refleja el compromiso del SNU con el Gobierno de Cuba, representado por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX). Dicho marco se ha creado en sinergia con el PNDES y responde a cuatro de sus seis ejes estratégicos: gobierno eficaz, transformación productiva, medio ambiente y gestión de riesgo de desastres y desarrollo humano con equidad<sup>79</sup>. Además, contribuye al tratamiento de ejes transversales, como son los jóvenes, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, la gestión de riesgo y resiliencia, en particular ante desastres, el ámbito local y las estadísticas e información. De igual manera, se apoyan las áreas de financiación al desarrollo, la ciencia, tecnología e innovación y la cooperación Sur-Sur<sup>80</sup>.

### 1.3. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

22. La evaluación tiene como objeto el plan estratégico para Cuba 2021-2024<sup>81</sup>, con una mirada retrospectiva al PEP provisional para Cuba, que se ejecutó entre enero de 2020 y junio de 2021, y el PEP provisional de transición ejecutado entre enero de 2018 y diciembre de 2019<sup>82</sup>. La planificación de transición entre 2018 y 2020 obedeció a la necesaria alineación del PMA en Cuba con el MCNUDS 2020-2024<sup>83</sup>, que requirió de varios años de diálogo con el Gobierno.

23. El PEP y la planificación de transición hereda una historia de trabajo del PMA en el país desde 1963 con el apoyo al Gobierno de Cuba tras los efectos devastadores del huracán Flora<sup>84</sup>. Tiene como antecedentes inmediatos el programa en el país Cuba 200703 (2015-2018) y la operación de emergencia 201108 (octubre de 2017 a mayo de 2018)<sup>85</sup> que se puso en marcha tras el paso del huracán Irma (véase la figura 6 sobre la línea de tiempo reciente del PMA en Cuba). **El PEP recoge recomendaciones y aprendizajes<sup>86</sup> de las experiencias anteriores** que integra en su diseño, a saber: mantener reservas de alimentos y artículos no alimentarios preposicionados; hacer mayor énfasis en la resiliencia, en la gestión de riesgos y producción local para reforzar las cadenas de valor; reforzar las cuestiones de género y edad; contar con personal de monitoreo sobre el terreno que actúe en estrecha colaboración con las autoridades locales; fortalecer los vínculos con el mundo académico y otros agentes de la gestión del conocimiento, y promover la cooperación Sur-Sur y triangular.

Figura 6: Línea de tiempo del PMA en Cuba 2015-2023



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

<sup>78</sup> Naciones Unidas Cuba (2020). Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Cuba 2020-2024.

<sup>79</sup> *ibidem*. La Habana. La Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados no cuenta con datos sobre anemia.

<sup>80</sup> *ibidem*.

<sup>81</sup> A partir de julio de 2021.

<sup>82</sup> A lo largo del informe, se utilizará la sigla PEP para el plan estratégico para el país (2021-2024), así como para el plan estratégico provisional para Cuba (2020) y el plan estratégico provisional de transición para Cuba (2019).

<sup>83</sup> Naciones Unidas (2020). Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Cuba 2020-2024.

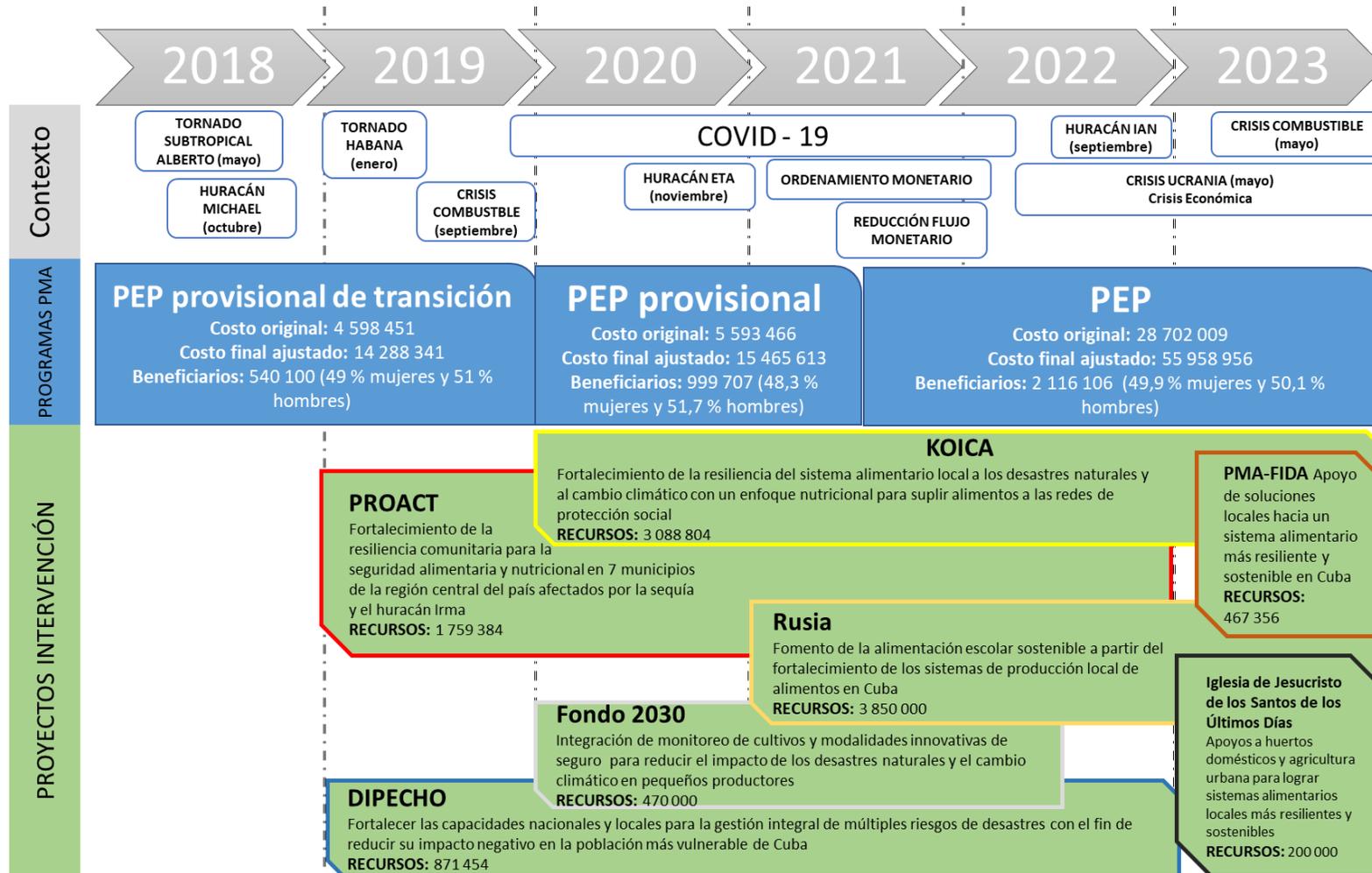
<sup>84</sup> Cuba Sí. Véase: <https://cubasi.cu/es/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultima-hora/item/67699-manifiesta-pma-apoyo-al-gobierno-cubano-ante-paso-de-huracan-irma> (consultada el 6 de octubre de 2023).

<sup>85</sup> PMA (2017). Operación de emergencias en Cuba 201108.

<sup>86</sup> PMA (2017). Evaluación de operaciones: Evaluación de Mitad de Período de la Operación del Programa de País en Cuba – PP 200703 y reflexiones internas evidenciadas en el documento de planificación (PEP provisional de transición, PEP provisional, PEP).

24. La ejecución del PEP y de los PEP provisional y provisional de transición se dio en un contexto desafiante que obligó a dar respuestas flexibles que se reflejan en la serie de revisiones, por ejemplo, en el marco de la COVID-19, las emergencias naturales y la crisis económica. En la figura 7, en la que se ilustra el contexto, se presenta la concatenación de proyectos que se han ejecutado con miras a conseguir los objetivos relativos a fortalecimiento de capacidades en la gestión de riesgos y la preparación ante emergencias, alimentación escolar, suplementación nutricional y circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social (resiliencia, sensible a la nutrición).

Figura 7: El PMA en Cuba en el contexto cambiante (2018-2023)



Fuente: Elaboración del equipo evaluador; DIPECHO: Programa de Preparación ante Desastres del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea

Nota: Los valores relativos a costos y recursos se expresan en dólares.

25. **La lógica del PEP** parte de las necesidades identificadas en el contexto del país, las políticas y los programas de seguridad y soberanía alimentaria, el cambio climático y el MCNUDES con el fin de contribuir a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en especial el ODS 2 relativo al hambre cero y al ODS 17 de alianzas para lograr los objetivos<sup>87</sup>. Centra su atención en tres **áreas estratégicas**, a saber: i) aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios locales para garantizar que puedan atender la demanda de los programas de protección social, dando prioridad a los grupos más vulnerables; ii) mejorar las capacidades en materia de manejo de desastres y de preparación y respuesta ante emergencias, y iii) aumentar los conocimientos en materia de nutrición y dietas saludables, y dar apoyo al sistema nacional de logística. Las áreas estratégicas del PEP se materializan en **modalidades de intervención** de asistencia alimentaria (en especie<sup>88</sup>) y fortalecimiento de capacidades que pretenden alcanzar los siguientes cuatro efectos estratégicos (EE):

- ❖ EE1: Las poblaciones que afrontan peligros múltiples mantienen el acceso a los alimentos durante y después de los desastres.
- ❖ EE2: Para 2024, los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional de los municipios seleccionados han mejorado su estado nutricional y tienen una dieta más diversificada y nutritiva.
- ❖ EE3: Para 2024, los grupos vulnerables se benefician de unos sistemas alimentarios locales más resilientes a los efectos del cambio climático y de unas redes de protección social más eficaces.
- ❖ EE4: Para 2024, las autoridades nacionales y locales disponen de mayores capacidades para gestionar unos sistemas alimentarios y nutricionales inclusivos, integrales y adaptables.

26. Aunque el PEP (2021-2024) deposita mayor énfasis en apoyar el sistema nacional de logística y fomentar la resiliencia al cambio climático, las líneas estratégicas son similares a las del PEP provisional y el PEP provisional de transición. La lógica causal de la intervención se representa a través de la **reconstrucción de la teoría del cambio (Tdc) del PEP**, en la que se trabajó durante la fase de inicio de esta evaluación con la oficina en el país (véase el apéndice 3). Como se puede observar en la figura 8, el PEP está organizado por efectos estratégicos, sin embargo, las actividades y resultados del EE4 contribuyen al logro de los demás EE, de manera que se ilustra de forma transversal. La lógica causal establece que:

- **Si** se presta asistencia alimentaria oportunamente a personas afectadas por eventos extremos y **si**, además, se apoya al Gobierno para fortalecer sus capacidades al nivel nacional y local en la preparación y respuesta a las emergencias, **entonces**, las personas afectadas por eventos extremos se verán beneficiadas en cuanto a seguridad alimentaria durante y después de los desastres.
- **Si** se distribuyen alimentos enriquecidos y micronutrientes a niñas y niños menores de dos años, mujeres embarazadas y madres lactantes, y personas adultas mayores, **y** se apoyan las campañas del Gobierno para promover cambios sociales y de comportamiento frente a la doble carga de la malnutrición, **entonces**, estas poblaciones mejorarán su estado nutricional y tendrán una dieta más diversificada y nutritiva.
- **Si** se fortalecen las capacidades de resiliencia en la producción de alimentos de pequeños/as productores/as, se conectan las cooperativas locales con redes de protección social de programas de alimentación escolar, **y** se genera información para el cierre de brechas en las cadenas de valor e instrumentos de gestión del riesgo y seguros agrícolas, **entonces**, se alcanzará una producción de alimentos estable, variada y de calidad.
- **Si** en los establecimientos escolares se distribuyen alimentos de producción local, se fortalecen los espacios de preparación, almacenamiento y consumo de alimentos, **y** se fortalecen las capacidades locales para el suministro de los alimentos, **entonces**, se beneficiará a los grupos vulnerables con sistemas alimentarios locales más resilientes y redes de protección social más eficaces.

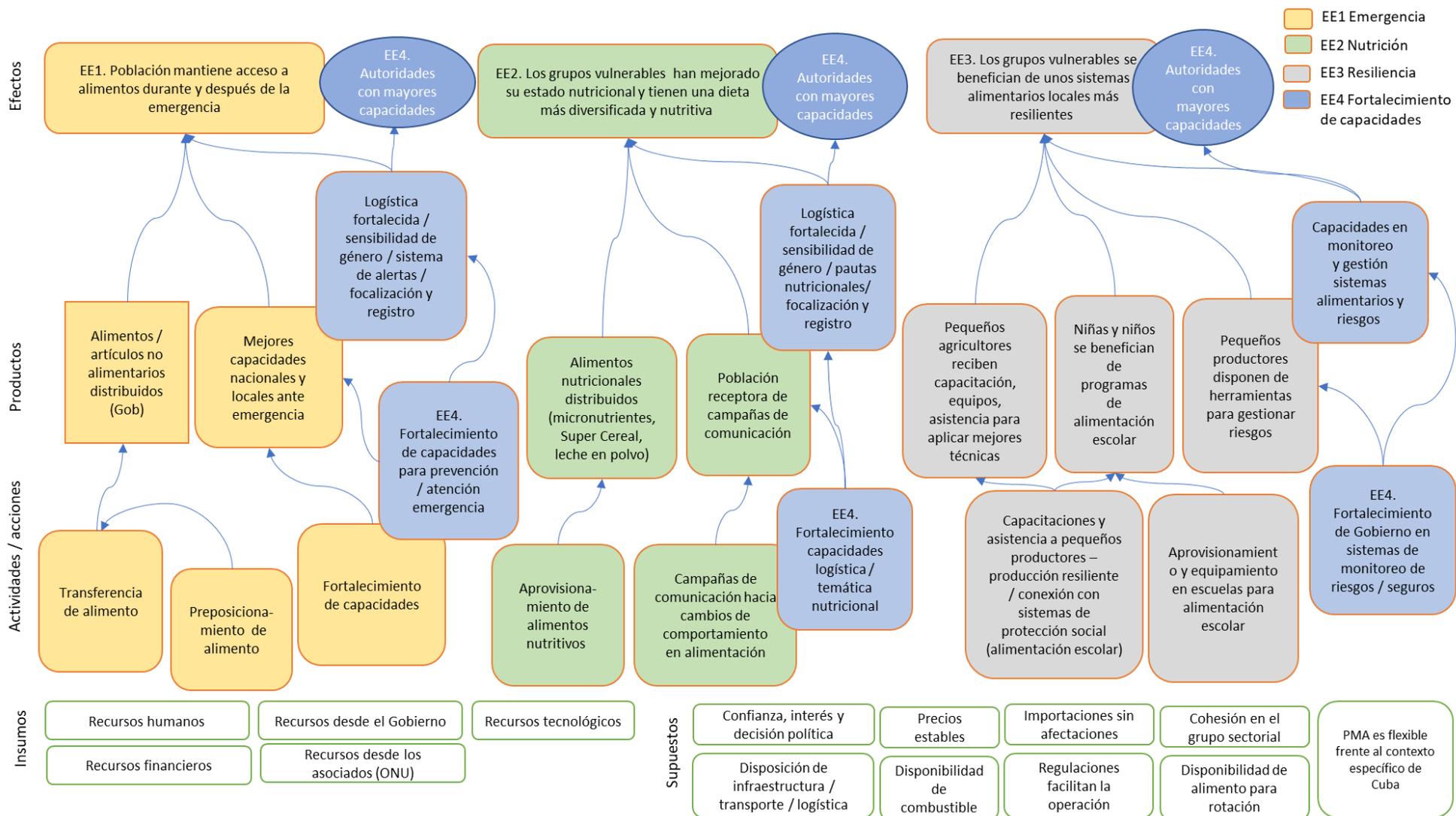
<sup>87</sup> Véase: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

<sup>88</sup> La asistencia alimentaria a través de transferencias monetarias se encontraba aún en negociación con el Gobierno de Cuba en 2021.

- **Si** se fortalecen las capacidades de las autoridades nacionales y locales en la focalización, modalidades de asistencia y registro, pautas nutricionales, análisis de la información y el monitoreo, gestión del riesgo de desastres con enfoque de género y alertas tempranas, **y** en el cierre de brechas en el sistema nacional de logística y gestión del conocimiento, **entonces**, las poblaciones se beneficiarán de programas de protección social reforzados y sostenibles, y sistemas alimentarios y nutricionales inclusivos, integrales y adaptables.

27. Esta lógica causal se basa en el cumplimiento de los siguientes **supuestos**: confianza en el trabajo conjunto entre el PMA y el Gobierno de Cuba, estabilidad en las prioridades del Gobierno, disponibilidad y oportunidad de equipos, almacenamiento, estabilidad en las condiciones macroeconómicas y en los precios de los alimentos en los mercados internacionales, disponibilidad de combustible, accesibilidad a las importaciones que se requieran y existencia de regulaciones que facilitan los procesos. Como se explicará en la metodología, la teoría del cambio suministra la base sobre la cual se evalúa el alcance de los resultados (eficacia), y los supuestos de la TdC ofrecen los factores determinantes para ser verificados.

Figura 8: Teoría del cambio del PEP (2020-2024)



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

28. Con relación a los **objetivos transversales** cabe mencionar lo siguiente:

- Conforme el PEP se ejecuta en colaboración con la institucionalidad<sup>89</sup> existe una labor permanente de promoción a favor de cumplir con los **principios humanitarios** y de no dejar a nadie atrás<sup>90</sup>.
- Frente a la atención a la **igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres**, el PEP parte de la identificación de las disparidades de género —en especial en la zona rural—, ante lo cual plantea generar planes de acción para incrementar el empoderamiento económico y la representación de mujeres en órganos decisorios locales, como pueden ser las cooperativas de productores (mujeres y hombres), en alineación con la estrategia de género del Ministerio de la Agricultura (MINAG) y la FMC. Además, enuncia que se promoverá el estudio de las disparidades de género en la gestión de desastres que lleve a planes específicos de inclusión de la perspectiva de género en materia de preparación y respuesta ante emergencias.
- La **temática de la conservación del medio ambiente** se aborda en las actividades de asistencia técnica en la producción con énfasis en el manejo del agua y la elaboración de compost.
- Dado que el Gobierno se encarga del relacionamiento con las personas beneficiarias, la **rendición de cuentas a las poblaciones afectadas** (atendidas) y la **temática de protección** están sumidas en la relación directa del Gobierno con las personas beneficiarias.

29. En cuanto al **presupuesto y los recursos previstos**, el PEP provisional de transición inició con un presupuesto de 4,6 millones de dólares EE. UU. para 2018, cifra que se triplicó a 14 millones para final de 2019, en atención a las prórrogas que se dieron y para responder a la emergencia ocasionada por el tornado que azotó La Habana en enero de 2019<sup>91</sup>. Luego, el PEP provisional arrancó con un presupuesto inicial de 5,6 millones para 2020, que, tras cuatro revisiones presupuestales, ascendió a 15,5 millones<sup>92</sup> (véase la tabla 1). Finalmente, el PEP inició en julio de 2021 con una planificación de 28,7 millones hasta 2024, lo que se incrementó a 37,3 millones como respuesta a las necesidades que generó la pandemia de COVID-19, luego esta cifra se elevó a 55,9 millones, dada la necesidad de atender la emergencia por la recesión económica (revisión presupuestaria 2)<sup>93</sup>. De estos presupuestos, el PEP de transición contó con recursos disponibles de 10,7 millones, de los cuales ejecutó a junio de 2021 un 44 %<sup>94</sup>; y el PEP a junio de 2023 tiene recursos disponibles de 40,9 millones, de los cuales ha ejecutado el 38 %<sup>95</sup>.

---

<sup>89</sup> La operación del PEP se viabiliza a través de la institucionalidad del Gobierno de Cuba, lo que implica que según el caso, el MINCEX direcciona las actividades previstas entre los ministerios y otras entidades. En el caso de la respuesta a emergencias, el PMA provee los alimentos y artículos no alimentarios, y el Gobierno es responsable de su almacenamiento, transporte y distribución. Se denominará al Gobierno como “la contraparte”.

<sup>90</sup> Dado el contexto particular y las modalidades operativas de la programación del PMA en Cuba, los principales principios humanitarios pertinentes son la humanidad y la imparcialidad, que, por consiguiente, se evalúan aquí.

<sup>91</sup> PMA (2019). Revisión presupuestaria 2, noviembre de 2018; PEP provisional de transición 2019. Revisión presupuestaria 3, abril de 2019.

<sup>92</sup> PMA (2020). Revisión presupuestaria 1, septiembre de 2020; PEP provisional. Revisión presupuestaria 2, diciembre de 2020; PEP provisional. Revisión presupuestaria 3, febrero de 2021; PEP provisional, 2021. Revisión presupuestaria 4, abril de 2021. PEP provisional.

<sup>93</sup> El corte de la información financiera del PEP en agosto incluye hasta la segunda revisión presupuestaria, como se presenta en la tabla 1. En septiembre de 2023, con la revisión presupuestaria 3, se aumentó la planeación presupuestaria a 75 millones ante la necesidad de atender la emergencia ocasionada por la recesión económica.

<sup>94</sup> PMA (2021). Informe anual sobre el país (primer semestre).

<sup>95</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

**Tabla 1: Información financiera acumulada del PEP y PEP provisional**

	PEP provisional: acumulado a 2020-junio de 2021					PEP: acumulado a 2023, corte agosto				
	PBN, RP 4	Recursos disponibles	% recursos disponibles/ PBN	Gastos	% gastos/ recursos disponibles	PBN, RP 2	Recursos disponibles	% recursos disponibles/ PBN	Gastos	% gasto/ PBN
EE1: Emergencia	7 084 027	2 739 900	39 %	2 634 652	96 %	35 873 380	15 064 766	42 %	15 723 270	44 %
EE2: Nutrición	1 394 330	974 368	70 %	764 707	78 %	1 549 554	772 660	50 %	374 303	24 %
EE3: Resiliencia	3 016 429	1 459 195	48 %	500 577	34 %	11 104 876	7 381 390	66 %	2 471 687	22 %
EE4: Fortalecimiento de capacidades	2 388 768	1 521 510	64 %	531 994	35 %	1 650 209	1 320 911	80 %	571 497	35 %
Ningún EE específico	0	3 610 846		0		0	14 961 404		0	
<b>Costo operativo directo total</b>	13 883 555	10 305 819	74 %	4 431 930	43 %	50 178 019	39 501 132	79 %	19 140 756	38 %
<b>Costo de apoyo directo</b>	638 147	469 735	74 %	315 481	67 %	2 365 601	1 546 081	60 %	889 604	38 %
% Costo de apoyo directo/costo operativo directo				6 %					5 %	
<b>Costos directos totales</b>	14 521 702	10 775 554	74 %	4 747 410	44 %	52 543 620	40 914 847	78 %	20 030 360	38 %
<b>Costos de apoyo indirecto</b>	943 911	0	0 %	0	0 %	3 415 335	0	0 %	0	
% Costos de apoyo indirecto/costo directo total										
<b>Total general</b>	15 465 613	10 775 554	70 %	4 747 410	44 %	55 958 956	40 914 847	78 %	20 030 360	38 %

Fuente: PMA (2021). Informe anual sobre el país. Cuba (segundo semestre), información suministrada por el PMA, septiembre de 2023

Nota: Se hizo la correspondencia de EE entre el PEP provisional y el PEP. El EE1 (PEP) = EE4 (PEP provisional); el EE2 (PEP) = EE2 (PEP provisional); el EE3 (PEP) = EE1 (PEP provisional), y el EE4 (PEP) = EE3 (PEP provisional); RP: revisión presupuestaria; PBN: plan basado en las necesidades.

30. La **financiación del PEP acumulada** desde julio de 2021 a agosto de 2023 ascendió a 33,5 millones, lo que equivale a un 59,9 % del total de necesidades presupuestadas (julio de 2021 a diciembre de 2024). La Federación de Rusia contribuyó a esta financiación con un 38,9 %, seguida por la República de Corea, que es un donante significativo, ya que ha aportado 4,4 millones que equivalen al 13,1 % del total de necesidades. Esta financiación ha implicado la ejecución de proyectos que han determinado la realización de las actividades previstas en el PEP. Del total de fondos, 6,2 millones son fondos que tienen un destino flexible (18,8 %)<sup>96</sup>.

31. En lo concerniente a la **asistencia alimentaria** (en especie<sup>97</sup>), el PMA en Cuba responde en función de las decisiones del Gobierno en cuanto a focalización, tipo de alimento y cantidades que se distribuirá, lo que está estrechamente ligado a situaciones de emergencia. A modo de ejemplo, en 2020 y 2021, en atención a la emergencia que desató la COVID-19, se transfirieron unas 1.000 toneladas métricas (t) de alimentos por semestre; en 2022 ante el huracán Ian se entregaron 3.000 t. Los alimentos provistos son variados, según el requerimiento del Gobierno, la disponibilidad en el preposicionamiento y la capacidad del PMA de importar los alimentos, entre los que se destacan el arroz, el aceite y las judías/fríjoles (véase el apéndice 9).

32. La **cobertura** en la asistencia alimentaria y no alimentaria ha fluctuado según las necesidades de apoyo que se han requerido a lo largo de los años (véase la tabla 2). Por ejemplo, en el contexto de la COVID-19, en 2020 se asistió a 652.500 personas (52 % mujeres) con una cobertura promedio de lo previsto del 71 %<sup>98</sup>. En el primer semestre de 2021, la cobertura aumentó, no solo para atender las necesidades que surgieron a raíz de la COVID-19, sino también para asistir a las personas afectadas por el huracán Eta que golpeó a Cuba a finales de 2020. De este modo, se logró atender a 705.200 personas (50 % mujeres), el doble de lo previsto<sup>99</sup>. En contraste, en el segundo semestre de 2021, se asistió a 71.000 personas (46 % mujeres), lo que representó el 10 % de lo previsto, puesto que no se dieron las emergencias naturales previstas<sup>100</sup>. La situación en 2022 fue diferente ante el devastador paso del huracán Ian y la crisis económica, de tal forma que se asistieron 789.000 personas (55,6 % mujeres), un 118,9 % de la meta<sup>101</sup>.

---

<sup>96</sup> PMA (2023). *Situación de fondos*, agosto de 2023.

<sup>97</sup> La asistencia alimentaria a través de transferencias monetarias se encontraba aún en negociación con el Gobierno de Cuba en 2021.

<sup>98</sup> PMA (2020). *Informe anual sobre el país*.

<sup>99</sup> PMA (2021). *Informe anual sobre el país*, primer semestre de 2021 (PEP provisional 2020-2021).

<sup>100</sup> En la planificación se previeron las emergencias. PMA (2021). *Informe anual sobre el país*, segundo semestre de 2021 (PEP 2021-2024).

<sup>101</sup> PMA (2022). *Informe anual sobre el país*.

**Tabla 2: Total de personas beneficiarias por actividad: previstas y atendidas (número de personas y porcentaje de cobertura)**

Área	Año y semestre	Previstas	Atendidas	% atendidas frente a previstas
Pequeños productores agrícolas	2021/2	8 100	4 348	53 %
	2022	0	6 869	-
Alimentación escolar	2020	9 980	0	0 %
	2021/2	7 889	0	0 %
	2022	5 507	19 011	345 %
Nutrición y prevención	2020	48 082	45 247	94 %
	2021/1	23 713	48 427	204 %
	2021/2	86 262	20 141	23 %
	2022	74 214	156 809	211 %
Preparación para emergencias	2020	861 609	617 184	71 %
	2022	589 921	683 701	115 %
Transferencias de recursos no condicionadas	2021/1	352 000	675 737	191 %
	2021/2	609 914	65 964	10 %

Fuente. Informes anuales sobre el país 2020, 2021 (primer semestre), 2021 (segundo semestre) y 2022. Nota: Los totales de personas no se pueden sumar entre las áreas de atención para evitar duplicaciones.

#### 1.4. METODOLOGÍA, LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA EVALUACIÓN

33. Para alcanzar los objetivos previstos —teniendo en cuenta que el PEP se encuentra en curso—, se realizó una evaluación en la que se buscó identificar los factores determinantes de los resultados obtenidos y extraer lecciones aprendidas. Las preguntas de evaluación (PE) son las siguientes (véase la tabla 3 para conocer las preguntas y subpreguntas; en el apéndice 4, se encuentra la matriz de evaluación):

**Tabla 3: Preguntas de evaluación y criterios de evaluación relacionados**

N.º	Preguntas de evaluación	Criterios
PE 1:	<b>¿En qué medida el PEP del PMA en Cuba está basado en pruebas y estratégicamente enfocado para atender las necesidades de los más vulnerables?</b> Existencia de datos que sustentaron el diseño, alineación con los planes y políticas nacionales y los ODS; alineación con el MCNUDES en el país; coherencia interna del PEP; optimización de las ventajas comparativas del PMA en el país, y capacidad de mantener el posicionamiento estratégico alcanzado, en especial en el marco de la pandemia.	Pertinencia y coherencia
PE 2:	<b>¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP y al MCNUDES en Cuba?</b> Alcance de los objetivos previstos; contribución a los objetivos transversales; logros sostenibles, y contribución al nexo entre la acción humanitaria, la cooperación para el desarrollo y la consolidación de la paz.	Eficacia y sostenibilidad
PE 3:	<b>¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de forma eficiente para contribuir a los productos y resultados estratégicos del PEP?</b> Oportunidad en la prestación de la asistencia, profundidad y amplitud de la cobertura, atendiendo a los más vulnerables, alcance de la relación costo-eficiencia y costo-eficacia.	Eficiencia y cobertura
PE 4:	<b>¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que se ha realizado el giro estratégico previsto en el PEP?</b> Capacidad de movilizar recursos oportunos, previsibles y flexibles, aplicación de los sistemas de seguimiento y procesos de toma de decisiones basadas en información; influencia de las asociaciones y colaboraciones; capacidad de los recursos humanos de la oficina en el país y demás factores que pueden explicar los resultados.	Eficiencia

Fuente: Construcción propia sobre la base del PMA en Cuba, términos de referencia, 2022

34. Se aplica un **enfoque basado en la teoría** en el que se sigue la lógica de la teoría del cambio y se acompaña de la trazabilidad de los procesos que permite comprender los resultados. Se aplicaron métodos mixtos, cualitativos y cuantitativos, de origen documental (información secundaria) y de origen directo (información primaria); los métodos y las fuentes se complementan.

35. Los **objetivos transversales** fueron evaluados considerando la aplicación de los **principios humanitarios** de humanidad e imparcialidad<sup>102</sup>. **La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres** incluyeron el análisis del marcador de género y edad, la comprensión del enfoque de género dentro del equipo de la oficina en el país, la incorporación de las necesidades diferenciales por género en la planificación, la alineación con las políticas, los programas y los planes del Gobierno, la eficacia y sostenibilidad en alcanzar la igualdad de género y la contribución para subsanar estas disparidades y roles de género y relaciones de poder. Además, se evaluaron la cuantificación de los indicadores de género y los determinantes para su medición. **La protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas** tienen que enmarcarse en el contexto de Cuba, en donde la población beneficiaria tiene relacionamiento directo con el Gobierno, y parcialmente con el PMA a través del personal de monitoreo destacado sobre el terreno y las misiones sobre el terreno. Las cuestiones de **medioambiente y cambio climático** se consideraron dentro de las actividades de asistencia técnica en temas productivos y se evaluó si su aplicación se ha extendido de manera transversal en otras actividades.

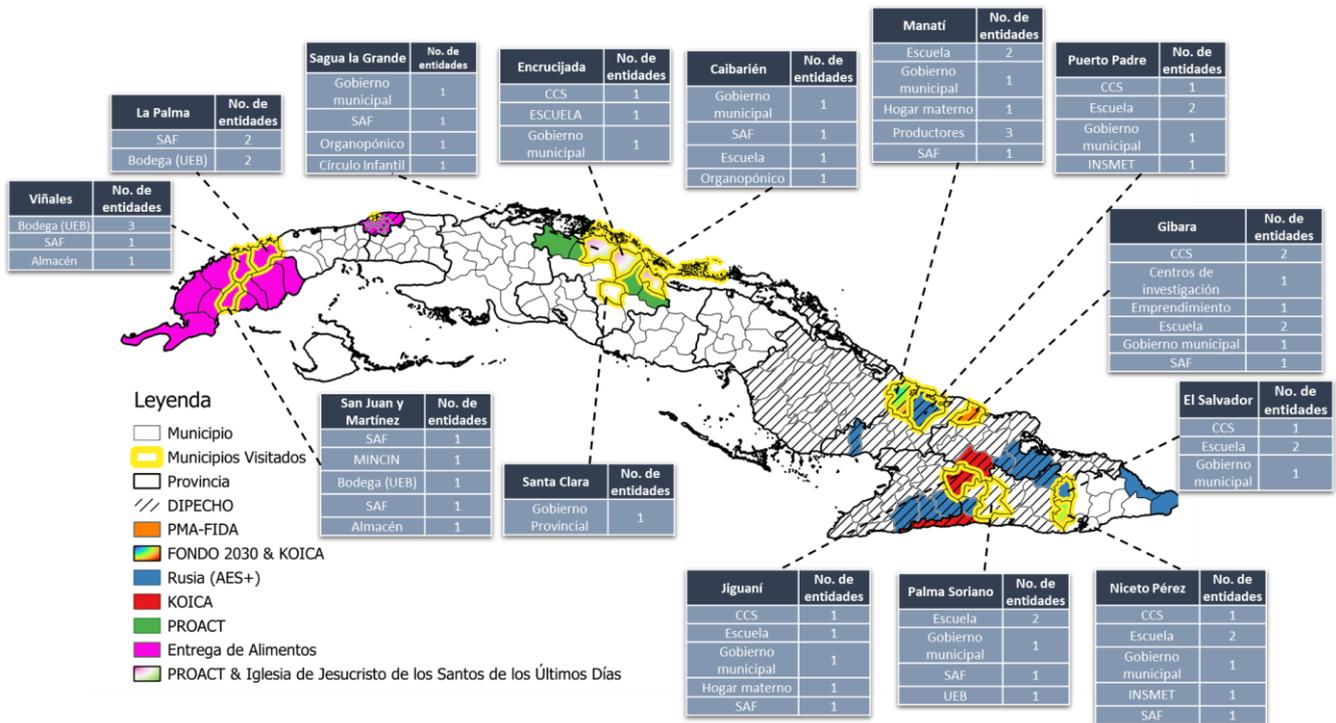
36. En cuanto a los **métodos de recolección** —complementaria a la revisión documental—, se recogieron datos a través de entrevistas semiestructuradas y sesiones de diálogo (véanse las herramientas de recopilación en el apéndice 6), con informantes idóneos de las entidades con mayor cercanía al PEP a nivel nacional. En el territorio, el muestreo obedeció a la inclusión de los proyectos de reciente ejecución y con mayor número de personas beneficiarias (véase el apéndice 7).

37. La recolección de información *in situ* se realizó del 2 al 21 de julio de 2023 y se complementó con entrevistas virtuales durante el mes de agosto (véase el apéndice 7). A nivel territorial, se visitaron 14 municipios de las provincias de Pinar del Río, Villa Clara, Las Tunas, Holguín, Santiago de Cuba, Granma y Guantánamo (véase la figura 9). A nivel nacional, se consultó con 35 personas (57 % mujeres) de ocho entidades del Gobierno nacional, cuatro personas (50 % mujeres) de tres organizaciones de las Naciones Unidas y la Oficina del Coordinador Residente (OCR) (virtual) con la participación de cuatro personas (75 % mujeres). Se realizaron entrevistas en profundidad con 16 personas (56 % mujeres) de la oficina en el país, que permitieron tratar 15 áreas temáticas.

---

<sup>102</sup> Dado el contexto particular y las modalidades operativas de la programación del PMA en Cuba, los principales principios humanitarios pertinentes son la humanidad y la imparcialidad, que, por consiguiente, se evalúan aquí.

**Figura 9: Cobertura del trabajo de campo**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador; CCS: cooperativa de créditos y servicios

38. La **triangulación**, cuyo punto de partida es la matriz de evaluación, permitió entrelazar la información y custodiar la calidad de la inferencia al examinar datos variados y considerar opiniones de distintos actores. A lo largo del análisis que se presenta a continuación, se trajeron algunas de las voces consultadas con el ánimo de ilustrar el sentir común encontrado. Esta práctica de ninguna forma pretende ser casuística, por el contrario, los testimonios incluidos representan hallazgos concurrentes.

39. Las conclusiones y los aprendizajes se desprenden de un nivel superior de abstracción, en el que se trabajó por criterio de evaluación. De los hallazgos y las conclusiones surgen **las recomendaciones** en las que se identifican oportunidades de mejora. Estas se validan en un taller de aprendizaje final con las partes interesadas.

40. Las limitaciones y riesgos asociados con la evaluación, así como las medidas de mitigación se presentan en la tabla 4.

**Tabla 4: Limitaciones, riesgos y medidas de mitigación**

Limitaciones y riesgos	Medidas de mitigación o solución adoptada
Riesgo 1: Acompañamiento del Gobierno en el trabajo de campo con riesgo de sesgar la información recolectada	<i>El acompañamiento del personal del Gobierno (9 personas representantes del Ministerio de Comercio Interior [MINCIN], Ministerio de Agricultura [MINAG], Ministerio de Educación [MINED], Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología [INHEM] e Instituto de Meteorología [INSMET] y su Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas) fue una oportunidad para profundizar en la operación de los diferentes proyectos. Estas personas no fueron impedimento para realizar los diálogos con los diferentes interlocutores en el territorio.</i>
Limitación 1: Retiro o rotación del personal de la oficina en el país 2020-2023	<i>Se entrevistó a personas que se han retirado del PMA.</i>
Limitación 2: Los indicadores de los productos y efectos tienen limitaciones para representar los logros alcanzados	<i>Se hizo explícita esta limitación y se acudió a complementar la información con narrativas.</i>

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

41. Esta evaluación se llevó a cabo teniendo en cuenta las **directrices éticas** para la evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) que establecen normas profesionales y principios éticos y morales. Por consiguiente, Econometría es responsable de salvaguardar y velar por los aspectos éticos en todas las etapas de la evaluación. En cuanto a la **rendición de cuentas a las poblaciones afectadas**, la evaluación sigue las directrices políticas del PMA sobre protección humanitaria<sup>103</sup>. Estos compromisos han proporcionado el marco normativo para las actividades del PMA destinadas a mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. En consonancia con ello, Econometría sigue las directrices del PMA que, como miembro del Comité Permanente entre Organismos, adoptó en 2011 los cinco compromisos de este último relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, así como actualizó dichos compromisos en 2017.

42. A lo largo de la evaluación, se ha **garantizado la calidad** a través de los mecanismos de control del PMA y de Econometría. El PMA cuenta con el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones centralizadas que se basa en las normas y estándares del UNEG y las buenas prácticas de la comunidad de evaluación internacional<sup>104</sup>. Este sistema —que se ha aplicado sistemáticamente durante la presente evaluación— dispone de mapas de procesos, plantillas para los productos de la evaluación y listas de verificación de la calidad para aportar comentarios a cada uno de dichos productos.

43. Además de este sistema, Econometría asegura la calidad por medio de varios mecanismos: 1) la interacción del equipo evaluador, que parte del acatamiento de las normas y los procedimientos de las evaluaciones centralizadas de los PEP del PMA y el diálogo permanente; 2) la líder del equipo evaluador es responsable de la gestión de los compromisos para ofrecer los niveles de calidad requeridos establecidos en los términos de referencia y el contrato; 3) los productos pasan por una revisión editorial y de calidad, y 4) la revisión interna de calidad está a cargo de María Cecilia Cuartas, quien conoce los requerimientos técnicos y de calidad, y ha recibido capacitación sobre las expectativas de la Oficina de Evaluación del PMA respecto de las evaluaciones centralizadas.

---

<sup>103</sup> Política del PMA en materia de protección humanitaria (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

<sup>104</sup> Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP) y Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD).

## 2. Hallazgos de la evaluación

44. A continuación, se presentan los hallazgos de la evaluación por pregunta de evaluación.

### 2.1. PE 1: ¿EN QUÉ MEDIDA EL PEP DEL PMA EN CUBA ESTÁ BASADO EN PRUEBAS Y ESTRATÉGICAMENTE ENFOCADO PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS MÁS VULNERABLES?

#### 1.1.1. ¿En qué medida el PEP se basó en los datos existentes sobre los desafíos relacionados con el hambre, la seguridad alimentaria y la nutrición que prevalecen en el país para garantizar su pertinencia en la fase de diseño?

**Hallazgo 1.** El PEP, sus revisiones y propuestas de proyectos se basan en datos existentes sobre las problemáticas relativas al hambre, la seguridad alimentaria y la nutrición en el país. Sin embargo, constituye un desafío contar con información robusta y estadísticamente representativa a nivel nacional o local, que permita diseñar la programación con altos niveles de precisión. La oficina en el país potencia su capacidad de promoción y diálogo para informarse, así como su cercanía al mundo académico y la ciencia.

45. Para examinar el contexto de seguridad alimentaria y nutricional nacional, la oficina en el país tomó como referencia los análisis sobre seguridad alimentaria y nutrición llevados a cabo durante la evaluación común del país (ECP) con miras a la elaboración del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para 2020–2024. Los análisis estuvieron dirigidos por el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas y contaron con el apoyo del PMA y la participación del Grupo interagencial de la seguridad alimentaria de las Naciones Unidas<sup>105</sup>. Además, se utilizaron datos publicados por la Oficina Nacional de Estadística e Información, así como los resultados de investigaciones de centros, como la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, el INHEM, entre otros que trabajan estas líneas de investigación (véase la tabla 5).

**Tabla 5: Principales fuentes de información estadística del país, contenido y año<sup>106</sup>**

Fuente	Incluye	Año
Anuario Estadístico de Salud <sup>107</sup>	Contiene datos e información demográfica, de mortalidad, morbilidad, recursos, servicios, formación de personal y comparaciones internacionales. Sus datos provienen del Sistema de Información Estadística Complementario de Salud y del Sistema Estadístico Nacional.	Publicación seriada desde 1995, posee un carácter anual. Última publicación: <i>Anuario Estadístico de Salud 2021</i> , octubre de 2022.
Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados	Indicadores sobre el seguimiento de la situación de los niños, niñas, adolescentes y mujeres en áreas relacionadas con la protección de sus derechos (vivienda, salud, nutrición, educación, protección, etc.).	Datos de 2019, publicada en 2020.
Revista Cubana de Salud Pública <sup>108</sup>	Artículos que abordan temas de nutrición y problemáticas asociadas a esta.	2012-2020.

<sup>105</sup> El Grupo está formado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el PMA, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

<sup>106</sup> La tabla recoge las principales fuentes de información del país, el dato referente a sus años recoge la última publicación realizada (consultado en agosto de 2023). Es importante aclarar que en el momento de diseño del PEP, muchas de ellas no estaban disponibles o actualizadas.

<sup>107</sup> Véase: <https://temas.sld.cu/estadisticassalud/2022/10/>.

<sup>108</sup> Véase: <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/search/search>.

Fuente	Incluye	Año
Informe nacional voluntario Cuba 2021 <sup>109</sup>	Aporta datos sobre los avances y desafíos en la implementación de la Agenda 2030 en el país.	Junio de 2021.
Anuario Estadístico de Cuba <sup>110</sup>	Contiene datos sobre la situación demográfica, económica y social procedente del Sistema Estadístico Nacional y de información que brindan los organismos de la Administración Central del Estado y otras Instituciones.	Publicación anual. Se publica a mediados del año siguiente. Última publicación: junio de 2023, correspondiente a 2022.

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

46. Sin embargo, **es un desafío para la oficina en el país reflejar con exactitud las problemáticas existentes**, puesto que, en las fuentes secundarias, no se desglosa la información por grupos poblacionales, zona o región. Además, algunos datos son especialmente sensibles, como la información del sistema de vigilancia nutricional del Gobierno, cuyos resultados son de carácter confidencial<sup>111</sup>. Ante esta realidad, el PMA adelanta consultas y trabajo con las autoridades nacionales, de modo que cada vez que se planea un proyecto, se realiza un análisis conjunto de la problemática que justifica tal intervención. Como complemento, el personal de monitoreo destacado sobre el terreno del PMA informa de “primera mano” durante la fase inicial de los proyectos. Todo lo anterior sucede en un marco de manejo cuidadoso de los temas sensibles, dentro del diálogo respetuoso y el reconocimiento de la posición del Gobierno, en lo que prima conservar una relación de confianza.

47. Peso a los esfuerzos descritos y a que la oficina en el país refleja las grandes problemáticas relacionadas con la seguridad alimentaria<sup>112</sup>, tanto en el PEP como en las propuestas a los donantes, en algunos casos, se carece de datos exactos y se utilizan aproximaciones, lo que aminora la fuerza que puede tener la justificación ante un donante, en especial en la movilización de recursos provenientes de donantes nuevos para el PMA en Cuba (véanse ejemplos en la tabla 6).

**Tabla 6: Ejemplos de mensajes sobre el contexto de Cuba con relación a seguridad alimentaria y nutrición**

Mensajes	Documento
En 2018, <u>menos del 2,5 %</u> de la población cubana estaba subalimentada.	Plan estratégico para el país (2021-2024)
En 14 municipios de la región oriental, la prevalencia (de anemia) es de <u>más del 40 %</u> , lo que indica un grave problema de salud pública que afecta a cerca del 38 % de las mujeres embarazadas.	Plan estratégico para el país (2021-2024)
La investigación muestra que los niños matriculados en guarderías consumen una dieta de mejor calidad en comparación con los que se quedan en casa. La misma situación <u>podría</u> estar ocurriendo con los niños en escuelas primarias externas.	Propuesta del PMA para la Federación de Rusia

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de la revisión del PEP y propuestas a donantes

48. La oficina en el país enfrenta el reto permanente de continuar la labor de diálogo y promoción a favor de la producción de información representativa y actualizada a nivel nacional y local, que pueda compartirse, ser fuente de los argumentos necesarios para el actuar del PMA en el país y la movilización de recursos, y potenciar la gestión de datos que puedan recogerse en el territorio por parte del personal de monitoreo destacado sobre el terreno.

<sup>109</sup> Gobierno de Cuba (2021). Informe nacional voluntario Cuba 2021. Véase:

[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf).

<sup>110</sup> ONEI. 2022. Anuario Estadístico de Cuba 2021.

<sup>111</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país, Naciones Unidas y el Gobierno.

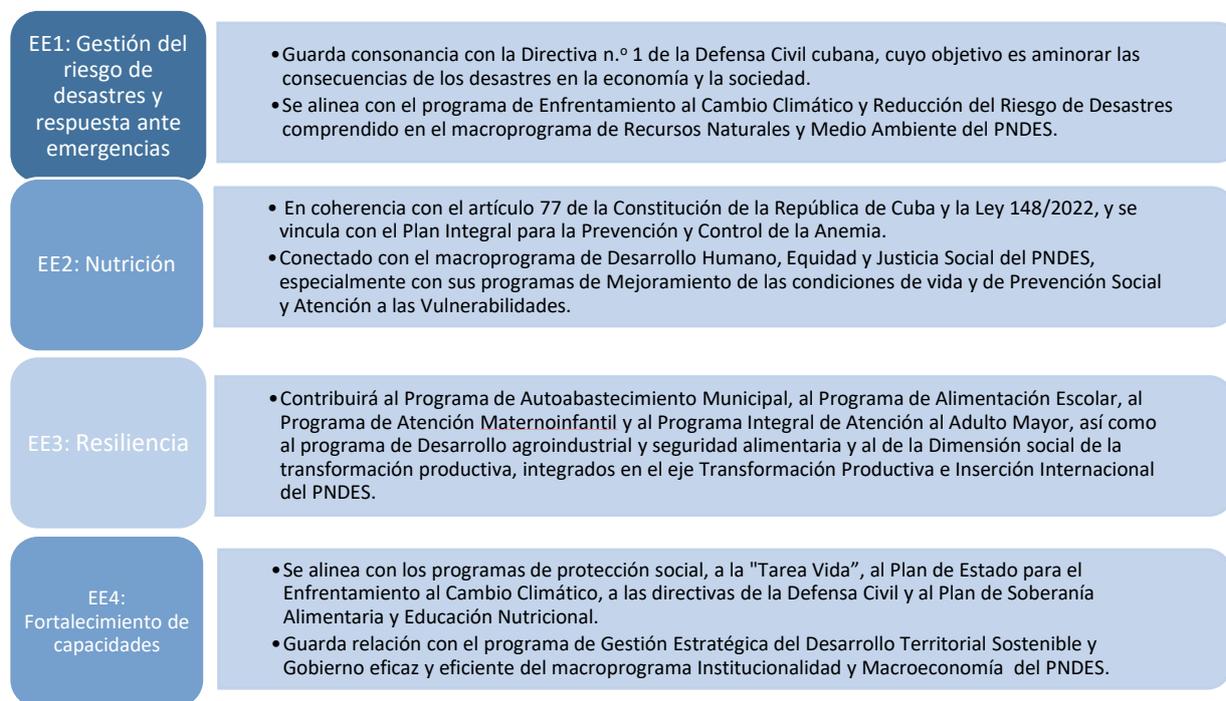
<sup>112</sup> Se refiere a la coexistencia de sobrepeso u obesidad y desnutrición.

### 2.1.2. ¿En qué medida se ajusta el PEP a las políticas y planes nacionales y a los ODS?

**Hallazgo 2.** Como principio de trabajo en Cuba, la planificación estratégica del PMA en Cuba está alineada con las prioridades nacionales de desarrollo y las políticas y planes del Gobierno nacional. El PMA es un asociado de preferencia del Gobierno y se destaca en el apoyo a las medidas nacionales en las esferas de riesgos y atención ante emergencias, seguridad alimentaria y nutrición. Además, se alinea con el ODS 2 de hambre cero y el ODS 17 de alianzas, máxime con los ODS relacionados con salud, educación, producción sostenible, igualdad de género, acción por el clima y trabajo decente.

49. **La planificación estratégica del PMA en Cuba se diseña en articulación con los objetivos y prioridades del Gobierno de Cuba.** A partir del diálogo, se armonizan las potencialidades e intereses del PMA, las necesidades, los objetivos y las prioridades del Gobierno y la articulación de la cooperación internacional bajo el liderazgo del MINCEX. Como resultado, se logra una planificación (PEP, PEP provisional y PEP provisional de transición) en consonancia con los planes, programas y políticas del Gobierno, como se ilustra en la figura 10.

**Figura 10: Alineación del PEP con las políticas, los programas y planes del Gobierno de Cuba**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

50. Por otra parte, **el PEP responde a los ODS 2 y 17**, que corresponden a hambre cero y alianzas, respectivamente, y tiene incidencia sobre el ODS 5 de igualdad de género, el ODS 3 de salud y bienestar, el ODS 4 de educación con calidad, el ODS 8 de trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 12 de producción y consumo responsable y el ODS 13 de acción por el clima (véase la figura 11).

**Figura 11: Alineación del PEP con los ODS**

<p><b>Efecto estratégico 1: Gestión del riesgo de desastres y emergencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación y respuesta ante emergencias</li> <li>Distribución oportuna de alimentos a poblaciones afectadas por desastres y fortalecimiento de capacidades para casos de emergencia</li> </ul>			
<p><b>Efecto estratégico 2: Nutrición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentos fortificados para grupos nutricionalmente vulnerables</li> <li>Mensajes educativos y acciones de comunicación para promover la alimentación saludable</li> </ul>			
<p><b>Efecto estratégico 3: Resiliencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de cadenas de valor agrícolas para el suministro estable de alimentos a las redes de protección social</li> <li>Fortalecimiento de la alimentación escolar reforzando el vínculo con la población local y la participación</li> <li>Seguros agrícolas vinculados a la gestión de riesgos climáticos</li> </ul>			
<p><b>Efecto estratégico 4: Fortalecimiento de capacidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de focalización de vulnerabilidad socioeconómica</li> <li>Análisis multisectorial de la seguridad alimentaria y nutricional</li> <li>Gestión de riesgos, análisis de alerta temprana, monitoreo de cultivo e infocomunicación</li> <li>Apoyo al sistema logístico nacional</li> <li>Cooperación Sur-Sur y triangulación e intercambio de experiencias</li> </ul>			

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

### 2.1.3. ¿En qué medida el PEP es coherente y está alineado con las estrategias de las Naciones Unidas y cuenta con asociaciones estratégicas adecuadas en función de las ventajas comparativas del PMA en el país?

**Hallazgo 3.** Los planes estratégicos del PMA en Cuba están alineados y son coherentes con las estrategias de las Naciones Unidas en el país. El PMA se posicionó en materia de respuesta ante emergencias y manejo del riesgo de sequías y adaptación al cambio climático y sistemas alimentarios. La postura propositiva y colaborativa en los grupos interagenciales, así como en la ejecución de acciones y proyectos integradores, le otorgan liderazgo en las proyecciones del SNU en Cuba y lo colocan como asociado estratégico y asesor técnico de instituciones gubernamentales. La proyección del PMA tiene el reto de continuar fortaleciendo su posicionamiento en temas de desarrollo y traer a la mesa del SNU en Cuba una visión más integral de la seguridad alimentaria.

51. La planificación de transición bajo la cual operó el PMA de 2018 a 2020 fue el mecanismo utilizado para que el diseño del PEP (2021-2024) estuviera alineado con el MCNUDS 2020-2024. De este modo, el PEP se enfoca en la contribución al logro de los efectos del MCNUDS en lo concerniente a las estrategias de desarrollo local y la descentralización; la productividad económica y el aprovechamiento del potencial humano; la protección y el uso racional de los recursos naturales y los ecosistemas, la resiliencia frente a los efectos del cambio climático, la gestión integral del riesgo de desastres, la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de cuidados y protección social, con énfasis en grupos vulnerables, enfoques de género y derechos humanos<sup>113</sup> (véanse detalles en el apéndice 8).

52. El PMA en Cuba aporta al MCNUDS sus ventajas comparativas en el fortalecimiento de capacidades para la gestión del riesgo, la preparación y respuesta ante emergencias, y es asociado de preferencia de la Defensa Civil, lo que se reconoce en el SNU de Cuba al asumir la coordinación y liderazgo del Equipo Técnico de Emergencia de las Naciones Unidas (UNETE)<sup>114</sup>. Además, recientemente ha asumido el liderazgo del subgrupo de protección social, que depende del Grupo de Desarrollo Humano.

53. El PMA en Cuba codirige el Grupo Temático Interagencial de Seguridad Alimentaria y forma parte de otros equipos vitales, como son los de género, comunicaciones y gestión de operaciones (véase la

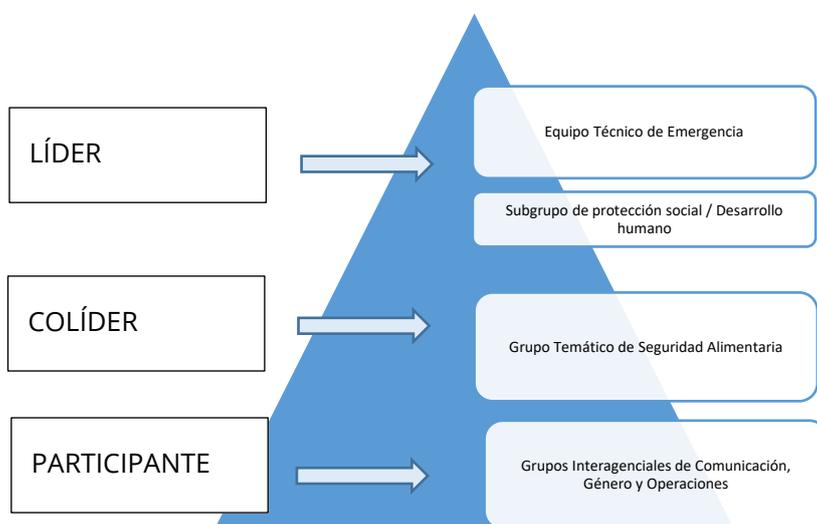
<sup>113</sup> Naciones Unidas Cuba (2020). Marco de Cooperación de la Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para 2020-2024.

<sup>114</sup> PMA (2021). Informe anual sobre el país.

figura 12). En estos espacios, el PMA se posiciona con aportes de herramientas y metodologías dirigidas a diagnosticar y caracterizar diferentes problemáticas, por ejemplo, en lo siguiente:

- los estudios de PVR;
- el “Espejo Cooperativo”, una herramienta para detectar problemas y debilidades del funcionamiento de las cooperativas en cuestiones financieras, productivas y de gestión social y ambiental;
- la seguridad alimentaria y nutricional en lo tocante a disponibilidad, acceso, consumo/utilización biológica y estabilidad;
- el nexo entre las formas productivas y las instituciones educativas, que incluye el estudio de la demanda de los grupos beneficiarios, la identificación de las capacidades de las formas productivas, capacitación, establecimiento de acuerdos contractuales, elaboración de planes de negocios y de sistema de monitoreo, y
- el Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional (SISVAN) con tecnología, asistencia técnica y capacitaciones que permiten mejorar la calidad y el rigor de la información.

**Figura 12: Participación del PMA en Cuba en los grupos técnicos interagenciales**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

54. Sin embargo, en este contexto de articulación interagencial surge un reto relevante<sup>115</sup>, que es jerarquizar la seguridad alimentaria, dado que no se presenta de manera explícita dentro de los efectos directos del MCNUDES sino que quedó transversalizada, lo que implica que está dispersa entre los productos y resultados esperados de los efectos directos 2 y 4. Como consecuencia, se dificulta diseñar e implementar esfuerzos comunes al respecto. Además, la mesa interagencial de seguridad alimentaria, que dirige la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), ha hecho hincapié en el aspecto productivo<sup>116</sup>, lo que deja como desafío avanzar hacia un enfoque integral.

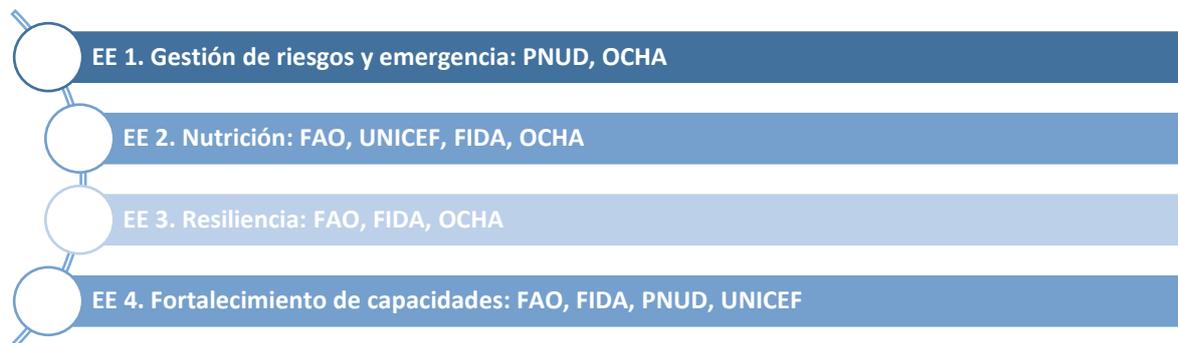
55. **Reflejo del posicionamiento del PMA y la complementariedad de roles son las alianzas con otras organizaciones del SNU en Cuba**, que se han establecido para la ejecución de algunas actividades del PEP, como se ilustra en la figura 13 (se ahonda en la subpregunta 4.3). Sobresalen las alianzas con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la FAO, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Conforme a las entrevistas realizadas, se destaca la relevancia de la labor del PMA en el ámbito del manejo de riesgo de sequía y adaptación al cambio climático, seguridad alimentaria y

<sup>115</sup> A partir de la revisión documental y las entrevistas realizadas con las organizaciones de las Naciones Unidas y la oficina en el país.

<sup>116</sup> Información compartida por la oficina en el país y otras organizaciones de las Naciones Unidas en las entrevistas.

nutricional, y resiliencia urbana ante desastres, y se reconoce el avance del posicionamiento del PMA en temáticas de desarrollo<sup>117</sup>.

**Figura 13: Alianzas con otras organizaciones de las Naciones Unidas en Cuba por efecto estratégico**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

56. La gestión y el posicionamiento del PMA también se refleja en su capacidad de movilidad de fondos y en la continuidad en el relacionamiento con sus donantes. El PMA obtuvo apoyo plurianual; ratificó los nexos con fuentes sólidas de financiación, como son la Unión Europea, la Federación de Rusia y KOICA, y suscitó oportunidades con nuevos asociados en el ámbito humanitario y de desarrollo (Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días [IJSUD] y Fondo del PMA para la Agenda 2030). La temática de movilización de fondos se profundiza en la subpregunta 4.1.

**2.1.4. ¿En qué medida el diseño del PEP es internamente coherente y se ha basado en una teoría del cambio clara que articula la función y las contribuciones del PMA de manera realista y con base en sus ventajas comparativas, enunciadas en el plan estratégico institucional?**

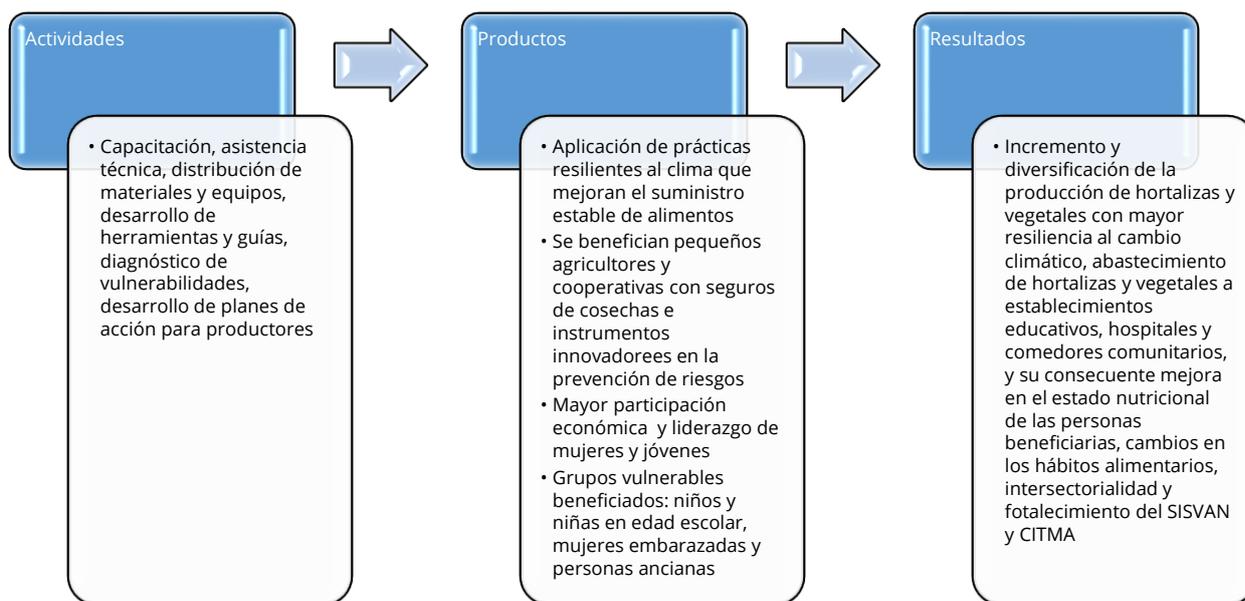
**Hallazgo 4:** La teoría del cambio reconstruida en el marco de esta evaluación refleja una lógica coherente del PEP entre las actividades, los productos y los resultados pertinentes al mandato del PMA. En esta, se potencian las ventajas comparativas del PMA en Cuba frente a la gestión del riesgo, la respuesta ante emergencias, los sistemas alimentarios vinculados a las redes de protección social y el apoyo a la nutrición, y se aprovechan las articulaciones interinstitucionales e intersectoriales de tipo multinivel.

57. La TdC del PEP se nutre de los planes estratégicos provisional y provisional de transición, ya que mantiene las áreas estratégicas y genera una lógica de intervención coherente enfocada en el alcance de los efectos estratégicos. Estas áreas estratégicas buscan lo siguiente:

- Aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios locales para garantizar que puedan atender la demanda de los programas de protección social, dando prioridad a los grupos más vulnerables, lo que se materializa en el EE3 de resiliencia, el EE2 de nutrición y el EE4 de fortalecimiento de capacidades, con una lógica como la que se presenta en la figura 14.

<sup>117</sup> Información aportada por organizaciones de las Naciones Unidas.

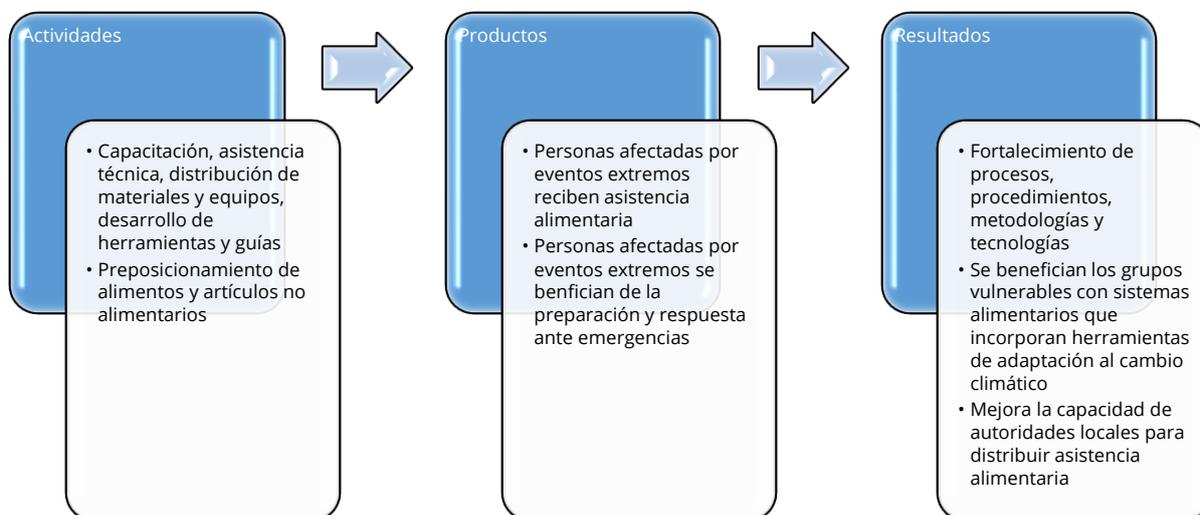
**Figura 14: Aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios locales**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

- Mejorar las capacidades en materia de manejo de desastres y de preparación y respuesta ante emergencias, lo que se materializa en el EE1 y aporta al EE3 a través de la información meteorológica a fin de disminuir vulnerabilidades productivas y mejorar la resiliencia al cambio climático, cuya lógica de intervención se refleja en la figura 15.

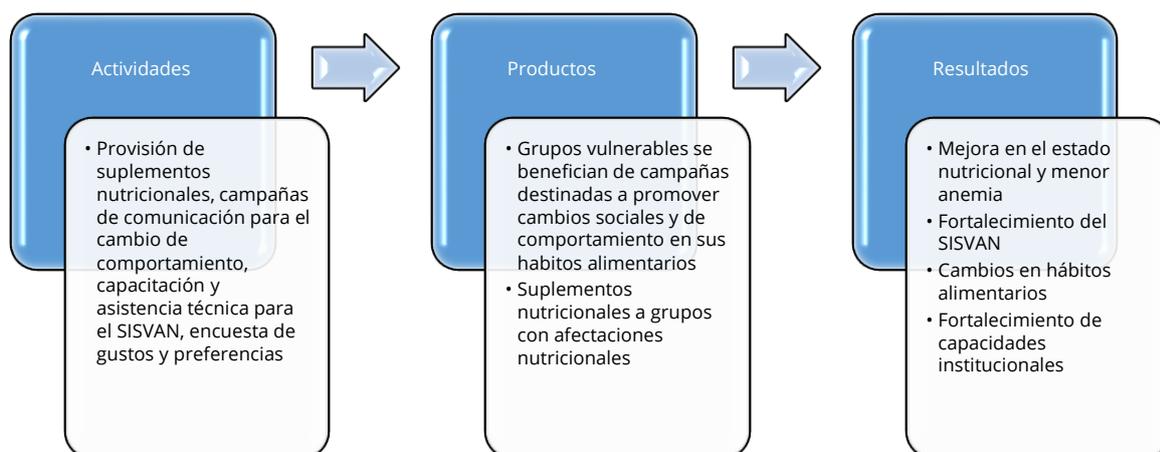
**Figura 15: Mejorar las capacidades en manejo de desastres, preparación y respuesta ante emergencias**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

- Aumentar los conocimientos de nutrición y dietas saludables, apoyar el mejoramiento de la nutrición de la población y brindar asistencia al sistema nacional de logística, lo que se materializa en el EE2 y aporta al modelo del EE3 de resiliencia, así como al EE4 de fortalecimiento de capacidades de las instituciones relacionadas con los sistemas alimentarios y nutricionales (véase la figura 16).

**Figura 16: Aumentar los conocimientos de nutrición y mejorar el estado nutricional**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

58. **La TdC aprovecha las ventajas comparativas del PMA en el país y capitaliza su condición de asociado estratégico.** Asimismo, se asienta en las lecciones aprendidas recogidas en los informes anuales, planes estratégicos y entrevistas<sup>118</sup>. Tales aprendizajes se derivan de operaciones anteriores, de consultas con donantes e interlocutores nacionales y locales, así como de la evaluación a mitad de período, que repasa, por ejemplo, la ejecución del Programa de Preparación ante Desastres del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (DIPECHO) II y la determinación de las vulnerabilidades en la producción de alimentos.

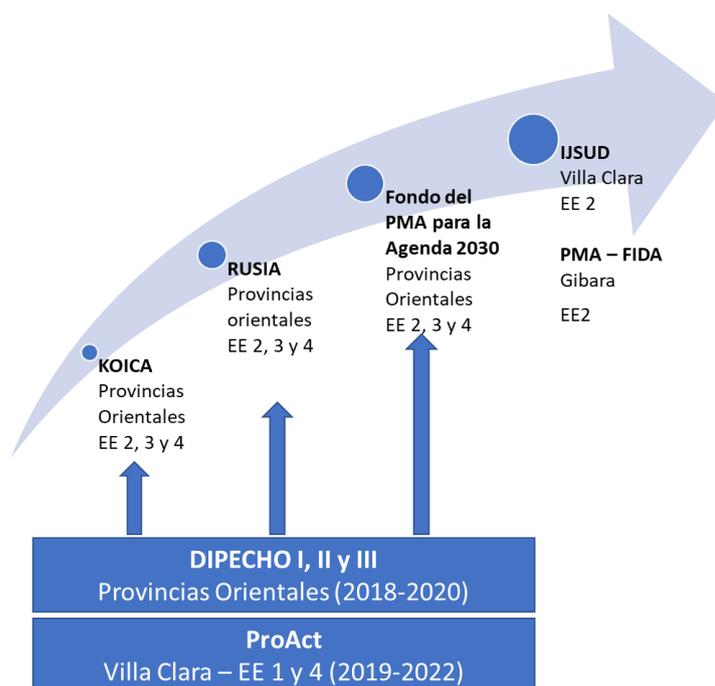
59. Los efectos estratégicos se entrelazan y generan una lógica de intervención que comparte la focalización en grupos vulnerables, la intersectorialidad y la jerarquización de la capacitación como elementos centrales. La articulación entre los efectos estratégicos constituye un propósito permanente, que se puede observar en la transversalidad del EE4, así como en la interrelación de los EE2 y EE3<sup>119</sup>. El mecanismo más ilustrativo de la coherencia y articulación entre efectos estratégicos está en el modelo de trabajo del circuito corto de provisión de alimentos a las redes de protección social local (Oriente y Villa Clara), en las que se ha logrado la concatenación de varios proyectos —DIPECHO, Acción Pro-resiliencia (ProAct), KOICA, Rusia, Fondo del PMA para la Agenda 2030, la IJSUD y el PMA-FIDA— y la articulación horizontal entre entidades y vertical entre los niveles nacional y local. En su implementación, se conectan actividades de gestión del riesgo (EE1), fortalecimiento de capacidades (EE4), resiliencia (EE3) y nutrición (EE2). Con ello, se avanza en la contribución del PMA a la definición de un triple enlace entre formas productivas reforzadas y resilientes, redes de protección social fortalecidas y grupos vulnerables en mejor estado nutricional. En las diferentes fases del proyecto DIPECHO, en particular la tercera, que se ejecutó en las provincias orientales, se empezaron a tejer vínculos entre el diagnóstico de PVR y el fomento de la resiliencia ante desastres y efectos del cambio climático. Con sus resultados, se sentaron las bases para acciones de mayor complejidad y alcance<sup>120</sup>. La escalada de proyectos ha permitido replicar logros parciales y acelerar el logro de los propósitos expuestos en la TdC (véase la figura 17).

<sup>118</sup> Plan estratégico provisional para Cuba (2020); PMA. 2020. *Informe anual sobre el país y entrevistas a coordinadores de proyectos y personas beneficiadas.*

<sup>119</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país y evidencia recogida durante los recorridos en el territorio.

<sup>120</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país y revisión documental.

**Figura 17: Concatenación de proyectos en torno al modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a las redes de protección social**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

60. **El PEP ha mantenido su coherencia y se ha ajustado a las realidades cambiantes**, lo que es reconocido por interlocutores del SNU en Cuba y el Despacho Regional<sup>121</sup>. En esto, han sido determinantes las ventajas comparativas de la oficina en el país, que se reflejan en factores como los siguientes: los mecanismos de concertación con las contrapartes<sup>122</sup>; el rol y el desempeño del personal de monitoreo en el seguimiento y monitoreo de la situación local y la ejecución del PEP<sup>123</sup>; la capacidad de la oficina en el país para adecuarse a las condiciones que presentó la COVID-19 y asegurar la continuidad de actividades; y la creatividad y gestión para resolver los desafíos frente al incremento de las restricciones en las operaciones comerciales y a la crisis económica nacional y global, que limitan o dilatan el acceso a recursos materiales importantes.

**2.1.5. ¿En qué medida el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo pertinente durante la ejecución del PEP, teniendo en cuenta el contexto cambiante y las capacidades y las necesidades nacionales, en particular en respuesta a la pandemia de COVID-19?**

**Hallazgo 5.** El PMA en Cuba se ha mantenido posicionado y pertinente a lo largo de los años, dado que ha tenido la capacidad de hacer frente y adaptarse ante el contexto cambiante. En los últimos cinco años enfrentó las complejidades que supuso la pandemia de COVID-19, emergencias de diversas naturalezas y el contexto reciente del país. Entre los factores de éxito, se encuentran el seguimiento constante de la evolución de las problemáticas existentes como elemento para la replanificación y garante de la respuesta oportuna y adecuada; sus altas capacidades científico-técnicas y de gestión ante emergencias, y su rol como conciliador y facilitador de espacios de articulación.

<sup>121</sup> Entrevistas a personal del Despacho Regional y agencias del SNU.

<sup>122</sup> En los *informes anuales sobre el país*, se detallan las limitaciones para el trabajo de terreno durante 2020 y 2021, con motivo de las medidas sanitarias tomadas en el país a causa de la COVID-19. Asimismo, en las entrevistas con las distintas áreas programáticas, y de apoyo de la oficina en el país, se pusieron de relieve los infortunios de los procesos de importación y distribución de los bienes requeridos en el terreno; en las entrevistas a personal de la oficina en el país y entidades del Gobierno nacional, se recogen el respaldo otorgado a los vínculos entre sus organismos a nivel provincial. Por último, se constató la incorporación de nuevas aristas de colaboración con entidades, como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), para fortificar y dinamizar la atención a grupos vulnerables.

<sup>123</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país y agencias del SNU, durante la misión de inicio, así como entrevistas realizadas en la misión de terreno a los equipos de coordinación municipal y por sectores.

61. Las emergencias naturales, la COVID-19 y las dinámicas que ha presentado el contexto económico cubano durante los últimos cinco años han representado desafíos importantes para la ejecución de los planes estratégicos para el país. Los procesos de replanificación del PMA han estado enmarcados por el diálogo con el Gobierno nacional, con apoyo de las capacidades científico-técnicas del equipo de la oficina en el país y la supervisión sobre el terreno (véase el párrafo 60). Han implicado ajustes formales que se reflejan en revisiones presupuestales y ajustes más programáticos y operativos<sup>124</sup>.

62. Como se evidencia en la figura 18, el PEP provisional de transición se prorrogó y se incrementó el presupuesto y el número de personas beneficiarias a través de la revisión presupuestal (RP) 2, y se volvió a ampliar el presupuesto en la RP3: de 4,6 millones de dólares a 14,3 millones. El PEP provisional se enfrentó a la coyuntura de la COVID-19 y desastres naturales, obligando a cuatro revisiones presupuestales que triplicaron su presupuesto, y el PEP ha requerido tres revisiones presupuestales con aumento de presupuesto y personas beneficiarias. **Los ajustes realizados han implicado una diversidad de actividades en atención a las crecientes necesidades, lo que contribuye al posicionamiento del PMA ante el Gobierno como un aliado flexible y ágil.** Algunos de los ajustes, se pueden ilustrar de la siguiente forma:

- Durante la COVID-19, el PMA fue un actor de gran relevancia para el país en apoyo a las necesidades identificadas con el Gobierno. Por ejemplo, amplificó la asistencia alimentaria de los comedores comunitarios de cinco provincias orientales a todos los comedores del país. Además, apoyó la cadena de frío para el almacenamiento y transporte de vacunas. Proporcionó frijoles y aceite vegetal a pacientes con COVID-19<sup>125</sup>. En proyectos, como ProAct, se evidenció en la misión sobre el terreno que durante la pandemia se aprovechó para avanzar en los procesos de fortalecimiento de capacidades, de tal forma que cuando fue posible suministrar los equipos de riego, transporte y producción, los actores estaban preparados para poder hacer el mejor aprovechamiento de estos.
- Frente a los fenómenos meteorológicos de alto impacto, como el huracán Ian, el PMA, en diálogo con el Gobierno, ajustó la ración de alimentos para llegar con los recursos disponibles a la mayor cantidad de personas afectadas por la catástrofe, lo que le permitió asistir a 683.701 personas.
- Como respuesta a accidentes de grandes proporciones, como la explosión del hotel Saratoga y el incendio de la Base de Supertanqueros de Matanzas, el PMA coordinó el traslado de 80 kits de higiene —donados por Cascos Blancos de Argentina— desde el Depósito de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas hasta los 40 hogares afectados por la explosión, mientras que durante el incendio, se apoyó la coordinación de acciones a través del UNETE<sup>126</sup>.

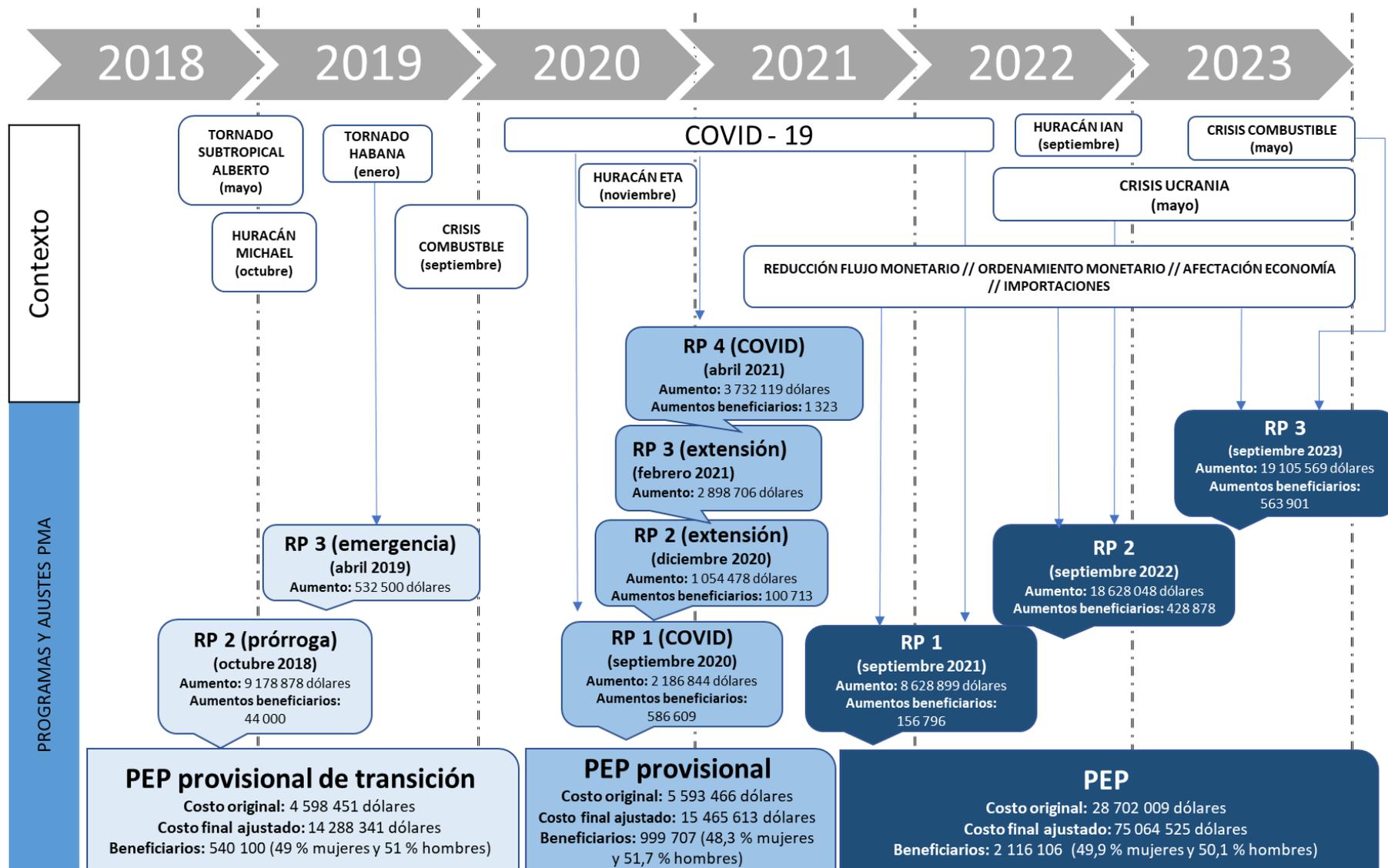
---

<sup>124</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>125</sup> PMA (2021). Informe anual sobre el país.

<sup>126</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

Figura 18: Ajustes en la planificación estratégica del PMA en Cuba según el contexto cambiante (2018-2023)



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

63. Se destaca la capacidad de consulta permanente con el Gobierno, elemento que ha permitido garantizar la pertinencia de las acciones del PMA de cara a un contexto dinámico y complejo. Por ejemplo, como respuesta a la escasez de leche y la identificación de necesidades por parte de las instituciones gubernamentales<sup>127</sup> que vigilan temas nutricionales, en 2022 el PMA proveyó leche en polvo al Gobierno para su distribución a niñas y niños de 6 a 23 meses en las provincias orientales<sup>128</sup>.

64. En suma, el PMA en Cuba se ha adaptado a la realidad cambiante fortaleciendo su posicionamiento, tanto ante el Gobierno como a sus pares del SNU. Sus contrapartes nacionales ofrecieron opiniones que así lo demuestran. Por ejemplo, las siguientes frases ilustran múltiples voces: *El PMA es de mucha utilidad... siempre que se busca está en consonancia con las necesidades de la entidad, de cara a los problemas reales...el PMA en el país nos ayuda en todo el ciclo de vida... atiende la seguridad alimentaria y es impulsor y aliado del sector salud*<sup>129</sup>.

## 2.2. PE 2: ¿CUÁL ES EL ALCANCE Y LA CALIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DEL PMA A LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PEP Y AL MCNUDS EN CUBA?

### 2.2.1. ¿En qué medida las actividades y los productos del PMA contribuyeron a los resultados esperados del PEP y del MCNUDS? ¿Hubo resultados no previstos, positivos o negativos?

**Hallazgo 6.** El PMA ha contribuido a los resultados esperados del PEP y del MCNUDS, incluso ha sobrepasado el alcance, ya que atendió situaciones no previstas, lo que lo posiciona como asociado de preferencia del Gobierno de Cuba. Sin embargo, también le significa múltiples esfuerzos. La eficacia en el alcance de los objetivos tiene fundamento en la narrativa documentada y la evidencia recogida durante el trabajo de campo, puesto que los indicadores de los efectos se quedan en dimensiones de cobertura sin avanzar en los resultados alcanzados.

**Respuesta ante emergencias (EE1 y producto 3.3. del MCNUDS).** El PEP —mediante coordinaciones con las contrapartes, el repositionamiento y la transferencia de alimentos y artículos no alimentarios— permitió garantizar la respuesta efectiva ante emergencias y el acceso de grupos vulnerables a los alimentos, durante los desastres climatológicos y con posterioridad a estos. De este modo, se constituye como asociado de preferencia y líder en la temática de respuesta ante emergencias.

**Nutrición (EE2 y producto 4.3 del MCNUDS).** Desde el PEP, se apoyó el aprovisionamiento y distribución de alimentos ricos en nutrientes, así como las campañas dirigidas a modificar patrones de alimentación; sin embargo, la respuesta es más reactiva a los requerimientos del Gobierno. Además, no se cuenta con evidencia que permita determinar la incidencia en el estado nutricional de la población beneficiaria, ni mediciones sobre el cambio de hábitos nutricionales más allá de los testimonios.

**Resiliencia sensible a la nutrición (EE3 y efecto directo 2 y 3 del MCNUDS).** El PEP benefició de manera sustancial a grupos vulnerables, mediante la promoción de proyectos escalonados e innovadores, dirigidos al fortalecimiento de capacidades y la consolidación del nexo entre los sistemas alimentarios locales más resilientes y las redes de protección social más eficaces, que podrán afianzarse, y posiblemente escalar, con su incorporación a las políticas públicas. El PMA es reconocido y lidera el modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social en oriente y Villa Clara.

El **fortalecimiento de capacidades (EE4)** del PMA en Cuba es transversal a los otros EE, máxime al EE1, por sus aportes a la gestión del riesgo, así como a la asistencia técnica. El equipamiento para la vigilancia meteorológica contribuye a la preparación ante las emergencias en el país; en este sentido, también cobra relevancia el EE3, ya que apunta a fortalecer los esquemas de articulación interinstitucional nacional y local. Además, **en cuanto a la focalización socioeconómica (producto 4.2 del MCNUDS)**, el aporte del PMA al Gobierno nacional es fundamental frente al desafío que presenta el deterioro de la calidad de vida y el empobrecimiento de parte de la población. En el EE2, se evidencian resultados limitados, aunque se resalta la contribución al sistema de vigilancia nutricional.

<sup>127</sup> INHEM.

<sup>128</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>129</sup> Entrevistas al funcionariado del Gobierno.

## Efecto estratégico 1: Respuesta ante emergencias

65. El EE1 pretende que "las poblaciones que afrontan peligros múltiples mantengan el acceso a los alimentos durante y después de los desastres". **El indicador de los efectos de este efecto estratégico corresponde a la "proporción de la población que reúne los requisitos exigidos y participa en el programa (cobertura)", con una meta esperada en cada período igual o mayor al 70 %, que fue alcanzada en todos los casos y superada en los últimos dos años** (véase el apéndice 9). Ello puede interpretarse como la profundidad en la cobertura de la población afectada por las emergencias. Este indicador se queda corto en su capacidad de reflejar los efectos alcanzados, por lo que es necesario complementarlo con la narrativa y evidencias presentadas a continuación.

66. Durante la ejecución del PEP se han sucedido varias emergencias de corto plazo —a las que el PMA ha respondido con apoyo directo de alimentos y artículos no alimentarios<sup>130</sup>—, a saber:

- La emergencia alimentaria surgida por el confinamiento y el impacto económico de la pandemia de COVID-19 en 2020 requirió que el PMA colaborara con el Gobierno nacional en la distribución de alimentos y otros bienes, como carpas, así como con el mantenimiento de la cadena de frío de las vacunas (véase la tabla 7).

**Tabla 7: Respuesta del PMA a la emergencia de la COVID-19**

Artículos alimentarios	De 2020 a 2022, el PMA apoyó al Gobierno a través de donaciones de frijoles, arroz y aceite vegetal. Al principio lo hizo en las cinco provincias orientales (54 municipios) y luego, en todo el país. El Gobierno se focalizó especialmente en las personas mayores de 65 años (véase la figura 21), que recibieron estos alimentos en los puntos nacionales de entrega (bodegas) y en los comedores comunitarios (SAF) <sup>131</sup> . Además, en 2021 entregó alimentos a pacientes con COVID-19 de las provincias de La Habana y Matanzas. En 2022, se atendió a mujeres embarazadas y madres lactantes en la provincia de Guantánamo, y a niñas y niños de entre 6 y 23 meses de edad en la zona oriental del país.
Artículos no alimentarios	En 2020, el PMA proveyó carpas para el Instituto de Medicina Tropical Pedro Kourí (IPK) en La Habana, entidad que lideró la investigación y el tratamiento de la COVID-19 en el país <sup>132</sup> . De 2020 a 2022, se apoyó la movilización de fondos a fin de reforzar la cadena de frío para el almacenamiento y transporte de vacunas. Además, se suministraron 1.250 termómetros y 1.049 kits de higiene <sup>133</sup> .

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

- Las tormentas tropicales y los huracanes en 2020 y 2022 requirieron del apoyo del PMA que respondió con alimentos y artículos no alimentarios (véase la tabla 8). Por ejemplo, las autoridades de Pinar del Río indicaron que, a los dos o tres días después del ciclón, el PMA de manera expedita entregó carpas para almacenar alimentos, las cuales fueron trasladadas desde Guantánamo y Villa Clara hasta San Juan y Martínez, Viñales y La Palma, donde se armaron para sustituir las naves dañadas; y también se entregaron luminarias, kit de cocinas y carpas para usar de vivienda.
- En 2023, se dio un escalamiento en la distribución de alimentos a través de las bodegas y los SAF que involucró un trabajo coordinado con el MINCIN y las autoridades provinciales y municipales. Durante la misión sobre el terreno, el equipo evaluador constató que las personas responsables de brindar atención en estos lugares, así como las personas asistidas reconocían la labor del PMA. En voz del Gobierno, "se han efectuado tres distribuciones: la primera se comenzó a ejecutar a la semana del hecho, la segunda, alrededor de los meses de abril y marzo (2023) y la tercera en junio y julio"<sup>134</sup>. Estas distribuciones fueron confirmadas por todas las personas consultadas sobre el terreno.

<sup>130</sup> En el apéndice 9, se incluye el detalle de los indicadores de los productos y efectos por efecto estratégico.

<sup>131</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país; PMA (2021). Informe anual sobre el país (primer y segundo semestre) y PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>132</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país. Se entregaron 32 piezas de repuesto para mejorar los almacenes refrigerados.

<sup>133</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país; PMA (2021). Informe anual sobre el país (primer y segundo semestre) y PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>134</sup> Entrevista al funcionariado del Gobierno provincial.

**Tabla 8: Respuesta del PMA a las emergencias naturales tras tormentas y huracanes**

Artículos alimentarios	En noviembre de 2020, ante la tormenta tropical Eta, el PMA autorizó el uso de reservas de alimentos preposicionados de arroz, frijoles y aceite. La asistencia se mantuvo a través de los SAF y el programa mensual de canasta de alimentos en las bodegas <sup>135</sup> .
	En 2022, ante la emergencia ocasionada por el huracán Ian, el PMA asistió con alimentos a 683.701 personas en la provincia de Pinar del Río <sup>136</sup> .
Artículos no alimentarios	En 2020, se suministraron 1.500 unidades de materiales a hogares para la preparación ante desastres <sup>137</sup> .
	En 2022, el PMA transfirió al Gobierno cinco unidades móviles de almacenamiento, 4 torres de iluminación, 800 palés, 94 carpas familiares y 200 utensilios de cocina <sup>138</sup> .

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

67. Además, en 2022 sucedieron dos episodios relacionados con el deterioro de las edificaciones y la infraestructura industrial en el país. En el primero —la explosión en el hotel Saratoga en La Habana—, el PMA organizó la transferencia de 80 kits de higiene para 40 hogares afectados. En el segundo (el incendio en las instalaciones de almacenamiento de petróleo en Matanzas), el PMA coordinó acciones a través del UNETE.

68. Los indicadores de los productos del EE1 (véase la tabla 9) dan cuenta de la cantidad de personas beneficiarias directas (nivel 1) ante estos episodios en los últimos cuatro años, así como del alimento distribuido en toneladas métricas. Existen desfases entre lo realizado y lo previsto. Por ejemplo, en 2021 Cuba no sufrió fenómenos naturales desastrosos, pero se planeó como si fueran a suceder. Por el contrario, en 2022 tras el huracán Ian, se sobrepasó el número de personas que se pensaba asistir. Otro factor determinante es que el PMA en Cuba opera en respuesta a la solicitud de apoyo del Gobierno, si esta solicitud es modificada, lo planeado se desactualiza. Estas coberturas no incluyen a las personas que se beneficiaron del suministro de artículos no alimentarios, como la entrega de torres de iluminación o el refuerzo de la cadena de frío para el almacenamiento y transporte de vacunas.

**Tabla 9: Número de mujeres y hombres que recibieron alimentos (previsto y entregado) y toneladas métricas de alimentos entregados (número y porcentaje)**

		Mujeres	Hombres	t
2020	Previsto	429 512	432 097	3 825
	Entregado	316 430	300 754	692
	% entregado	73,7 %	69,6 %	18,1 %
2021 enero-junio	Previsto	174 951	177 049	2 575
	Entregado	332 463	343 274	2 176
	% entregado	190,0 %	193,9 %	84,5 %
2021- julio-dic.	Previsto	304 806	305 108	3 348
	Entregado	31 003	34 961	935
	% entregado	10,2 %	11,5 %	27,9 %
2022	Previsto	261 274	252 497	5 380
	Entregado	348 735	263 079	2 985
	% entregado	133,5 %	104,2 %	55,5 %

Fuente: Informes anuales sobre el país de 2020, 2021 (primer y segundo semestre) y 2022

<sup>135</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país.

<sup>136</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>137</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país; PMA (2021). Informe anual sobre el país (primer y segundo semestre) y PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>138</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

69. Se identificaron algunos efectos sobresalientes, por ejemplo, en todos los SAF visitados se presenta una reducción del precio de los almuerzos y cenas ofrecidas cuando se usan alimentos donados. En la tabla 10, se ilustra el ahorro que significa para las personas asistidas, quienes de 18,05 pesos cubanos terminaron pagando 11,7 pesos cubanos, un 35 % menos, gracias a que los platos contenían alimentos donados por el PMA.

**Tabla 10: Ejemplo ilustrativo del ahorro en precio de los alimentos en los SAF por contener alimentos donados (en pesos cubanos de julio de 2023)**

	Precios sin donación	Precios con donación	Cambio en precio por donación
Arroz (arroz donado)	1,65	0,5	-1,15
Potaje de chícharos (chícharo donado)	6	2,5	-3,5
Picadillo (aceite donado)	2,8	1,5	-1,3
Pollo asado (aceite donado)	7,6	7,2	-0,4
Total	18,05	11,7	-6,35

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de las carteleras publicadas en los SAF en Pinar del Río, julio de 2023

70. La respuesta del PMA frente a la gestión y respuesta ante emergencias también se evidencia en el cumplimiento de su rol como coordinador del UNETE a través del cual se articula la preparación y atención de emergencias del SNU con la Defensa Civil. Estos años, aparte de coordinar las respuestas a la COVID-19, las tormentas y huracanes, el UNETE se ha concentrado en un plan de respuesta ante un posible huracán que golpee La Habana.

### **Efecto estratégico 2: Nutrición**

71. El EE2 tiene como propósito “mejorar el estado nutricional y alcanzar una dieta más diversificada y nutritiva” de la población destinataria conforme a las solicitudes del Gobierno. El PMA responde a estas solicitudes donando suplementos, como micronutrientes múltiples en polvo<sup>139</sup>, Super Cereal (mezcla de maíz y soja enriquecida, MMS+)<sup>140</sup> y leche en polvo<sup>141</sup> para mujeres embarazadas, madres lactantes y niñas y niños de 6 a 23 meses, así como adultos mayores. **En estas acciones, el PMA es más reactivo que líder**, lo que podría estar relacionado con la carencia de personal especializado en nutrición en la oficina en el país<sup>142</sup>. Por el contrario, **en el caso de la alimentación escolar ha aumentado su posicionamiento a través del proyecto de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social: “del huerto a la mesa” descrito en el EE3.**

72. El indicador de los efectos del EE2 (2020-2022) es la “proporción de la población que reúne los requisitos exigidos y participa en el programa (cobertura)” (véase el apéndice 9)<sup>143</sup>, cuya meta era que esta proporción fuera del 70 % o más, la cual se logró en 2020, 2021 y 2022. Este indicador es limitado a la hora

<sup>139</sup> En 2020, se entregaron a niñas y niños de 6 a 23 meses; en 2021/2, a niñas y niños de 6 a 11 meses; en 2022, a niñas y niños de 6 a 23 meses.

<sup>140</sup> En 2021/1, se repartió a mujeres y niñas embarazadas y madres lactantes y a adultos mayores; en 2021/2, a niñas y niños de 12 a 23 meses, mujeres y niñas embarazadas y madres lactantes, y adultos mayores. En 2022, a mujeres y niñas embarazadas y madres lactantes, y a adultos mayores.

<sup>141</sup> En 2021/1, se entregó a mujeres y niñas embarazadas y madres lactantes, y a adultos mayores; en 2022, a mujeres y niñas embarazadas y madres lactantes, y a adultos mayores.

<sup>142</sup> Entrevistas realizadas en julio de 2023 a personal del Despacho Regional, la oficina en el país y el Gobierno, así como la revisión de la Evaluación de Mitad de Período de la Operación del Programa de País en Cuba – PP 200703 (2015-2018). PMA (2017). Evaluación de Mitad de Período de la Operación del Programa de País en Cuba – PP 200703 (2015-2018). Para noviembre de 2023, cuando se celebró el taller de aprendizaje, la oficina en el país ya había incorporado a una persona especializada en nutrición en el equipo de EE2.

<sup>143</sup> En el PEP provisional, se utilizó un indicador de resultados adicional: “recursos movilizados (valor en dólares EE. UU.) para los sistemas o servicios nacionales de seguridad alimentaria y nutricional gracias a las actividades de fortalecimiento de las capacidades del PMA”, que se descartó en el PEP objeto de esta evaluación.

de reflejar el alcance del propósito del efecto estratégico, puesto que en la información que comparte el Gobierno no se incluyen datos sobre el efecto de las intervenciones en la mejora del estado nutricional y la disminución de la anemia en niños y niñas y mujeres en período de gestación.

73. Los indicadores de los productos del EE2 permiten recoger las estadísticas de personas que recibieron la suplementación frente a las que se tenía previsto atender y reflejan un nivel elevado de cumplimiento en cuanto a número de personas (amplitud de cobertura), aunque no sucede lo mismo en lo tocante a cantidades de toneladas métricas. Cabe mencionar que los desfases entre lo planeado y lo ejecutado tienen relación con las limitadas importaciones de los alimentos y en los cambios que surgen tras replanteamientos de apoyo por parte de la contraparte (véase la tabla 11).

**Tabla 11: Número de mujeres, hombres, niñas y niños (previstos y atendidos), según indicadores del EE2**

		Mujeres adultas mayores	Hombres adultos mayores	Niñas	Niños	Mujeres embarazadas y madres lactantes	t
2020	Previstos	4 225	3 849	27 067	0	12 941	631
	Atendidos	5 395	5 372	1 106	10639	12 781	236
	% (atendidos / previstos)	128 %	140 %	4 %	-	99 %	37 %
Enero-junio 2021	Previstos	12 473	11 240	0	0	0	284
	Atendidos	9 378	10 576	9 537	9927	9 009	196
	% (atendidos / previstos)	75 %	94 %	-	-	-	69 %
Julio-dic. 2021	Previstos	9 849	10 399	3 073	31984	3 054	340
	Atendidos	9 809	10 332	0	0	0	74
	% (atendidos / previstos)	100 %	99 %	0 %	0 %	0 %	22 %
2022	Previstos	3 776	3 454	30 730	31 984	3 054	125
	Atendidos	7 999	11 262	29 877	29 877	240	107
	% (atendidos / previstos)	212 %	326 %	97 %	93 %	8 %	86 %

Fuente: Informes anuales sobre el país de 2020, 2021 (primer y segundo semestre) y 2022

74. La distribución de suplementos se complementó con una estrategia de comunicación con materiales educativos y mensajes a las familias a través de los medios locales sobre la disponibilidad, la conservación y el uso del micronutriente múltiple en polvo en el hogar y los beneficios de su consumo para mejorar la nutrición de las niñas y los niños. Paralelamente, el PMA facilitó capacitaciones en el marco de la estrategia del Programa de Atención Materno Infantil (PAMI) y charlas educativas a cargo de promotores de salud a nivel comunitario. Estos procesos se han dado en colaboración con el UNICEF. El PMA elaboró cinco anuncios televisivos destinados a apoyar la difusión de mensajes clave de la guía alimentaria para niños de 0 a 23 meses, centrados en la prevención de la doble carga de la malnutrición (deficiencias de micronutrientes y sobrepeso y obesidad).

75. Se han alcanzado las metas de los indicadores de los productos, que reflejan la cobertura, los productos y los insumos distribuidos en las actividades de nutrición en relación con la estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (CCSyC) (véase la tabla 12). No obstante, se aclara que en el segundo semestre de 2021, se favoreció el uso de medios de comunicación en vez de las estrategias interpersonales, que se retomaron en 2022. En cuanto a la incidencia de la estrategia, se carece de una medición rigurosa; sin embargo, se cuenta con percepciones positivas sobre la aceptación y el uso de la suplementación recogidas por el personal de monitoreo sobre el terreno.

**Tabla 12: Indicadores de los productos del EE2 relacionados con la estrategia de CCSyC: personas beneficiarias previstas y atendidas (número y porcentaje)**

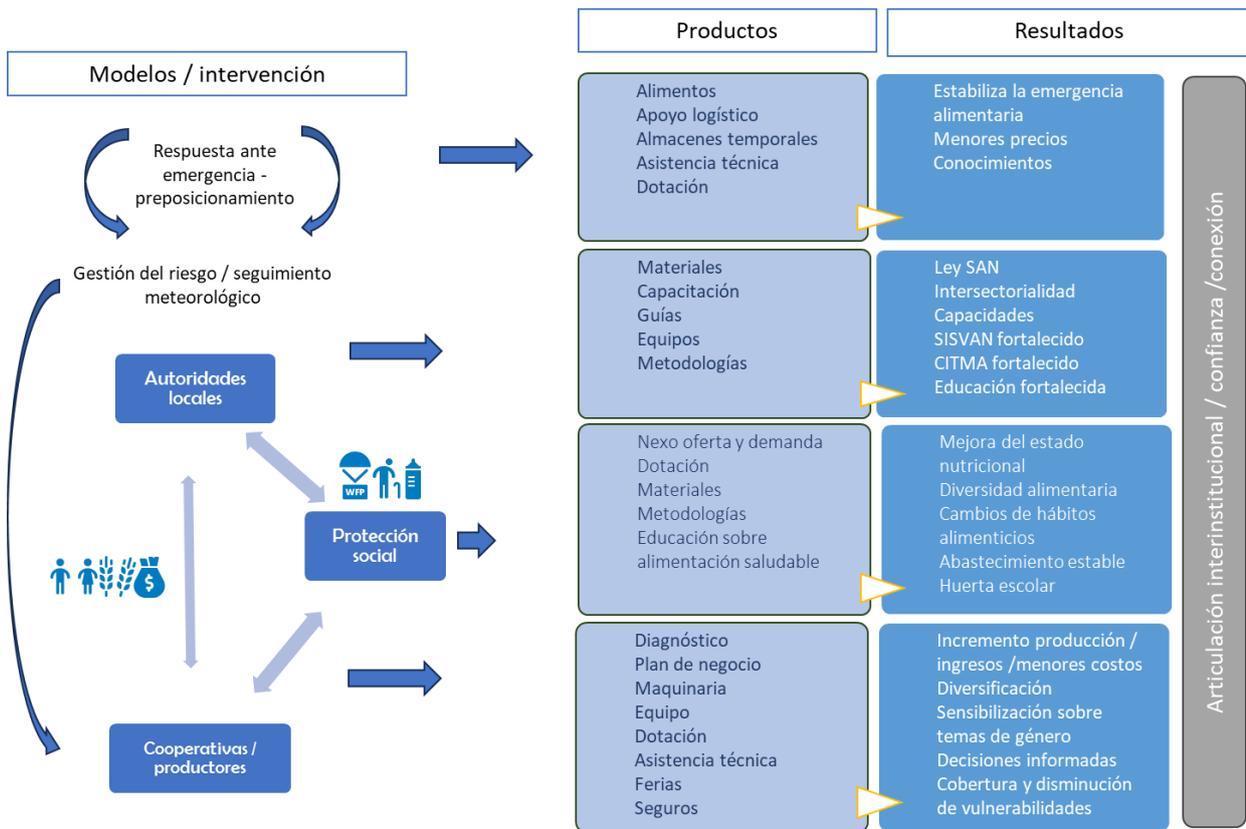
		Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación interpersonal para promover CCSyC (hombres)	Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación interpersonal para promover CCSyC (mujeres)	Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación mediática para promover CCSyC	Número de personas que se benefician de la asistencia del PMA integradas en los sistemas de protección social	Número de productos de información nutricional distribuidos	Cantidad de insumos para actividades de nutrición distribuidos
2020	Previstas	35 990	34 579		48 082	37 899	380
	Atendidas	35 284	33 902		45 247	36 187	387
	% (atendidas / previstas)	98 %	98 %		94 %	95 %	102 %
Enero-junio 2021	Previstas	34 053	32 718			21 844	
	Atendidas	30 941	32 204			21 844	
	% (atendidas / previstas)	91 %	98 %			100 %	
Julio-dic. 2021	Previstas	20 400	19 600	78 000			
	Atendidas	0	0	76 096			
	% (atendidas / previstas)	0 %	0 %	98 %			
2022	Previstas	69 213	66 499	291 992	589 921		
	Atendidas	46 247	44 433	362 720	683 701		
	% (atendidas / previstas)	67 %	67 %	124 %	116 %		

Fuente: Informes anuales sobre el país de 2020, 2021 (primer y segundo semestre) y 2022

### **Efecto estratégico 3: Resiliencia al cambio climático**

76. El EE3 enuncia que, para 2024, los grupos vulnerables se benefician de unos sistemas alimentarios locales más resilientes a los efectos del cambio climático y de unas redes de protección social más eficaces. A tales efectos, el PMA ha puesto en marcha —en Villa Clara y en las provincias de oriente— un modelo de circuitos cortos de provisión de hortalizas y vegetales desde las cooperativas y productores hacia las instituciones de la red de protección social, en especial, instituciones educativas, con intermediación de las autoridades locales (véase la figura 19).

**Figura 19: Modelo del sistema alimentario vinculado a la red de protección social**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

77. La intervención se realiza desde diferentes ángulos. Por un lado, se trabajó en el fortalecimiento de **la oferta**, corrigiendo las vulnerabilidades de los productores de las cooperativas; se planificaron actividades de asistencia técnica, acompañamiento y las necesidades de equipos que proveerá el PMA. Las decisiones de producción se nutren de información de la encuesta sobre los gustos y las preferencias de las niñas y los niños, así como de información de los centros de meteorología (gestión del riesgo) con relación a las variables del clima (lluvia, humedad, sequía). Controlar las vulnerabilidades de los productores incide sobre la probabilidad de pérdida de la cosecha, lo que permite el acceso a **seguros preventivos** con menores primas.

En la búsqueda de sistemas alimentarios locales más resilientes a los efectos del cambio climático, el PMA diseñó **dos tipos de seguros agrícolas: preventivos y paramétricos**.

Los **seguros preventivos** se basan en un esquema de control de la vulnerabilidad ante el clima a través de la información meteorológica disponible para los productores, de tal forma que puedan tomar decisiones adecuadas frente al proceso de siembra, manejo y cosecha. Al reducirse la vulnerabilidad a la pérdida, disminuye en paralelo la prima del seguro. Este seguro se encuentra en operación, y su aceptación ha ido incrementándose. Para 2022, esta medida alcanzó a 572 productores, un 57 % de lo previsto, por un valor de 45.000 dólares, lo que representó un 91 % de la meta<sup>144</sup>.

Los **seguros paramétricos** se desarrollan con base en el riesgo y la vulnerabilidad de productores tipo, y sobre estos se hace la medición del riesgo que se replica sobre el resto de los productores cuando se produce el fenómeno. Una tercera entidad (centros de meteorología) constata el fenómeno, determina el daño y se compensa con el pago.

Los seguros se probaron en dos municipios y se presentaron al Ministerio de Finanzas y Precios para su aprobación. Sin embargo, las pruebas se vieron enfrentadas a las restricciones de movilidad por la

<sup>144</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

COVID-19 y la carencia de los datos fuente para las estimaciones<sup>145</sup>. Se debe seguir trabajando en el diseño de este seguro en aras de lograr su aprobación e implementación (véanse detalles en el apéndice 10).

78. Algunos de los resultados que caben resaltar son los siguientes (véase el apéndice 9):

- El número de productores beneficiarios se mantuvo alrededor de los 3.000 durante 2020 y el primer semestre de 2021, un 44 % y 38 % de lo previsto, respectivamente; ello denota que no se alcanzaron las metas planeadas en los indicadores de los efectos dado el contexto de la COVID-19.
- Para el segundo semestre de 2021 y el año 2022, la cobertura creció a 4.348 (54 % de la meta) y 6.869 (85 % de la meta), respectivamente.
- En el seguimiento de 2022, el 95 % de los productores informan haber aumentado su producción, cinco puntos porcentuales más de lo previsto, el valor de ventas a los sistemas de agregación superó la meta en 52 % y en volumen superó la meta en un 43 %<sup>146</sup>.
- Las entregas de alimentos por parte de los productores aumentaron de 80 toneladas métricas en 2020 a 200 toneladas métricas en 2022<sup>147</sup>.

79. Durante la misión sobre el terreno, se evidenciaron los resultados descritos y el reconocimiento al proyecto como motor del nexo entre los productores y la red de protección social con una producción menos vulnerable al clima, más informada, con mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente y con sentido social, así como el impulso de la agricultura urbana a través de los cultivos organopónicos.

80. Por otro lado, se trabajó en la **“demanda”**, constituida por las niñas y los niños de los establecimientos educativos y la comunidad escolar. A tales efectos, se desarrolló, con el MINED, un proceso de educación sobre alimentación saludable, involucrando activamente a las personas docentes, estudiantes y familias, que formaron grupos de “promotores”. Se dotó a las escuelas de equipos de cocina, se promovió el establecimiento de huertos demostrativos y se capacitó al personal de cocina en la preparación adecuada de los alimentos, lo cual se evidenció en la misión sobre el terreno. Según los *informes anuales sobre el país* de 2021 a 2022, de casi 8.000 niñas y niños, se pasó a 13.700 que consumen hortalizas y vegetales, gracias al modelo de intervención que funciona 18 de los 22 días lectivos al mes<sup>148</sup>. Estos estudiantes aumentaron la diversidad de la dieta, ya que de consumir una verdura fresca a la semana en 2019 pasaron a consumir seis en 2022<sup>149</sup> y, nueve en 2023<sup>150</sup>. Las visitas durante la misión sobre el terreno dieron evidencia del cambio de actitud frente al consumo de vegetales y hortalizas, gracias a las campañas de comunicación sobre alimentación saludable insertadas en los currículos escolares de los establecimientos educativos lideradas por docentes, madres y padres de familia y niñas y niños, y al uso de las huertas demostrativas como mecanismo de aprendizaje.

81. Los SAF, por su parte, recibieron hortalizas y vegetales de los productores locales que, a voz de sus operarios, permiten diversificar el alimento que se les ofrecen a las personas mayores en el almuerzo y la cena.

82. Un tercer ángulo es el trabajo con la **contraparte institucional que opera “en cascada”**, desde lo nacional con coordinadores en los ministerios hasta el plano local, en las provincias y luego en los municipios. Involucra al MINCIN, el MINED, el Ministerio de Salud Pública (MINSAP)-INHEM, el MINAG, a la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), especialmente la Agencia de Medio Ambiente y el Instituto de Meteorología, al mundo académico — ya que convoca a centros de investigación, como el Instituto Lilianna Dimitrova, la Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria (UEICA) y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana—, donde se diseñó el esquema para entregar la información a los productores de forma eficiente y

<sup>145</sup> Descripción basada en entrevistas realizadas al Gobierno y a la oficina en el país, así como en la observación sobre el terreno.

<sup>146</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>147</sup> PMA. *Informes anuales sobre el país de 2020 a 2022*.

<sup>148</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>149</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>150</sup> Según las entrevistas realizadas durante la misión sobre el terreno.

comprensible. Las acciones de sensibilización en materia de género se han llevado a cabo en estrecha colaboración con los actores locales y la FMC (véase el párrafo 96).

83. El PMA financia este modelo a partir de una estrategia de movilización de fondos, en la que ha logrado concatenar los recursos de DIPECHO, ProAct, KOICA, Rusia, Fondo del PMA para la Agenda 2030, IJSUD y PMA-FIDA (véase la figura 18). Asimismo, es el facilitador de un proceso de articulación interinstitucional que ha funcionado a partir del compromiso y el convencimiento de las partes de contar con un modelo funcional y eficiente. Además, el PMA transfiere conocimiento a través de capacitaciones, charlas y asistencia técnica a las contrapartes de los diferentes niveles; ha desarrollado herramientas de trabajo para determinar las necesidades de las escuelas, evaluar las capacidades de las cooperativas y organizar el enlace entre la “oferta” y la “demanda”, así como hacer seguimiento del proceso. También ha suministrado equipos para atender las necesidades para el fortalecimiento de actividades, como el seguimiento nutricional a través del SISVAN.

84. En cuanto a la articulación con otros proyectos, **cabe mencionar las sinergias con la FAO, el FIDA y el PNUD**. De hecho, el componente de información meteorológica surge del proyecto DIPECHO I, en el cual el PNUD y el PMA aunaron esfuerzos para crear un sistema de vigilancia hidrometeorológica: el PNUD fortaleció las capacidades hidrológicas, y el PMA reforzó las capacidades meteorológicas, aportando equipos y diferentes recursos. Se han realizado talleres para generar vínculos entre el proyecto ProAct y siete proyectos en curso que llevan adelante otras agencias en Villa Clara.

Efecto estratégico 4: Fortalecimiento de capacidades

85. El EE4 tiene como objetivo que, para 2024, las autoridades nacionales y locales disponen de mayores capacidades para gestionar unos sistemas alimentarios y nutricionales inclusivos, integrales y adaptables. De este objetivo se desprende una serie de acciones transversales a los demás efectos estratégicos, que van surgiendo tras el análisis conjunto entre la oficina en el país y el Gobierno sobre las necesidades existentes.

86. **Aporte al EE1: El PMA se ha posicionado como encargado de dar la respuesta inicial ante las emergencias en Cuba.** En esa medida, a petición del Gobierno, en especial de la Defensa Civil y el INSMET, se desarrollan actividades de fortalecimiento de capacidades para alistarse frente a las emergencias; además, ante una situación de emergencia, constituye el asociado de preferencia del Gobierno a la hora de prestar apoyo a dicha situación. Según se evidenció en las entrevistas realizadas, el PMA y el Gobierno realizan un análisis de las necesidades existentes y se priorizan las actividades con las que se debe avanzar. Un ejemplo —significante por el esfuerzo que ha representado y la importancia que le ha conferido el Gobierno— es la preparación ante un terremoto en Santiago de Cuba<sup>151</sup>, que es un tema de alta prioridad que ha merecido encuentros interinstitucionales, apoyo del Despacho Regional del PMA, así como la elaboración de guías para la población, entre otras actividades. Otro ejemplo son las tareas que el PMA llevó a cabo en 2022, como las capacitaciones que impartió sobre ensamblaje, conservación y mantenimiento de unidades de bodegas móviles (UBM) y buenas prácticas de gestión de almacenes<sup>152</sup>.

87. Dentro de los indicadores de los efectos, se cuenta con mediciones del índice de capacidad de preparación ante emergencias<sup>153</sup> correspondientes a 2022, que registró un incremento significativo, ya que de un valor de dos en la línea de base, ascendió a cuatro, con lo cual se cumplió la meta establecida. Asimismo, la proporción de comunidades beneficiarias en las que hay pruebas de una mejora en la capacidad para gestionar los riesgos climáticos, pasó de 0 en la línea de base a 66,67 %, con lo cual se supera la meta del año del 20 %<sup>154</sup>. Las buenas prácticas en esta área le han valido la posibilidad de aportar a la preparación de entidades homólogas en Haití y República Dominicana.

88. Según las voces recogidas en la misión sobre el terreno<sup>155</sup>, se han adelantado procesos de intercambio de experiencias, asistencia técnica y apoyo con artículos no alimentarios. Existe una relación

---

<sup>151</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país.

<sup>152</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>153</sup> El índice de capacidad de preparación ante emergencias (EPCI) mide el nivel en la preparación para responder ante emergencias o desastres, que tienen las entidades del Gobierno. Se mide en un rango de valores del 1 a 4, cuyas clasificaciones son muy Bajo (1-1,75), bajo (>1,75 -2,50), medio (>2,50-3,25) y alto (>3,25-4). Véase: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1681578/EPCI-documento-FINAL19.pdf.pdf>.

<sup>154</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país.

<sup>155</sup> Entrevistas al funcionariado del Gobierno y personal de la oficina en el país.

de confianza y reconocimiento que facilita el diálogo y el trabajo en equipo, lo cual quedó en evidencia en el vínculo existente entre la oficina en el país y el Gobierno, tanto a nivel nacional como territorial, y se escuchó de voz de las personas funcionarias del Gobierno en los diferentes niveles.

89. **Uno de los aportes más significativos fue resultado del proyecto DIPECHO:** “Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales para el manejo integral de la sequía a fin de reducir sus impactos sobre la seguridad alimentaria y nutricional y el suministro público de agua en las provincias orientales de Cuba”, en el cual el PMA se centró en el tema meteorológico y el PNUD, en los recursos hidráulicos<sup>156</sup>. Se obtuvieron importantes resultados en la disminución de vulnerabilidades de los productores vinculados a los proyectos del circuito corto de provisión de alimentos a la red de protección social (EE3). La tercera fase del proyecto DIPECHO en La Habana impulsó la resiliencia urbana en una de las zonas más frágiles de la capital, con aplicación de herramientas apropiadas que simularon el desastre y modelaron la respuesta ante la emergencia generada por un huracán de gran intensidad<sup>157</sup>. Sin embargo, se ha tenido como desafío que la contraparte, que corresponde a la Oficina del Historiador, priorice este proyecto y le asigne el suficiente interés para que sea implementado.

90. **Aporte al EE2: El PMA contribuyó en el fortalecimiento de la provisión de información sobre el estado nutricional.** Por una parte, asistió técnicamente el proceso y proveyó los equipos al SISVAN en siete municipios de la provincia de Villa Clara. Por otra parte, contribuyó en el procesamiento de datos sobre la prevalencia de la anemia para el diseño de estrategias de comunicación para el cambio de comportamiento. En la visita sobre el terreno, se constató que el SISVAN acompañaba el modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos.

91. Aporte al EE3: Como se presentó en el párrafo 82, el trabajo conjunto en la implementación del modelo de circuitos cortos para la provisión de alimentos ha generado un esquema de articulación con resultados significativos en la integración de esfuerzos y coordinación interinstitucional entre el sector agrícola, la educación, la salud y la red de protección social<sup>158</sup>. Durante la misión sobre el terreno, fue manifiesta la valoración que tienen las personas vinculadas al proyecto respecto de los aportes a nivel individual y colectivo, y el potencial que tiene a la hora de incidir en el fortalecimiento de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional. Las contrapartes locales de la red de protección social y autoridades locales se fortalecieron y están adoptando las herramientas para identificar las capacidades productivas, el proceso de vincular al productor con la red de protección social, el seguimiento del estado nutricional de las niñas y niños, la diseminación del conocimiento de temáticas de nutrición saludable y el monitoreo y seguimiento. Además, se han apropiado de los procesos y de los aprendizajes que presentan en auditorios científicos y de política.

92. Además de lo anterior, en el contexto de deterioro de la economía y la calidad de vida de la población del país, y las disparidades incrementales en la distribución de los ingresos, el PMA ha servido de facilitador para la reflexión sobre el tema y las alternativas para afrontarlo y consiguió que se dialogara sobre los mecanismos de focalización socioeconómica con altos niveles en el Gobierno. El PMA ha liderado la asistencia técnica en esta temática bajo la denominación de “hoja de ruta de protección social”, ha recogido y compartido experiencias de otros países para el diseño de un índice que permita la focalización de población con alta vulnerabilidad socioeconómica sobre la cual se ejerzan acciones afirmativas. Por ejemplo, en junio de 2023, lideró una visita del funcionariado del Gobierno nacional a países de América Latina y el Caribe en el marco de actividades de transferencia de conocimientos y experiencias. Durante el segundo semestre de 2023, el PMA profundizó su asistencia técnica y asumió el liderazgo del subgrupo de protección social del Grupo Interagencial de Desarrollo Humano.

---

<sup>156</sup> Entrevistas a personal de Naciones Unidas y la oficina en el país.

<sup>157</sup> Entrevistas a personal de Naciones Unidas y la oficina en el país.

<sup>158</sup> El *informe anual sobre el país* de 2020 da cuenta de una cobertura de 203 miembros del Gobierno que recibieron asistencia técnica y formación, un 102 % de lo previsto; esta cobertura disminuyó en el primer semestre de 2021 a 54 personas, un 50 % de lo planificado, dado que el contexto de la COVID-19 limitó el alcance de estas actividades. Este indicador de productos ya no figura en el PEP (segundo semestre de 2021 y 2022).

## 2.2.2. ¿En qué medida contribuyó el PMA a la consecución de los objetivos transversales (principios humanitarios, protección<sup>159</sup>, rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, género, equidad e inclusión, medio ambiente, cambio climático y otras cuestiones pertinentes)?

**Hallazgo 7:** En la ejecución del PEP, se explicita el apego a los principios humanitarios promovidos por el SNU; se aboga por “no dejar a nadie atrás”; se focalizan sus acciones en grupos vulnerables y zonas desfavorecidas por desastres y efectos del cambio climático. Asimismo, se cumple con los principios de humanidad e imparcialidad<sup>160</sup>. Se hace hincapié en la equidad e inclusión de grupos vulnerables afectados por la doble carga de la malnutrición y el cambio climático. Se observan progresos en cuestiones de medio ambiente e igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sin embargo, se presentan desafíos a la hora de aprovechar espacios de trabajo para ahondar en estas temáticas.

### ***Principios humanitarios, equidad e inclusión social***

93. **El PMA en Cuba ha respetado los principios humanitarios**, al promover y respaldar acciones que evidencian humanismo ante la ocurrencia de desastres, compromiso con la seguridad alimentaria y la reducción de la doble carga nutricional y disposición a la protección de grupos con diferentes vulnerabilidades, como la COVID-19 y el VIH/sida en Guantánamo<sup>161</sup>.

94. El principio de humanidad, que se ha aplicado en la mayor cantidad posible de población con necesidades, y el principio de imparcialidad, que en conjunto con el Gobierno, se ha ejercido en la focalización de los más vulnerables, se evidencian en situaciones como las siguientes:

- en la respuesta masiva a la emergencia de seguridad alimentaria ocasionada por la COVID-19, en la que se priorizó y atendió a personas adultas mayores, y de las cinco provincias orientales se extendió a todo el país;
- en la asistencia alimentaria a grupos de población con VIH/sida en Guantánamo<sup>162</sup>;
- en los contextos de catástrofes naturales, máxime en las causadas por lluvias intensas, vientos fuertes o sequías prolongadas<sup>163</sup>, por ejemplo, en 2022 y 2023, con la emergencia ocasionada con el huracán Ian, se amplía la distribución de alimentos de bodegas y SAF en Pinar del Río;
- en la asistencia alimentaria a las víctimas de las explosiones en el hotel Saratoga y en la Base de Supertanqueros<sup>164</sup>, y
- en la mejora de la alimentación de las niñas y niños escolares y de personas adultas mayores con desventajas nutricionales, incentivando el abastecimiento en comedores escolares y comunitarios, y orientando el proceso de elaboración de alimentos<sup>165</sup>.

95. **Sin embargo, el alcance a la población joven de manera sistémica y sistemática es menos evidente.** Sus necesidades han tenido menor visibilidad, lo que se refleja en la ausencia de acciones afirmativas fuertes destinadas a este grupo poblacional; solo se le da un protagonismo parcial en el modelo de provisión de alimentos a la red de protección social. Por otra parte, no se logra conocer a ciencia cierta la proporción de población vulnerable que ha sido atendida, por ejemplo, frente al total de niñas y niños escolares o mujeres embarazadas y madres lactantes o personas con VIH/sida.

Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

<sup>159</sup> La interacción con las personas beneficiarias la hace directamente el Gobierno, desde los puntos establecidos para la atención a la población (bodegas). No se tienen consideraciones relacionadas con la protección.

<sup>160</sup> Dado el contexto particular y las modalidades operativas de la programación del PMA en Cuba, los principales principios humanitarios pertinentes son la humanidad y la imparcialidad, que, por consiguiente, se evalúan aquí.

<sup>161</sup> *Informes anuales sobre el país* de 2021 y 2022.

<sup>162</sup> *ibidem*.

<sup>163</sup> Entrevista a autoridades de la provincia Pinar del Río, territorio afectado por el huracán Ian.

<sup>164</sup> *Informes anuales sobre el país* de 2021 y 2022.

<sup>165</sup> *Informes anuales sobre el país* de 2021 y 2022; entrevistas a coordinadores nacionales y municipales de proyectos, directoras de instituciones educativas y administradoras de hogares maternos y comedores comunitarios.

96. **El PMA en Cuba es sensible a la perspectiva de género en correspondencia con la postura global de la organización**<sup>166</sup>, la cual persigue mayor igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. A tales efectos, prioriza objetivos relativos a la seguridad alimentaria y la nutrición: lograr el acceso equitativo, eliminar las causas profundas de las desigualdades y promover el empoderamiento económico de las mujeres y las niñas. Al mismo tiempo, convoca a incorporar sistemáticamente la perspectiva de género en la preparación y respuesta ante emergencias. De hecho, en el marcador de género y edad, el PEP (2021-2024) obtuvo una puntuación de 4, en una escala de 0 a 4<sup>167</sup>.

97. Algunas evidencias que ilustran lo realizado en este objetivo, son las siguientes:

- En el fortalecimiento de capacidades para la gestión del riesgo y preparación ante emergencias (EE1), la oficina en el país incorpora el enfoque de género en la ampliación de las funciones que desempeñan las mujeres, como parte de la respuesta ante emergencias por desastres y cambio climático. Según la documentación consultada, el PMA apoyó el diseño de canales de comunicación diferenciados para transmitir la información a mujeres y hombres por igual, tomando en cuenta que las mujeres productoras de alimentos no recibían información climática o lo hacían de forma limitada<sup>168</sup>.
- La suplementación alimentaria (EE2) apunta a prevenir la malnutrición de mujeres y niñas embarazadas, madres lactantes y niños menores de 2 años, lo que se complementa con los materiales educativos para promover la responsabilidad conjunta de mujeres y hombres en la nutrición del hogar y fomentar el consumo de micronutrientes múltiples en polvo, empleando la radio de uso frecuente en las zonas rurales. Asimismo se elaboraron — y el Gobierno transmitió— cinco anuncios televisivos dirigidos a apoyar los mensajes de las Guías alimentarias para niñas y niños cubanos de hasta dos años de edad<sup>169</sup>; sin embargo, se carece de evidencia de los resultados de tales acciones.
- En las actividades de resiliencia y el modelo del circuito corto de provisión de alimentos a la red de protección social (EE3), se evidencian actividades dirigidas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, como, por ejemplo: acompañamiento a la estrategia de género en el sector agropecuario; incentivo a la participación de las mujeres y los hombres en los talleres de capacitación para el mejoramiento productivo y liderazgo femenino; establecimiento de alianzas con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la FMC y otras entidades de la sociedad civil para jerarquizar la incorporación del enfoque de género en el ámbito agrícola; la presentación de historias de vida de mujeres cooperativistas, videos y dinámicas de facilitación acerca del uso del tiempo por parte de mujeres y hombres, y el impulso a la elaboración de planes para reducir las desigualdades de género en las cooperativas agrícolas<sup>170</sup>. Como resultado de ello, en las entrevistas se registra el reconocimiento a las capacitaciones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- El PMA trabajó en la detección y el seguimiento de las desigualdades de género con el acompañamiento de los Centros Universitarios Municipales (CUM)<sup>171</sup>. En los informes, se precisa la participación en la elaboración y apoyo a planes de reducción de desigualdades de género en 27 cooperativas<sup>172</sup>. Durante la misión sobre el terreno, en las entrevistas a pequeños productores de diferentes formas productivas, se constató avances en la transformación de los roles de género y las relaciones de poder a través de los testimonios de mujeres dueñas de fincas, arrendatarias de tierras, integrantes de las juntas directivas y presidentas de cooperativas, y emprendedoras de

---

<sup>166</sup> PMA (2022). Política del PMA en materia de género (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1).

<sup>167</sup> El marcador de género y edad del PMA es una herramienta institucional utilizada para evaluar la consideración de las cuestiones de género y edad en el diseño y la implementación de un documento de estrategia nacional del PMA. Asigna una puntuación que va de 0 a 4, que indica el nivel de integración de los factores de género y edad. El sistema de calificación es el siguiente: 0 significa que no hay integración de las consideraciones de género o edad; 1: integración parcial de consideraciones de género o edad, 2: integración plena de las consideraciones de edad; 3: plena integración de las consideraciones de género; 4: plena integración de las consideraciones de género y edad.

<sup>168</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>169</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país.

<sup>170</sup> PMA. *Informes anuales sobre el país* de 2019, 2020, 2021 y 2022, entrevistas a personal de la oficina en el país y entidades del Gobierno nacional.

<sup>171</sup> Entrevistas realizadas en cooperativas con la intervención de mujeres con diferentes roles.

<sup>172</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

minindustrias que han participado en el modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social. Del mismo modo, se constató el reconocimiento del rol de las mujeres por parte de sus compañeros de vida y de trabajo.

- El PMA aboga por la participación de las mujeres en los comités de gestión de proyectos en todos los niveles; en el informe de 2020 se indica que “algo más de la mitad de los miembros de los comités de gestión de proyectos para todos los resultados estratégicos eran mujeres. La representación de las mujeres siguió aumentando con una tendencia al alza desde 2019<sup>173</sup>. En los informes de 2022, se refleja un alza; en concreto, en el proyecto de KOICA se incluyó la participación de las mujeres en los equipos y las actividades, así como las desigualdades de género en las herramientas de análisis de vulnerabilidad y riesgos<sup>174</sup>. En tanto, conforme al *informe anual sobre el país* de la oficina, se registra un incremento que roza el 50 %<sup>175</sup>.

98. Además, el PMA en Cuba participa de manera activa en iniciativas de coordinación interagencial relacionadas con la promoción de la igualdad de género, por ejemplo, en actividades de sensibilización e intercambio de conocimientos sobre cuestiones de género en el contexto de la campaña ÚNETE para poner fin a la violencia contra las mujeres<sup>176</sup>.

99. Sin embargo, en la ejecución del PEP existen desafíos en la transversalización de la perspectiva de género que se evidencian en la clasificación del marcador de género y edad que obtuvieron los *informes anuales sobre el país*, como se puede observar en la tabla 13. Se profundizó en esta temática en un taller realizado con la oficina en el país en 2021. **Durante la pandemia, se desaceleraron los esfuerzos por integrar la perspectiva de género<sup>177</sup>**, como se indica en el marcador de género y edad de 2022 y en los indicadores transversales de género (véase el apéndice 9), debido a que surgieron situaciones urgentes que requerían atención. El hecho de retomar la transversalización de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres constituye un reto para el período venidero, que supone aprovechar los espacios ganados con las comunidades, productores, autoridades locales y nacionales.

**Tabla 13: Marcador de género y edad en los *informes anuales sobre el país* de 2020 a 2022**

	2020	Enero a junio de 2021	Del taller de análisis del marcador de género y edad de 2021	2022
EE1 Emergencia	3	3	Mejorar los análisis de género de las cadenas de valor, así como el número y tipo de decisiones que ayuden a reparar las desigualdades de género.	1
EE2 Nutrición	1 (act. 2)	4 (act. 2) 1 (act. 3)	Act. 2. Se reconocen los avances en campañas de cambio de comportamiento de alimentación saludable. Act. 3. Por la pandemia, no se avanzó en la integración de las cuestiones de género.	1
EE3 Resiliencia	3	1	No se hace ninguna formación específica en género.	3
EE4 Fortalecimiento de capacidades	1	2	No hay comentarios	1

Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los *informes anuales sobre el país*

### **Medio ambiente y cambio climático**

100. El PEP mantiene la atención en el medio ambiente, ya que monitorea los efectos del cambio climático y promueve la adopción temprana de estrategias eficaces de adaptación. Desde los EE1, EE3 y EE4 se impulsa la formación de capacidades, la educación ambiental y la transformación de estrategias de aprovechamiento de recursos naturales. Se constata el fomento de minindustrias, pequeños embalses y uso de fertilizantes naturales, así como la distribución de equipos con menor impacto ambiental (paneles solares, triciclos eléctricos), entre otras iniciativas ejecutadas por mujeres y hombres del sector agrícola, en alianza y con la asesoría de instituciones científicas del MINAG y el CITMA.

<sup>173</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país.

<sup>174</sup> PMA (2022). Cuba. Tercer informe anual del proyecto de KOICA.

<sup>175</sup> PMA (2022). Informe anual sobre el país.

<sup>176</sup> PMA (2020). *Informe anual sobre el país*; PMA (2021). *Informe anual sobre el país* (segundo semestre) y entrevistas a personal de organizaciones del SNU.

<sup>177</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país.

101. **Sin embargo, existen espacios para aprovechar aún más la sensibilización y educación en materia de cuidado del medio ambiente**, en espacios de diálogo con el Gobierno nacional, autoridades locales, productores, establecimientos educativos, comedores comunitarios, etc. Dentro de las temáticas que se pueden retomar está el manejo de residuos, la conservación del agua, el manejo de residuos, entre otros.

### **Rendición de cuentas ante personas beneficiarias**

102. La cercanía con las personas beneficiarias se hace a través del personal de monitoreo destacado sobre el terreno que utiliza mecanismos de retroalimentación en las visitas a las diferentes entidades involucradas en los proyectos en el territorio. Del mismo modo, el equipo de la oficina del PMA en La Habana hace lo propio en sus misiones sobre el terreno, por ejemplo, en las bodegas, establecimientos educativos, cooperativas de productores y SAF<sup>178</sup>. Sin embargo, no se cuenta con un sistema de retroalimentación sistemática que permita que las personas beneficiarias se comuniquen ante una dificultad, ni información para hacer seguimiento de quejas, reclamos, comentarios o sugerencias.

### **2.2.3. ¿En qué medida es probable que los logros del PEP sean sostenibles, en particular desde una perspectiva financiera, social, institucional y medioambiental?**

**Hallazgo 8.** Se evidencia apropiación —por parte de las contrapartes y demás actores vinculados al PEP— de metodologías, tecnologías y herramientas para la gestión del riesgo y preparación ante emergencias, el seguimiento del estado nutricional, la logística relacionada con el preposicionamiento de alimentos y artículos no alimentarios, y el nexo entre productores y las redes de protección social. Asimismo, en el marco de estas acciones se movilizaron fondos locales y se logró cambiar la perspectiva de mujeres y hombres productores y población escolar respecto de la nutrición saludable. Sin embargo, la sostenibilidad del fortalecimiento de capacidades enfrenta desafíos a raíz del debilitamiento de la contraparte, y la sostenibilidad de la provisión de alimentos en circuitos cortos al sistema de protección social se debe esforzar en aras de mantener la eficacia del sistema de contratación y pago a los productores.

103. La operación del PEP en Cuba, al estar mediada por el Gobierno, genera procesos encaminados a conseguir resultados duraderos, en especial en lo tocante al fortalecimiento de capacidades, para lo cual un factor determinante de la sostenibilidad es la relación prolongada de cooperación del PMA con el Gobierno en procesos continuos. Sin embargo, se evidencia un proceso de cambio generacional y fluctuación del personal que debilita a la contraparte y dificulta la sostenibilidad de la asistencia técnica y exige procesos para la continuidad en la gestión del conocimiento.

104. En la gestión del riesgo y respuesta ante emergencias, el diálogo, el trabajo conjunto y la gestión del conocimiento con entidades, como la Defensa Civil y el INSMET, han aportado herramientas y conocimientos. Según las entrevistas realizadas al funcionariado del Gobierno, las entidades han adoptado estos conocimientos y herramientas, como las capacidades instaladas en el seguimiento de la actividad sísmica, hidrológica y meteorológica<sup>179</sup>, las metodologías para el autodiagnóstico institucional<sup>180</sup>, el manejo de riesgos y vulnerabilidades y la detección de señales de alerta temprana<sup>181</sup>, los instrumentos apropiados que simularon el desastre y modelaron la respuesta ante emergencias generadas por un posible huracán de gran intensidad<sup>182</sup>, la elaboración de planes de acción ante emergencias y el indicador de resiliencia que incluye las vulnerabilidades, entre otras. Se cuenta también con herramientas que aún no se emplearon, como la evaluación de la seguridad alimentaria en emergencias, que permite determinar la seguridad alimentaria en las primeras 72 horas de ocurrido un desastre<sup>183</sup>.

105. En cuanto a resultados duraderos de **fortalecimiento de capacidades logísticas, se resalta el trabajo conjunto con el MINCIN** en la gestión del preposicionamiento de alimentos y artículos no

<sup>178</sup> PMA (2022). *Informe anual sobre el país* y entrevistas a personal de la oficina en el país, Gobierno nacional y gobiernos locales, y personas a cargo del SAF, docentes, bodegas y almacenes durante la misión sobre el terreno.

<sup>179</sup> Resultados duraderos del proyecto DIPECHO.

<sup>180</sup> Espejo Cooperativo, SISVAN, Ley SAN.

<sup>181</sup> Según entrevistas grupales a cooperativistas, se usan grupos de WhatsApp para informar, alertar y convocar a la toma de decisiones en cuanto al manejo y monitoreo de cultivos, con base en datos científicos.

<sup>182</sup> Entrevistas a organizaciones del SNU y personal de la oficina en el país.

<sup>183</sup> Entrevista a personal de la oficina en el país.

alimentarios, que involucra procesos y procedimientos correspondientes a un nivel de operación que se puede calificar, como de alta madurez, por ejemplo, en el manejo de inventarios, transporte, rotación de los productos almacenados e informes.

106. En cuanto a la sostenibilidad de los resultados del **modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social**, se identificaron factores que dan indicios de resultados duraderos, como son los siguientes:

- **Desde los productores, los resultados duraderos son variados**, a saber: la práctica de consulta del estado del tiempo para tomar decisiones sobre cultivos, el relacionamiento con las instituciones educativas y sus necesidades, que participaron en actividades de promoción y aumentaron su sentido de pertenencia y compromiso, la aplicación de técnicas de riego, siembra, cosecha, producción y manejo del compost, manejo del agua y desechos, y conservación de los alimentos. Se observan ejemplos de transmisión de conocimiento entre productores de la zona, puesto que hubo intercambio de prácticas. Un resultado duradero e interesante es la visibilidad de los productores ante la población, lo que se evidenció en los establecimientos educativos y los comedores comunitarios. Se ha generado un proceso de reconocimiento y valoración de su labor.
- Sin embargo, la sostenibilidad del modelo depende de la existencia de un esquema de pago expedito y eficiente hacia el productor por parte del sistema de protección social. Actualmente, el sistema de protección social del Gobierno contrata y paga a los productores, sin embargo se generan demoras que pueden ir afectando la disposición de estos para mantener la provisión de vegetales y hortalizas a los establecimientos educativos y comedores comunitarios. Para tal efecto, el PMA ha venido dialogando con el Gobierno sobre la posibilidad de aportar recursos para facilitar el proceso de contratación y pagos, lo que permitiría también el fortalecimiento de capacidades institucionales para tal proceso, incluida la rendición de cuentas.
- En los **establecimientos educativos**, se identifican resultados duraderos frente al cambio de actitudes hacia una alimentación saludable, las huertas escolares demostrativas y materiales docentes de alimentación saludable incorporados en los temarios académicos, así como la organización de padres de familia, niñas y niños promotores de la alimentación saludable.
- En cuanto a **institucionalidad**, en la misión sobre el terreno se demostró la adopción de herramientas, guías y aprendizajes trasladados por el PMA a las entidades que operan el modelo a escala local, las autoridades de los municipios y las provincias, y las personas que representan a cada uno de los sectores vinculados (salud, educación, agricultura y protección social). Además, las autoridades provinciales han manifestado su voluntad de destinar recursos propios (1 % de su presupuesto) para la continuidad del modelo.

107. Por otra parte, **se han creado vínculos intersectoriales que parecen permanecer en el tiempo, en especial en el plano local**. Existen indicios de la continuidad del trabajo entre los sectores de protección social, educación, agricultura y salud —más allá del propio proyecto financiado por el PMA—, ya que el modelo de circuitos cortos se ha diseminado en espacios de discusión académica y política pública. Sin embargo, es un reto para el PMA mantener la visibilidad de las bondades y los resultados alcanzados para trascender hacia la replicabilidad del modelo, lo cual puede darse con la instrumentalización de la Ley SAN.

108. En cuanto a la sostenibilidad de los **resultados de nutrición**, la evidencia supone desafíos. No se cuenta con información del efecto de la distribución de suplementos ni de su permanencia en el tiempo, ni de los mensajes recordatorios divulgados a través de la estrategia de comunicación para el cambio de comportamiento.

#### **2.2.4. ¿En qué medida el PEP facilitó que se forjaran mejores vínculos estratégicos entre la acción humanitaria, la cooperación para el desarrollo y, según correspondiese, la consolidación de la paz?**

**Hallazgo 9:** La coherencia y complementariedad entre los objetivos humanitarios, de desarrollo y contribución a la paz se manifiestan en la ejecución del PEP a través de la respuesta humanitaria continua hasta el restablecimiento de las condiciones ante emergencias de corto plazo (huracanes y COVID-19), así como en la ejecución de proyectos de respuesta a emergencias de largo plazo con intervenciones de desarrollo de capacidades productivas resilientes, como son los proyectos de circuitos cortos de provisión de alimentos a las redes de protección social. Cuba ha gozado de un ambiente de paz a lo largo de los años, y el PMA a través de sus acciones aporta a su mantenimiento. Sin embargo,

constituye un reto actuar para enfrentar el deterioro de las condiciones de vida, que incide en la motivación de la población joven, y el aumento en las desigualdades que atentan contra las condiciones de seguridad y solidaridad existentes.

109. El accionar del PMA en Cuba aporta a la vinculación de la acción humanitaria, el desarrollo y la estabilidad social, lo que podría leerse como contribución a la paz. Tres ejemplos pueden ilustrar esta afirmación. **El primero es la prolongación de la respuesta humanitaria hasta que se detectan señales de estabilización y crecimiento.** Tal es el caso de la respuesta a la emergencia a raíz del huracán Ian. Desde finales de 2022, se constató que el PMA aportaba alimentos y artículos no alimentarios a toda la población en un inicio para ir gradualmente disminuyendo la asistencia hasta que se alcanzara la normalización de la situación. Este proceso duró desde finales de 2022 hasta julio de 2023, tal como se evidenció en la asistencia por el huracán Ian en Pinar del Río. Una situación similar se presenta con el brote de COVID-19, ya que la **respuesta a la emergencia por la COVID-19 permitió aligerar la reanudación de las actividades económicas.**

110. **El segundo es el modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social.** El modelo ejemplifica el vínculo entre la acción de mitigación ante emergencias, el crecimiento productivo y la estabilidad social. Los municipios de las provincias de oriente y Villa Clara, en los que actúa el PMA, tienen características similares por su vulnerabilidad a sequías y la salinización de los suelos. Además en el caso de Villa Clara, aún atraviesa procesos de recuperación tras el paso del huracán Irma en 2017. En todas las situaciones, como se indicó en la subpregunta 2.1, se aporta al desarrollo y la estabilización social, con énfasis en las mujeres productoras, cuando se consigue el aumento de los ingresos de los productores, el incremento en el empleo y los aportes a la alimentación diversa y saludable de las niñas y niños, y las personas que asisten a comedores comunitarios (SAF) con un mayor consumo de vegetales y hortalizas. Si bien la participación activa de la población joven se tiene en cuenta dentro del esquema de fortalecimiento de los productores, es una prioridad de segundo orden.

111. El tercer ejemplo es el fortalecimiento de capacidades del Gobierno para la focalización de vulnerabilidades socioeconómicas, de tal forma que se puedan generar acciones afirmativas frente al empobrecimiento de segmentos de la población. Este proceso es de especial relevancia en un contexto de deterioro de la situación económica y social de Cuba en los últimos años, tal como se percibió en el contexto de este informe. Según las entrevistas a personal de la oficina en el país, el Gobierno y el SNU durante la misión sobre el terreno, el empobrecimiento de segmentos de la población y la creciente desigualdad en la distribución del ingreso están generando el deterioro de las condiciones de seguridad, en los esquemas solidarios y la desmotivación de la población joven<sup>184</sup>. Por lo tanto, es de vital importancia avanzar con una respuesta focalizada y contener las fuerzas desestabilizadoras que puedan estar gestándose.

### **2.3. PE 3: ¿EN QUÉ MEDIDA EL PMA HA UTILIZADO SUS RECURSOS DE FORMA EFICIENTE PARA CONTRIBUIR A LOS PRODUCTOS Y EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PEP?**

#### **2.3.1. ¿En qué medida se entregaron los productos dentro del plazo previsto?**

**Hallazgo 10.** El PMA en Cuba ha tratado la respuesta ante emergencias (EE1) con carácter inmediato, en la cual se destaca la importancia del preposicionamiento de alimentos y artículos no alimentarios. Sin embargo, los factores exógenos relacionados con la disponibilidad de medios de transporte marítimo para las importaciones de equipos y otros medios de apoyo (EE3), así como los procesos de aprobación de los proyectos por parte del Gobierno nacional, ralentizan la ejecución del PEP, lo cual repercute en los costos y la rendición de cuentas a los donantes.

112. El PMA en Cuba ha tenido la capacidad de atender oportunamente las emergencias que se han presentado en los últimos años, para lo cual el preposicionamiento de alimentos y artículos no alimentarios es un factor determinante, que también depende de los procesos logísticos de almacenamiento, transporte y distribución establecidos por el Gobierno de Cuba. Por ejemplo, tras el paso del huracán Ian, se constató —en la documentación y a través de la misión sobre el terreno— que la respuesta del PMA fue muy

<sup>184</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país, organizaciones del SNU y el Gobierno.

oportuna, gracias al preposicionamiento y a que el Gobierno priorizó el traslado de los alimentos donados por el PMA. La voz de las autoridades locales ilustra las diversas manifestaciones recibidas: *“en siete días, el alimento se encontraba listo para distribuir en las bodegas”*. Además, se entregaron recursos no alimentarios, como luminarias, kit de cocinas y carpas, así como se trajeron de Guantánamo y Villa Clara cuatro almacenes desmontables que llegaron dos o tres días después del paso del huracán<sup>185</sup>.

113. Sin embargo, factores exógenos del contexto afectan la ejecución de los proyectos, en especial, las actividades pertinentes al EE3. Entre las situaciones más relevantes, se encuentran las siguientes<sup>186</sup>:

- **El escenario pandémico** produjo un atraso en las compras internacionales, debido, entre otras, al desequilibrio de contenedores a nivel global, y, en este sentido, la región del Caribe fue una de las más afectadas. Esta situación provocó un alza en los costos de transporte de 3,5 veces<sup>187</sup>. Como consecuencia, en 2020 y 2021, se produjeron demoras en la adquisición y distribución de alimentos nutritivos, de equipamiento agrícola (sistema de riego, cultivo semiprotegido, entre otros), equipos hidrometeorológicos y tecnologías de comunicación e información.
- **En la pospandemia**, de 11 a 12 empresas navieras, actualmente se cuenta con dos y media<sup>188</sup>. A los buques que tocan puerto cubano se les impone una penalidad: no pueden anclar en puertos norteamericanos por seis meses. Esta medida también se aplica a los contenedores, que deben contar con un permiso, lo cual dificulta los procedimientos. De este modo, para que un buque pueda llegar a Cuba, los contenedores deben estar completos, lo que implica largos plazos para la entrega de alimentos y equipos. Esta situación se constató en la misión sobre el terreno, dado que los equipamientos, como los paneles solares importados de China, se entregaron de seis a ocho meses después de lo previsto.
- La **guerra en Ucrania** ha repercutido de manera negativa en las cadenas de suministros. Por ejemplo, en el caso de los recursos provenientes de la Federación de Rusia, existía una cláusula de importación de alimentos desde Rusia. Sin embargo, el donante ha permitido, tras una renegociación la compra en México, Panamá, Argentina, Brasil, Uruguay y China, lo cual ha implicado retrasos, ya que hubo que iniciar nuevos procesos.

114. **Otro determinante en la oportunidad de ejecución de los proyectos es el mecanismo gubernamental para conseguir su aprobación**, lo que complejiza su ejecución expedita. La oficina en el país demostró que el tiempo que transcurre entre la aprobación del proyecto, la aceptación de los términos de referencia, la solicitud de la importación y el arribo de los alimentos y artículos no alimentarios vinculados al proyecto puede extenderse de seis meses a dos años, lo que tiene efectos importantes sobre los costos, puesto que se desactualizan las cotizaciones, y se encarecen los fletes, entre otros. Además, concierne a los donantes, ya que no se puede cumplir con los plazos previstos inicialmente.

### 2.3.2. ¿En qué medida la profundidad y la amplitud de la cobertura garantizan que los más vulnerables a la inseguridad alimentaria se beneficien del programa?

**Hallazgo 11:** La operación del PMA se basa en las necesidades que determina el Gobierno que coinciden con las que busca atender el PEP. En este sentido, el PEP se ha centrado en las zonas afectadas por las emergencias tanto de corto plazo como de largo plazo (sequía). Para ello, se ha valido de los sistemas de información meteorológica para determinar las zonas de mayor impacto donde se presentaban las emergencias. Las intervenciones tienen una cobertura que atiende a la población más vulnerable en ubicaciones específicas, en especial adultos mayores, mujeres embarazadas y niñas y niños en edad escolar, aunque en los momentos críticos, como la emergencia por la COVID-19, la atención se brindó a nivel general en el país. Sin embargo, la limitación en la información socioeconómica específica de la población impide verificar de manera rigurosa y robusta si se llega a la población de mayor vulnerabilidad en términos de seguridad alimentaria y nutrición.

115. **La asistencia alimentaria ha respondido a las necesidades de apoyo del Gobierno de Cuba.** Entre 2020 y 2022, en vista de las emergencias desatadas por la COVID-19 y las catástrofes naturales, entre

<sup>185</sup> Entrevista a Gobierno provincial.

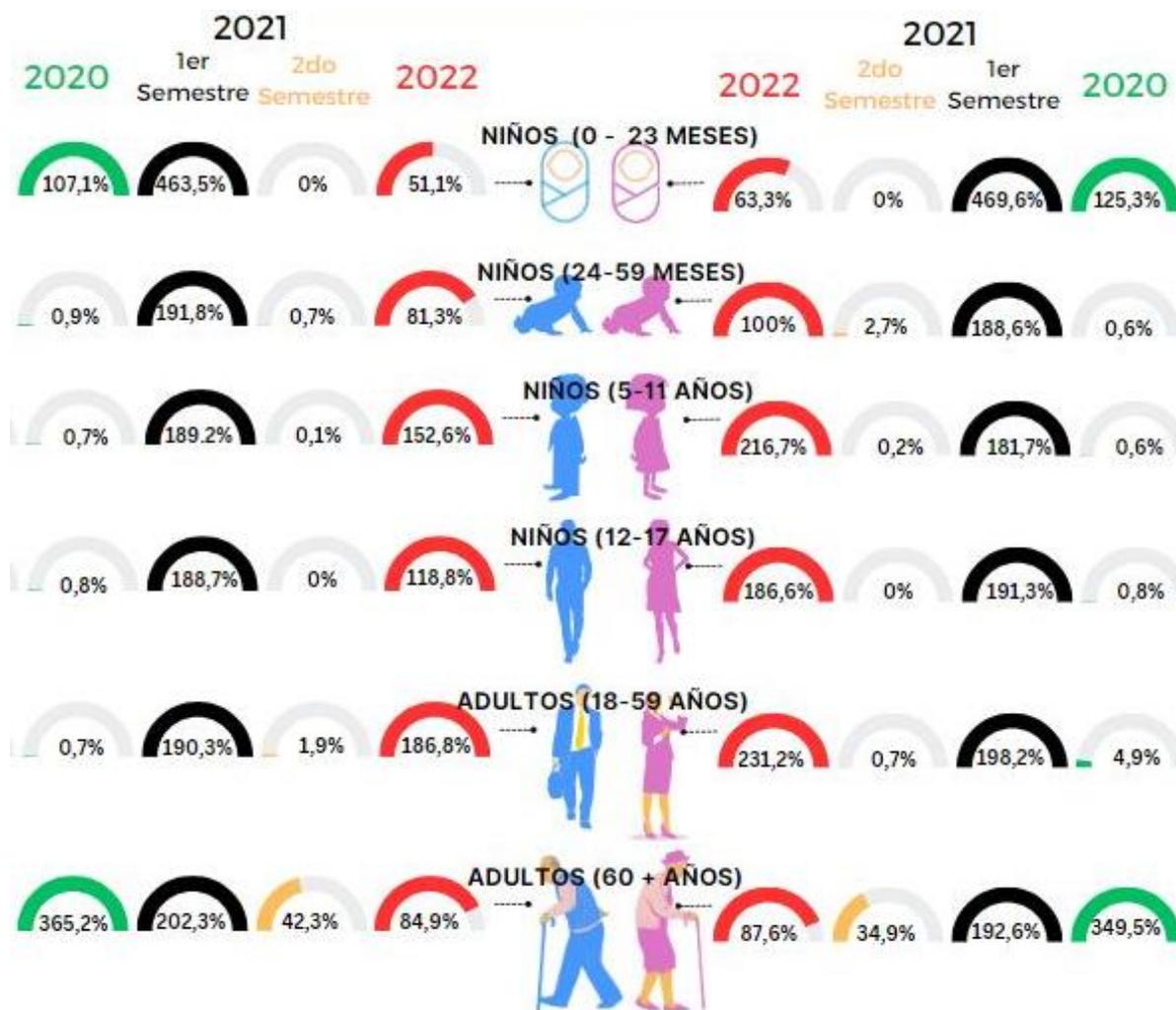
<sup>186</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país.

<sup>187</sup> ibidem.

<sup>188</sup> ibidem.

650.000 y 789.000 personas (54 % mujeres) recibieron asistencia (véase el apéndice 9). En 2020, durante la pandemia, la atención se centró en adultos mayores, y se triplicó el número de personas que se tenía previsto asistir. Del mismo modo, en 2022 ante el huracán Ian, se sobrepasó la meta prevista en 18,9 puntos porcentuales, en especial en las niñas y niños escolares (véase la figura 20).

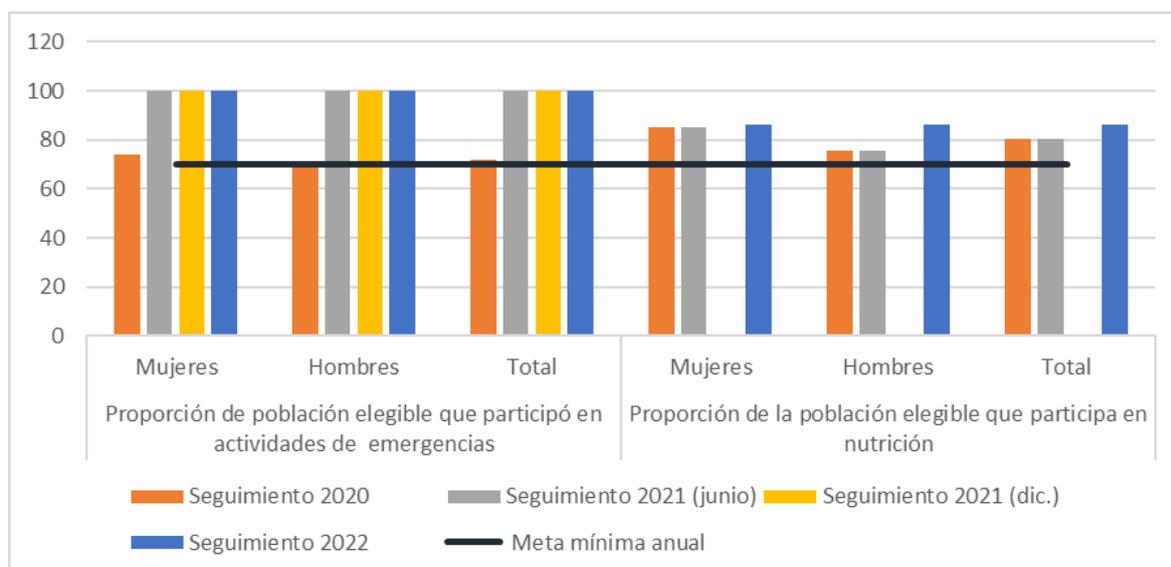
**Figura 20: Porcentaje de cobertura de personas atendidas frente a las previstas de 2020 a 2022, por sexo y grupos etarios**



Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales sobre el país de 2020 a 2022

116. En cuanto a la proporción de la población que reúne los requisitos exigidos y participa en el programa, se cuenta con los indicadores de los efectos del EE1 (emergencia) y EE2 (nutrición), en los cuales se superan las metas propuestas desde 2020 hasta 2022, salvo en 2021 en lo concerniente a nutrición (véase la figura 21). Esta medición proporciona una aproximación de la profundidad de la cobertura, ya que permite dimensionar la medida en que se alcanzó a atender a la población que fue focalizada conjuntamente con el Gobierno, mas no alcanza a reflejar la proporción de la población que se atiende en relación con el total de la población del país con necesidades. Además, se carece de información que permita identificar otras dimensiones de profundidad en la cobertura porque el PMA complementa procesos adelantados por el Gobierno, por ejemplo, en las cantidades de suplementación prolongada para generar efectos sobre los indicadores de nutrición.

**Figura 21: Profundidad en la cobertura, indicadores de los efectos de los EE1 y EE2**



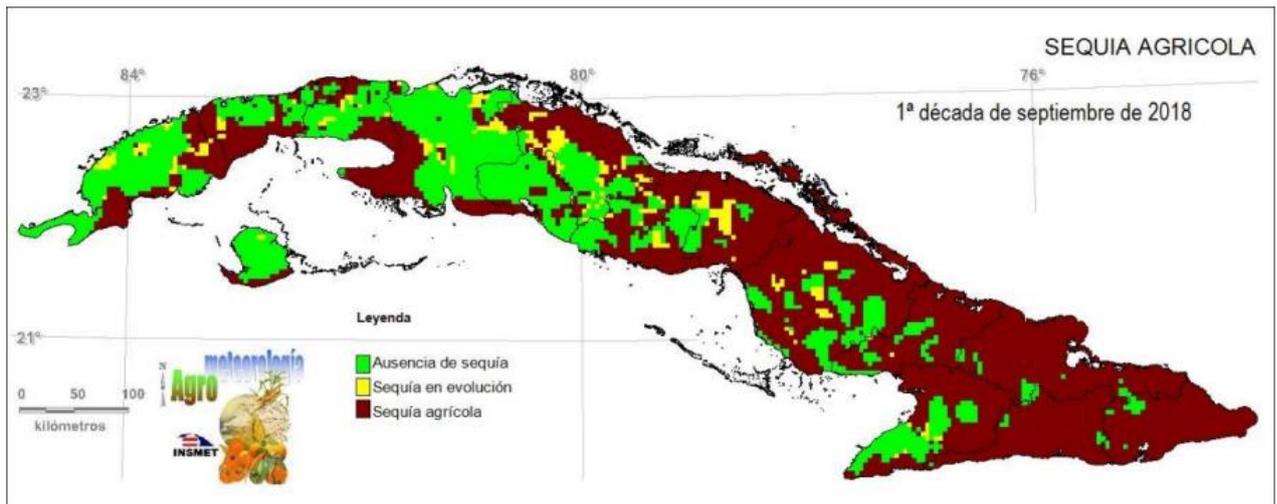
Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales sobre el país de 2020 a 2022

117. En los proyectos de resiliencia sensibles a la nutrición en virtud de los cuales se establecieron los circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social<sup>189</sup>, en acuerdo con el Gobierno, se focalizaron, en primer lugar, las zonas afectadas por emergencias de largo plazo, como sequías y salinización de los suelos: la zona oriental y Villa Clara (figura 22). En segundo lugar, se avanzó en una focalización dentro de las zonas geográficas, a nivel subnacional con participación de las instituciones involucradas y los Gobiernos locales, y en tercer lugar, con los Gobiernos locales, los coordinadores locales de los proyectos y la comunidad, se hizo la selección de las instituciones educativas, los SAF y los productores. En cuanto a la respuesta ante emergencias, se evidencia la focalización en las zonas golpeadas por eventos naturales, como huracanes, tal es el caso de Pinar del Río en donde se ha asistido con alimentos y artículos no alimentarios, así como en el fortalecimiento para la prevención de emergencias en La Habana y Santiago de Cuba.

118. Los cuatro proyectos ilustrados en la figura 23 han beneficiado de manera directa a alrededor de 13.000 agricultores, 10.000 familias, 18.000 niñas y niños, 824 autoridades nacionales, 459 especialistas y técnicos y 4.000 adultos mayores. Esto da cuenta de la amplitud de la cobertura, mas no de su profundidad, con excepción de datos puntuales, como el número de días promedio de suministro de alimentos en los establecimientos educativos (18/22).

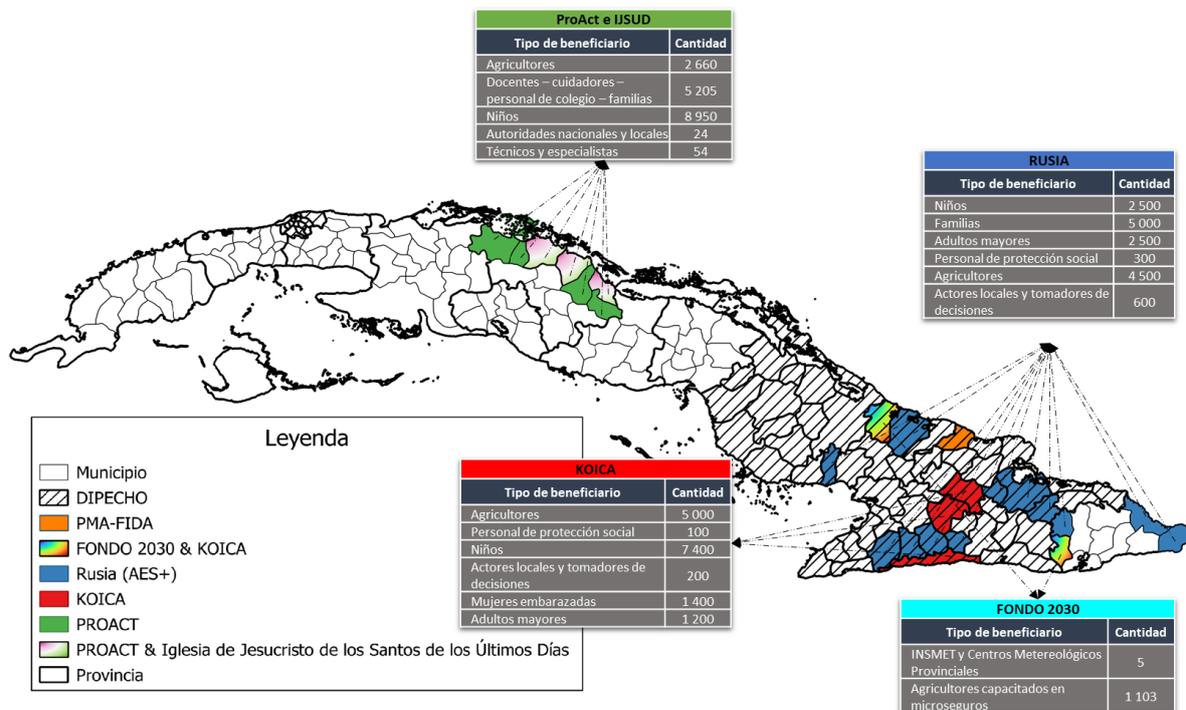
<sup>189</sup> Se puede interpretar como un enfoque basado en tres elementos, con una focalización a nivel nacional tras un análisis integrado de contexto, seguido por una programación estacional relativa a los medios de vida y, finalmente, una planificación participativa en el plano de la comunidad.

Figura 22: Mapa de sequía agrícola en 2018



Fuente: Propuesta del proyecto de KOICA (2020-2024)

Figura 23: Mapa de focalización de los proyectos



Fuente: Equipo consultor con base en la información de los donantes y los datos de agrometeorología del INSMET (véase: <http://www.insmet.cu/asp/genesis.asp?TB0=PLANTILLAS&TB1=SEQUIAAGRIC>)

119. Las acciones realizadas benefician también a entidades nacionales y locales, e irradian efectos positivos sobre toda la población. Como ejemplo de la profundidad y amplitud de la cobertura, el proyecto DIPECHO tiene incidencia sobre toda la población del país, gracias al fortalecimiento de los institutos regionales de meteorología que tienen participación directa en los sistemas de información sobre el tiempo y el clima, cuya información se difunde a través de WhatsApp o medios masivos de comunicación, como televisión y radio. Esta información es de especial interés para agricultores, ya que les permite tomar decisiones que disminuyan la vulnerabilidad de su producción.

120. Es importante aclarar la aproximación conceptual de “población vulnerable” que tiene la contraparte, que dista de la caracterización de carencias o pobreza y se relaciona más con condiciones de edad o discapacidad. A raíz de ello, como se presentó en la subpregunta 1.1, la escasa información del país sobre las condiciones socioeconómicas de la población impide realizar una valoración de la focalización de la

población beneficiaria del PMA de manera robusta y documentada que garantice que se atiende a la población con mayor vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria.

### 2.3.3. ¿En qué medida las actividades del PMA fueron costo-eficientes<sup>190</sup> en la prestación de asistencia?

**Hallazgo 12.** La oficina en el país tiene la habilidad para impulsar los proyectos que opera y ha logrado generar economías a escala, en especial en el modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social al concatenar los proyectos y recursos, y potenciar los aprendizajes. Sin embargo, la rentabilidad del PEP se ve afectada mayormente por factores externos, puesto que el PEP opera bajo la institucionalidad existente de la contraparte, lo que le aporta eficiencia gracias a su verticalidad y madurez en procesos logísticos, pero también ineficiencias en los procesos de aprobación y ejecución de los proyectos, así como en los trámites de importación. La rentabilidad sufre con los reprocesos, la inflación creciente, la escasez de combustible y los impedimentos en las importaciones.

121. La ejecución del PEP se favorece de la institucionalidad existente, de su verticalidad en la toma y cumplimiento de decisiones, así como de los procesos logísticos que tienen un alto grado de madurez, como son el transporte, almacenamiento y distribución de alimentos y artículos no alimentarios, y del proceso de reposicionamiento. Sin embargo, también se enfrenta a desafíos que le generan reprocesos y costos a la operación del PMA.

122. La eficiencia en la aprobación e inicio de los proyectos está determinada por los procesos de la contraparte, en lo cual se capitalizan activos, como el buen relacionamiento, la confianza, la capacidad de escuchar y respetar el punto de vista de la contraparte, y la credibilidad que el PMA ha cultivado en el Gobierno. Sin embargo, los plazos y esfuerzos de gestión para la aprobación de los proyectos, el detalle operativo y la organización de la contraparte para su ejecución conllevan tiempo y recursos, ya que la práctica —hasta ahora— era que el PMA entablaba diálogos con el Gobierno para organizar e iniciar los proyectos ya financiados. Este proceso está cambiando, gracias a las conversaciones con el MINCEX, que, por ejemplo, han permitido gestionar el proyecto de “hoja de ruta de protección social” antes de contar con la financiación. De esta forma, la movilización de fondos tiene un fuerte respaldo, ya que previamente se ha pautado con el Gobierno de Cuba, así una vez que se reciben los recursos, su iniciación es inmediata.

123. **La rentabilidad en la ejecución del PEP está también determinada por el cumplimiento o no de supuestos de su teoría del cambio**, como son la estabilidad de las prioridades del Gobierno, la disponibilidad y entrega oportuna de equipos, el almacenamiento, la estabilidad de las condiciones macroeconómicas y los precios de los alimentos en los mercados internacionales, la disponibilidad de combustible y la accesibilidad a las importaciones que se requieran. Como se ha expuesto, algunas de las condiciones no se han cumplido, dado que arrecian la inflación, la escasez de combustible y las restricciones a las importaciones que encarecen y ralentizan la ejecución de las acciones previstas. Por ejemplo, el PMA en Cuba recibió una cotización para importar insumos agrícolas para las actividades de resiliencia (EE3) en enero, pero por las demoras en el proceso de importaciones, se logró cupo de embarque en junio; en ese momento, la cotización había perdido vigencia, por lo que se debió solicitar otra cotización a mayores precios.

124. A pesar de las adversidades, para la oficina en el país la búsqueda de eficiencias es una prioridad, y el equipo de la oficina tiene una gran habilidad para ello. Una ilustración de esto es el montaje de un esquema de financiamiento para el modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social, aprovechando los aprendizajes adquiridos y generando economías a escala, como, por ejemplo:

- el material de comunicación y herramientas de trabajo diseñado se utiliza a lo largo de la ejecución en las diferentes zonas, financiados por diferentes donantes;
- la metodología de implementación del modelo se va perfeccionando conforme se avanza en su implementación y se puede escalar, lo que se evidencia con la ampliación del modelo de las escuelas a los SAF en Villa Clara;

<sup>190</sup> La relación costo-eficiencia de la ejecución del PEP se observa a partir de la generación de economías a escala o de mecanismos que puedan agilizar los procesos, así como del abordaje de factores que pueden ralentizar los procesos.

- la gestión del conocimiento que hace el personal de monitoreo destacado sobre el terreno se multiplica de un proyecto a otro, ya que se tiene una alta estabilidad de estas personas en el territorio, y
- el vínculo entre el modelo de circuitos cortos (EE3) y la producción de información meteorológica (EE1) permite disminuir la vulnerabilidad y riesgo de pérdida en la producción al contar con decisiones más informadas.

#### 2.3.4. ¿En qué medida se consideraron medidas alternativas que fueran más rentables?

**Hallazgo 13.** En Cuba, no se aplica el análisis de modalidades alternativas que generen mayor rentabilidad. En cambio, se analizan las opciones que guarden una mejor relación costo-eficacia. El equipo de la oficina en el país capitaliza su capacidad de buscar soluciones alternativas ante los desafíos que le impone el contexto, como fue la COVID-19, las restricciones a las importaciones y la tasa de cambio diferencial que distorsiona y encarece las compras locales. Un aspecto para reflexionar es el equilibrio entre multiplicar los esfuerzos para atender las necesidades crecientes y la profundidad que se puede alcanzar al focalizarse en actividades específicas con mayor intensidad.

125. La relación costo-eficacia del PEP se aborda típicamente a través del análisis de la selección de modalidades de transferencia (efectivo/alimento). No obstante, el PEP en Cuba se lleva adelante con modalidades de asistencia alimentaria (en especie) y fortalecimiento de capacidades, ya que son las que aprobó la contraparte. Cabe aclarar que la oficina en el país viene dialogando con el Gobierno desde el inicio del PEP provisional de transición para estructurar una modalidad de transferencia monetaria que facilite el pago a los productores que abastecen de hortalizas y vegetales a la red de protección social (véase la primera viñeta del párrafo 106); sin embargo, estas negociaciones no han llegado aún a buen puerto.

126. Como alternativa, el equipo evaluador adelantó un análisis sobre la forma en que la oficina en el país enfrenta las diferentes problemáticas y busca soluciones, que se presenta a continuación.

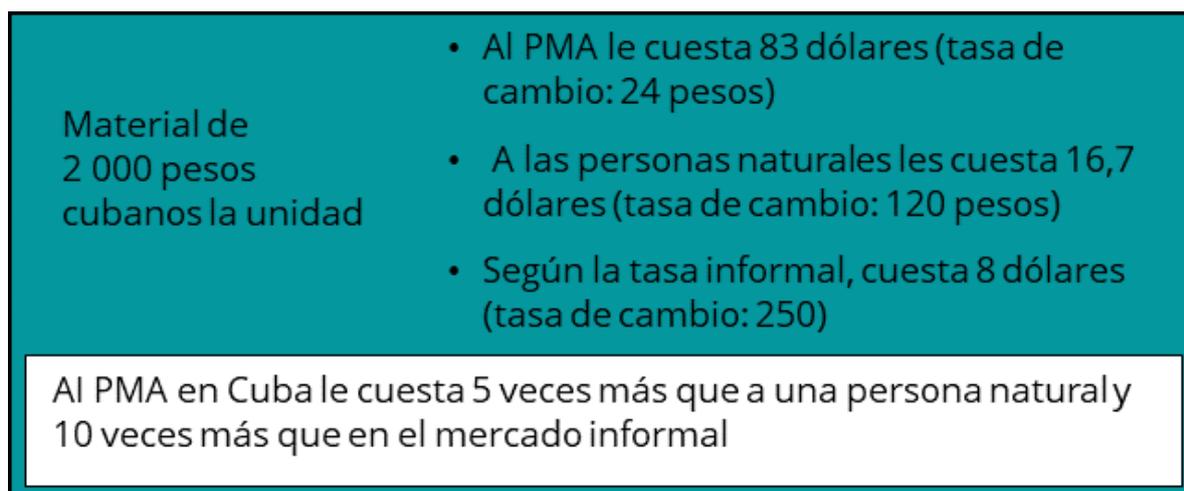
127. **Alternativas frente a las restricciones de movilidad impuestas por la COVID-19.** La capacidad de búsqueda de soluciones se puso a prueba durante las restricciones de movilidad debidas a la COVID-19, y el PMA en Cuba logró adaptar sus metodologías de seguimiento y monitoreo, así como la recolección de información y comunicación con las contrapartes utilizando diversos medios en función de la conectividad<sup>191</sup>.

128. **Alternativas frente a las restricciones a las importaciones.** Son varias las dificultades que debe sortear el PMA para hacer compras fuera de la isla. Ante lo cual, el PMA logró abogar por flexibilizar el origen de las compras provenientes de Rusia en el acuerdo de donación de la Federación de Rusia. Además, se vienen adelantando gestiones directas, en conjunto con la OCR y el Gobierno, que permitan agilizar los procesos de importación.

129. **Alternativas frente al costo extra de realizar compras locales.** La tasa de cambio que se aplica al PMA, así como a todas las agencias del SNU para las compras locales, es de 24 pesos cubanos por cada dólar. Este valor contrasta con los 120 pesos cubanos por cada dólar que se les reconoce a las personas naturales en los bancos o los 250 pesos por cada dólar que se obtienen en el mercado informal. Así las cosas, como se ejemplifica en la figura 24, por un material que cuesta 2000 pesos cubanos, el PMA paga cinco veces más si se compara con la tasa de cambio que se aplica a las personas naturales y, 10 veces más si se compara con la tasa informal. Como solución, el PMA realiza sus compras a proveedores que se encuentran fuera de Cuba, renunciando a las compras locales y se somete al proceso de importación.

<sup>191</sup> El Gobierno de Cuba extendió el servicio de Internet durante 2020 y 2021 de manera exponencial. Véase: <https://www.mincom.gob.cu/es/noticia/internet-en-cuba-planes-para-2021-y-desaf%C3%ADos-con-la-covid-19> (consultado el 10 de septiembre de 2023).

Figura 24: Ejemplo del costo de las compras locales para el PMA



130. Sin embargo, en el balance de las actividades y esfuerzos que realiza el equipo del PMA en Cuba, **cabe destacar el enfoque estratégico de mantener una multiplicidad de actividades** en respuesta a las crecientes y variadas necesidades, o la opción de focalizarse en actividades específicas cuando se puede lograr mayor profundidad en los resultados.

## 2.4. PE 4: ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE EXPLICAN EL DESEMPEÑO DEL PMA Y EL GRADO EN QUE SE HA REALIZADO EL CAMBIO ESTRATÉGICO PREVISTO EN EL PEP?

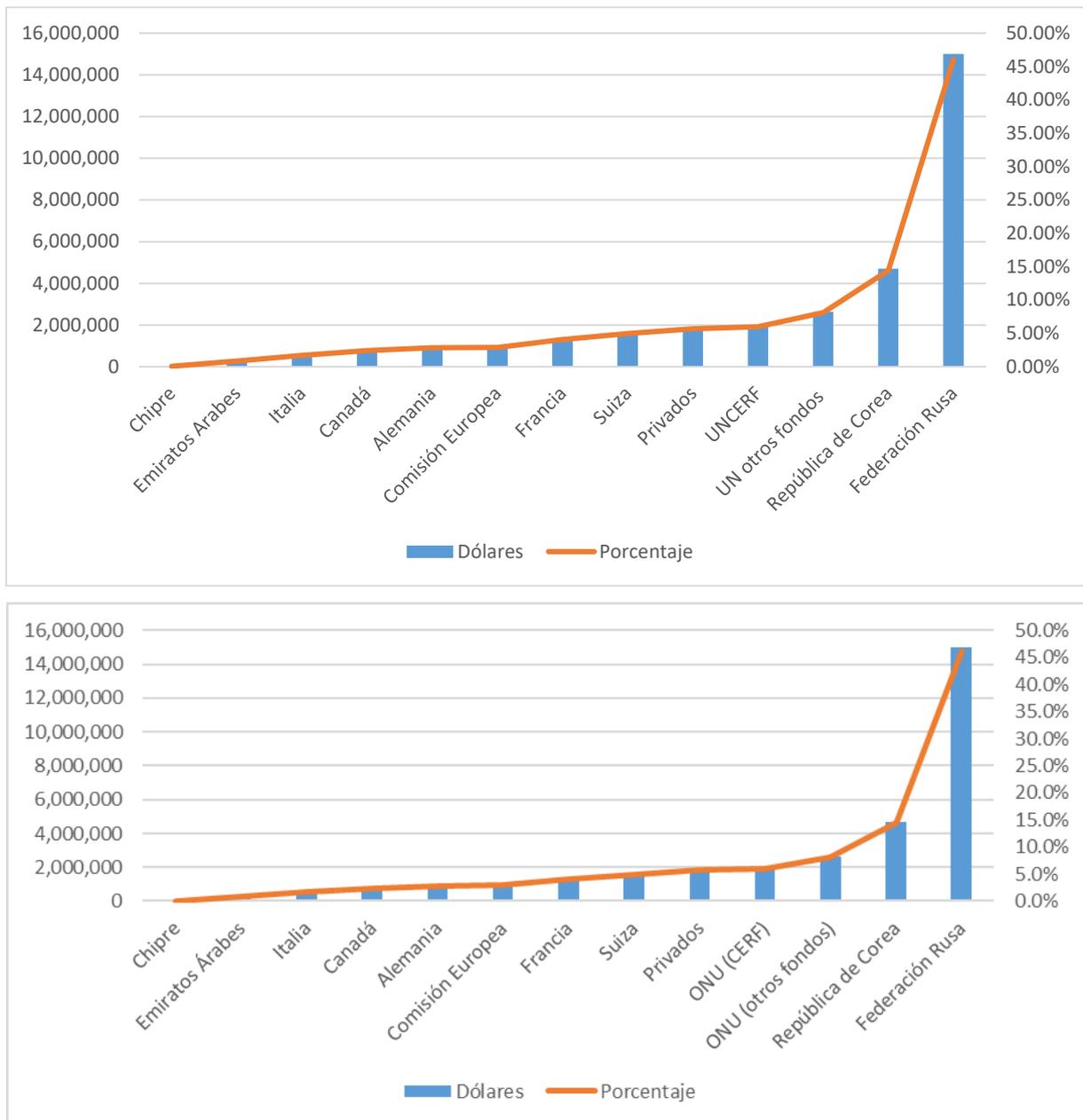
### 2.4.1. ¿En qué medida el PMA ha podido movilizar recursos adecuados, oportunos, previsibles y flexibles para financiar el PEP?

**Hallazgo 14.** El PMA en Cuba tiene una cartera de donantes recurrentes en el tiempo, entre los que sobresalen la Federación de Rusia, la Unión Europea y la República de Corea. Los recursos, en su mayoría, tienen destino específico, ya sea para alimentación escolar, gestión del riesgo o resiliencia. La movilización de fondos se ha valido del uso de fondos internos del PMA para generar evidencia, y bajo el modelo de circuitos cortos para la provisión de alimentos a la red de protección social se han potenciado los fondos disponibles. Sin embargo, surgen desafíos relativos a la rendición de cuentas a raíz de la falta de información, las demoras por los trámites propios para operar los proyectos en Cuba y la gestión con el Gobierno que implica utilizar información que demuestre el requerimiento de fondos.

131. El PMA en Cuba cuenta con una cartera de donantes que se concentran en un grupo de países y organizaciones que, en su mayoría, han estado presentes desde hace mucho tiempo. Los mayores montos de recursos provienen de la Federación de Rusia y la República de Corea (véase la figura 25). Gran parte de los fondos tienen asignados destinos específicos —de hecho, son de asignación flexible un 22,7 % del total<sup>192</sup>—, por ejemplo, la Federación de Rusia distribuye fondos para emergencia y alimentación escolar; los recursos de la IJSUD se designan para la agricultura urbana dirigida a la red de protección social, y los recursos provenientes de DIPECHO son para la gestión del riesgo y preparación ante emergencias. Cabe mencionar que la oficina en el país espera la continuidad de la contribución de la mayoría de los donantes, y se encuentra en proceso de negociación con Francia, Rusia, KOICA y la IJSUD.

<sup>192</sup> PMA (agosto 2023). Informe sobre la situación de los recursos.

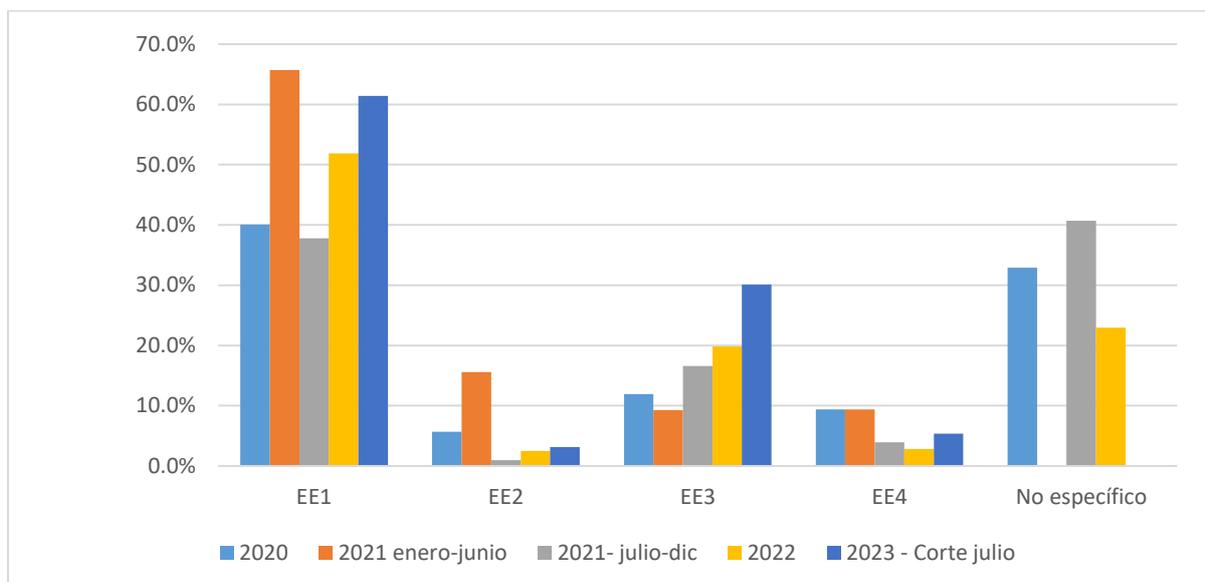
**Figura 25: Valores en dólares y distribución porcentual de aportes al PEP (2021-2024)**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en información del PMA, corte junio de 2023

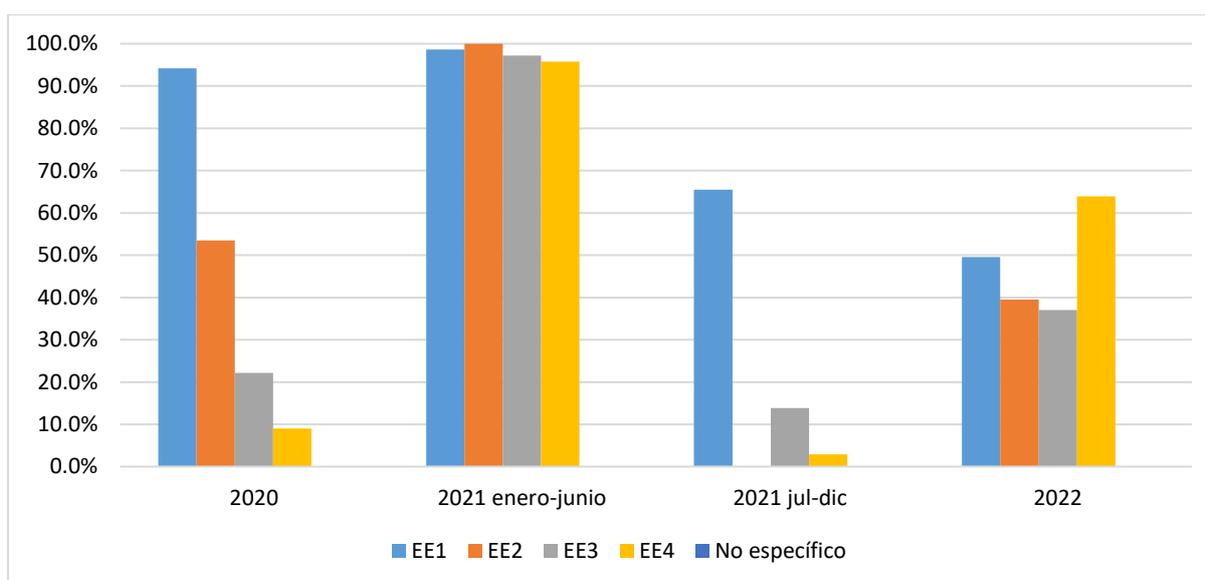
132. El EE1, que corresponde a gestión del riesgo, preparación y respuesta ante emergencias, es el que mayor financiamiento ha recibido durante los últimos cuatro años (véase la figura 26), le sigue el EE3 de resiliencia sensible a la nutrición y luego el EE2 de nutrición (véase el apéndice 11). En cuanto a la proporción del gasto en relación con los recursos disponibles, el último semestre de ejecución del PEP provisional fue equilibrado, tal como se demuestra en la figura 27, en la que se puede observar que 2021 (enero a junio) arrojó valores de entre el 90 % y el 100 % en todos los EE; sin embargo, 2020 tuvo una ejecución baja del gasto en los EE2, EE3 y EE4, debido a las restricciones de movilidad. Es normal que en el PEP, conforme vaya avanzando en la ejecución de proyectos plurianuales, la ejecución del gasto frente al presupuesto esté en niveles de entre el 38 % y el 60 %, según sea el efecto estratégico.

**Figura 26: Distribución porcentual de la asignación de recursos entre efectos estratégicos de 2020 a 2023 (julio)**



Fuente: Informes anuales sobre el país de 2020 a 2022 e información financiera compartida por el PMA

**Figura 27: Porcentaje del gasto con respecto a los recursos disponibles por efecto estratégico de 2020 a 2022**



Fuente: Informes anuales sobre el país de 2020 a 2022 e información financiera compartida por el PMA

133. En cuanto al proceso que se debe seguir para movilizar fondos —ante una oportunidad de financiamiento—, en primera instancia, se consulta al MINCEX, y con su aprobación se continúa la gestión. Las propuestas que se desean presentar se coordinan con el MINCEX y con los diferentes ministerios que participen técnicamente en el proyecto. Bajo este proceso, el PMA en Cuba realiza gestiones con gran anticipación. Como se mencionó en el párrafo 122, se ha adelantado un ejercicio de estructuración previa a la financiación con la “hoja de ruta de protección social”, lo que puede ofrecer aprendizajes para cambiar el proceso y agilizar los tiempos de inicio de los proyectos.

134. Dentro de la **estrategia de movilización de fondos**, cabe mencionar los siguientes mecanismos:

- El uso de fondos internos para generar evidencia y resultados en la adopción del modelo de circuitos cortos de producción destinada a las redes de protección social.
- Se ha logrado el encadenamiento de proyectos, que dan como resultado economías a escala como las mencionadas en el párrafo 124. De este modo, lo generado en virtud del proyecto DIPECHO se enlaza con

el proyecto de KOICA, el Fondo del PMA para la Agenda 2030 y el FIDA, y DIPECHO se enlaza con ProAct y este con la IJSUD.

- Los proyectos que se ejecutan junto con otras agencias han resultado ser un mecanismo eficiente para la consecución de recursos, tal como sucedió con los recursos del FIDA o el proyecto DIPECHO que se llevó a cabo en colaboración con el PNUD.

135. Sin embargo, se enfrentan desafíos importantes porque, si bien los donantes han sido recurrentes, su permanencia no es previsible, más aún, la movilización de estos fondos se ve amenazada por circunstancias como las siguientes:

- las dificultades para demostrar las necesidades de apoyo y cooperación internacional para un país de ingreso mediano, que no dispone de suficiente información, en especial, sobre las condiciones de nutrición y seguridad alimentaria de la población;
- la rendición de cuentas de los recursos, para lo cual el PMA depende de la información que la contraparte del Gobierno le suministra, no logra demostrar la incidencia de las intervenciones, por ejemplo, en el caso de la suplementación nutricional o el cambio de comportamiento o hábitos alimentarios, y
- las demoras inherentes al proceso de aprobación y ejecución de los proyectos, así como el proceso de importaciones, que deben justificarse ante los donantes, de tal forma que los calendarios sean sensibles al contexto y se logre un relacionamiento flexible con ellos.

#### 2.4.2. ¿En qué medida los sistemas de seguimiento y presentación de informes fueron útiles a la hora de seguir y demostrar los avances hacia los resultados previstos y fundamentar las decisiones de gestión?

**Hallazgo 15.** El PMA en Cuba despliega acciones de seguimiento a niveles macro, meso y micro, que permiten tomar decisiones de ajuste programático y financiero con base en evidencias aportadas por la contraparte, el personal de la oficina en el país en misiones sobre el terreno y el personal de monitoreo destacado sobre el terreno en las provincias. La oficina en el país ha desarrollado mecanismos de presentación de informes cuantitativos y cualitativos gracias al posicionamiento que ha logrado en el territorio; no obstante, este proceso conlleva el trabajo con la contraparte para la recolección de información primaria y exige de un esfuerzo permanente de promoción y diálogo.

136. El PMA despliega acciones de seguimiento en diferentes niveles (véase la figura 28), a saber:

- **El nivel macro implica intercambios con el Gobierno y las agencias del SNU**<sup>193</sup>, por ejemplo, el PMA elabora de manera periódica informes de seguimiento que resumen los resultados de las visitas realizadas y exponen las principales incidencias. En especial, para el período de mayo a junio de 2022, se informa que se hizo seguimiento a más de 160 instituciones, en su mayoría pertenecientes al MINCIN<sup>194</sup>. El contenido de estos informes se presenta en reuniones y se analiza con las contrapartes.
- **El nivel meso permite impulsar acciones provinciales y locales**<sup>195</sup>. El PMA promovió —como parte del enfoque sensible a la nutrición— la supervisión de la disponibilidad y el consumo de alimentos en las escuelas. Asimismo, organizó procesos de formación en línea para personas expertas de los Gobiernos provinciales sobre los flujos de información y comunicación, que se replicarían a nivel municipal configurando un mecanismo de alerta temprana para tomar mejores decisiones con respecto a los ciclos de producción agrícola a nivel local<sup>196</sup>.
- **El nivel micro se centra en las acciones en el seno de la oficina en el país** en donde se realiza semanalmente el seguimiento de los proyectos y se evalúan los desafíos a los cuales se enfrentan<sup>197</sup>. Sobresale el papel del personal de monitoreo destacado sobre el terreno instalado en las provincias orientales, que elaboró evaluaciones de los sistemas alimentarios locales<sup>198</sup>. Las actividades de

<sup>193</sup> Intervenciones del funcionariado del Gobierno en el encuentro inaugural de la misión de inicio; entrevistas a representantes del SNU durante la misión de inicio, y entrevista grupal en la oficina en el país.

<sup>194</sup> Informes de seguimiento del PMA-MINCEX (mayo-junio de 2022).

<sup>195</sup> Intervenciones del funcionariado gubernamentales e integrantes de los equipos coordinadores de proyectos.

<sup>196</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país.

<sup>197</sup> Entrevistas a personal del SNU durante la misión de inicio; y entrevista grupal en la oficina en el país.

<sup>198</sup> PMA (2021). Informe anual sobre el país (segundo semestre).

seguimiento incluyen la realización de inventarios en almacenes provinciales y locales; la coordinación y el apoyo para la extracción, el traslado, el almacenamiento y la distribución de productos y equipos, como leche en polvo, micronutrientes, cultivos semiprotegidos y casas de cultivo, entre otros; la realización de despachos con representantes de las contrapartes, el recorrido de las sedes de los proyectos, la coordinación de reuniones provinciales y municipales, y el trabajo de mesa con contrapartes según la prioridad de las problemáticas trabajadas<sup>199</sup>. Sus labores permiten ajustar la actividad programática en cada provincia, municipio y proyecto.

**Figura 28: Niveles de seguimiento por parte del PMA en Cuba**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

137. Según entrevistas a personal de agencias del SNU en Cuba, funcionariado del Gobierno y coordinadores de proyectos a nivel nacional y provincial, **el PMA es la única agencia que dispone de personal de monitoreo destacado sobre el terreno** capaz de aplicar herramientas novedosas, dirigir análisis y realizar diálogos intersectoriales e interinstitucionales, así como dar seguimiento a las acciones, lo que le permite mantener informado al equipo de la oficina del PMA en La Habana<sup>200</sup>. Sus aportes se ilustran a partir del siguiente testimonio: *“El personal de monitoreo hace mucha gestión. Hace mucha labor de apoyo a la gestión de los proyectos, incluye el flujo de información. Incluso ayuda a que estos actores estén en capacidad de generarla, lo hacen porque ya tienen experiencia de cuáles son las herramientas. Estas personas son dinamizadoras, catalizadoras, facilitadoras...”*<sup>201</sup>. La disponibilidad de este equipo de trabajo posiciona al PMA con ventajas reconocidas en el contexto del trabajo de la ONU en Cuba, pues *“son los ojos en el territorio”* y llegan a apoyar a otras agencias en momentos de crisis.

138. Sin embargo, de 2020 a 2023, el monitoreo y seguimiento se han visto afectados por dos desafíos predominantes:

- **La COVID-19 y las restricciones de movilidad:** En el período más crítico de la pandemia, el PMA hizo seguimiento a través de llamadas telefónicas y reuniones virtuales, en estrecha coordinación con las contrapartes gubernamentales, luego se reanudaron las visitas de seguimiento. Sin embargo, muchos de los indicadores sobre los cuales se debía informar quedaron con un valor de 0 —que dista de la realidad, pero no se logró su medición—, porque no se recibió la información por parte de la contraparte<sup>202</sup>.
- **El seguimiento directo es asumido por las contrapartes;** sin embargo, el personal de monitoreo destacado sobre el terreno registra el curso de las actividades y sus resultados; establece contacto con los grupos de personas beneficiarias, canaliza y responde en conjunto con el personal a las

<sup>199</sup> Plan de trabajo mensual del personal de monitoreo destacado sobre el terreno, septiembre de 2022.

<sup>200</sup> *ibidem*.

<sup>201</sup> Entrevista a personal de la oficina en el país.

<sup>202</sup> PMA (2020). Informe anual sobre el país (segundo semestre).

problemáticas en la ejecución<sup>203</sup>. Ello se confirma en voces del PMA en Cuba, “*nosotros trabajamos con la información primaria que nos facilita la contraparte, supervisamos los almacenes a todo nivel. Hay una organización para mostrar la trazabilidad de los recursos. La actividad que hacemos es la base de mantener a la oficina en el país informada de lo que pasa en los territorios*”. No obstante, quedan algunos vacíos, en especial en los indicadores cuantitativos en las líneas de base y el seguimiento indicado en los informes anuales (véase el apéndice 12), que se suplen con narrativas cualitativas.

### 2.4.3. ¿Cómo influyeron las asociaciones y colaboraciones con otros actores en el rendimiento y los resultados?

**Hallazgo 16.** La ejecución del PEP se ha beneficiado de las alianzas y colaboraciones del PMA con el Gobierno nacional, en primer lugar con el MINCEX, así como con múltiples entidades gubernamentales de orden nacional y local, otras agencias del SNU y entidades vinculadas a la ciencia y el mundo académico. Los resultados en cada EE se asientan en las alianzas específicas con entidades relacionadas con el manejo de riesgos, la respuesta ante emergencias, la doble carga de la malnutrición, la resiliencia al cambio climático y el fortalecimiento de capacidades. Las alianzas con agencias del SNU fluyen a través de la pertenencia a grupos interagenciales y la ejecución de proyectos en colaboración. El PMA tiene el desafío de extender sus colaboraciones con las agencias del SNU y sus nexos con entidades del sector no estatal.

139. Las asociaciones y colaboraciones con otros actores no solo son indispensables para ejecutar el PEP, sino que es un factor potenciador. Entre estas alianzas, se destacan, en primer lugar, los asociados del Gobierno nacional y los Gobiernos del territorio, así como otras organizaciones del SNU en Cuba, el mundo académico y ONG. En la figura 29, se ilustran las alianzas para el desarrollo de los efectos estratégicos.

**Figura 29: Alianzas para el desarrollo de los efectos estratégicos del PEP**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

140. El Gobierno es la principal contraparte y asociado del PMA en Cuba. Este relacionamiento garantiza la viabilidad de la ejecución del PEP. El MINCEX es la entidad designada por el Consejo de Estado para aprobar los programas y proyectos de cooperación internacional que Cuba recibe<sup>204</sup> y, como tal, resulta de mutuo apoyo en la movilización de recursos. Las entrevistas y la documentación consultada revelan las esferas de actuación e influencia de las contrapartes<sup>205</sup>. La receptividad y confianza del Gobierno ha posibilitado que

<sup>203</sup> Entrevistas individuales en la oficina en el país.

<sup>204</sup> Decreto Ley N.º 16/2020 “de la cooperación internacional”, publicado en la Gaceta Oficial de Cuba (GOC-2020-772-O85).

<sup>205</sup> Entrevistas realizadas a representantes gubernamentales; informes anuales del PMA.

el PMA aplicara sus metodologías, herramientas, equipos, etc. Además, es el Gobierno quien tiene acceso a la población.

141. La alianza con la Defensa Civil es productiva debido a su rol como líder en la gestión del riesgo, preparación y respuesta ante emergencias. El vínculo con el MINCIN concierne al almacenamiento, transporte, distribución y notificación de alimentos y artículos no alimentarios a grupos vulnerables. El INSMET interviene en el aporte de información oportuna y de calidad a partir del seguimiento a la temporada de huracanes y a la actividad sísmica en el país. El INHEM constituye el ente protagónico frente a la seguridad alimentaria y nutricional y la vigilancia nutricional. Asimismo, es fundamental el vínculo con el MES en lo referente a la comunicación para el cambio de comportamiento y el fortalecimiento de capacidades; el MINED favorece las acciones con grupos de escolares en situación de vulnerabilidad nutricional; el MINAG allana el fortalecimiento de la resiliencia en agricultura, la ESEN promueve los seguros, entre otros.

142. **Las autoridades provinciales y municipales han fortalecido las alianzas con el PMA** gracias a que intervienen en la coordinación de las actividades, contribuyen a definir prioridades y participan en el seguimiento en los diferentes niveles. La acción del PEP privilegia a grupos específicos de significación local y sus logros trascienden a otros sectores y problemáticas de interés local. Los proyectos han visibilizado y fortalecido capacidades locales, lo cual ha favorecido el funcionamiento de las instituciones de los territorios; tal valoración fue reiterada en las entrevistas y presentaciones de resultados<sup>206</sup>. Según el funcionariado del Gobierno nacional y local, *“es un proceso que nos ha unido”; “fortalece al grupo municipal”; “es una tarea sensible que ha invadido el corazón de todos”; “es contribución al desarrollo local”*.

143. Por otra parte, **el PMA ha fortalecido su asociación con el PNUD, la FAO y el UNICEF**, cuyos mandatos convergen en la respuesta ante emergencias, la nutrición de grupos vulnerables y el fortalecimiento de cadenas de valor del sector agrícola. Tales coincidencias se explicitan en grupos y equipos técnicos interagenciales, cuyos propósitos y resultados corresponden al MCNUDS, al tiempo que robustecen los alcances del PEP del PMA y le otorgan reconocimiento a su desempeño. El liderazgo en el UNETE potencia el trabajo del EE1; asimismo, la codirección del Grupo Temático de Seguridad Alimentaria robustece la labor dirigida a los EE2 y EE3. En tanto, la participación en grupos interagenciales de Comunicación, Género y Operaciones impulsa el avance en cuanto a los objetivos transversales. Además, en el particular contexto de la COVID-19, el PMA formó parte del plan interinstitucional de las Naciones Unidas para la respuesta socioeconómica inmediata (2020-2021) en las esferas de los programas de protección social, las comidas escolares, las intervenciones en materia de nutrición y la logística<sup>207</sup>. Cabe resaltar especialmente los proyectos conjuntos y el estrechamiento de vínculos con las siguientes organizaciones del SNU:

- El PMA comparte con el PNUD el proyecto DIPECHO, que se centra en el manejo del riesgo urbano, ante la posible llegada de un huracán de gran intensidad a la capital.
- El PMA con la FAO dirigen el grupo temático de seguridad alimentaria, cuyas actividades contribuyeron al Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional, en colaboración con el Ministerio de Agricultura.
- El PMA con el UNICEF comparten el fortalecimiento de capacidades sensibles a la nutrición de niños y niñas, mujeres embarazadas y madres lactantes.

144. Sin embargo, **queda como desafío para el PMA potenciar el trabajo conjunto con estas mismas organizaciones y con las demás del SNU en Cuba**, de tal forma que puedan adelantar esfuerzos complementarios de apoyo al Gobierno en las diferentes problemáticas. Este propósito se ve afectado por los diferentes intereses y procesos internos (administrativos y financieros) de cada organización.

145. **Especial relevancia cobra el nexo con el mundo académico y científico**. Según la documentación consultada y las entrevistas grupales en los territorios, el ámbito académico se involucra con dos actores fundamentales: i) la Facultad de Comunicación, participante en la elaboración de la estrategia de comunicación para el cambio de comportamiento, que incluye diseño y elaboración de productos comunicativos televisivos y radiales dirigidos a diversificar la dieta y sensibilizar la incorporación de

<sup>206</sup> Entrevistas individuales y entrevistas grupales a representantes locales y presentaciones de resultados.

<sup>207</sup> PMA (2019). *Informe anual sobre el país*. PMA (2018). Plan estratégico provisional de transición para Cuba (enero-diciembre de 2019); PMA (2020). *Informe anual sobre el país*; PMA (2020). Plan estratégico provisional para Cuba (2020); PMA (2021). *Informe anual sobre el país*; PMA (2021). Plan estratégico para el país (2021-2024).

suplementos nutricionales; ii) los CUM, que asumen funciones en el diagnóstico de las problemáticas nutricionales y en el fortalecimiento de capacidades a nivel local. En el sector de la ciencia sobresalen los nexos con instituciones científicas como el INSMET y el INHEM, así como con la UEICA, por sus investigaciones acerca de las hortalizas, los cereales y las raíces/tubérculos<sup>208</sup>.

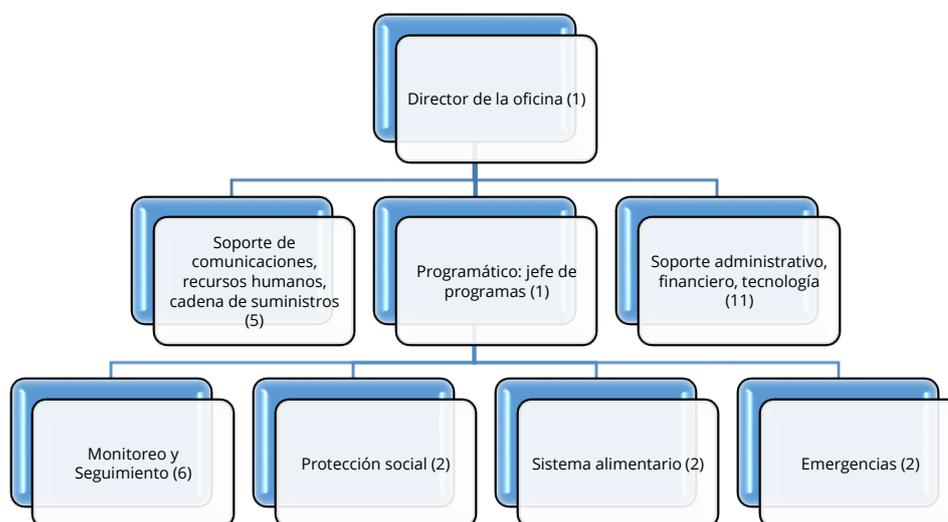
146. **El sistema de alianzas se resiente de la reducida presencia del sector no estatal**<sup>209</sup>. Dadas las condiciones socioeconómicas actuales del país y sus proyecciones, el PEP del PMA se beneficiaría si se ampliaran los vínculos con el sector no estatal, especialmente con aquellas asociaciones y organizaciones involucradas en iniciativas y contribuciones comunitarias que favorecen a grupos vulnerables. Adicionalmente, el PMA en Cuba se enfrenta al desafío de mantener la visibilidad y presencia ante las diferentes audiencias de contrapartes con los correspondientes cambios generacionales y rotación de personal.

#### 2.4.4. ¿En qué medida la oficina en el país tenía la capacidad de recursos humanos adecuada para cumplir con el PEP?

**Hallazgo 17.** La oficina en el país cuenta con un equipo altamente preparado, que ha podido adaptarse a las necesidades del PEP. Además, se ha mantenido estable durante muchos años —un factor de éxito para el desempeño de su labor— y posee altos niveles de compromiso y sentido de pertenencia. En la actualidad, se está ideando una estrategia para garantizar el tránsito generacional. Sin embargo, hasta el primer semestre de 2023, tuvo el desafío técnico de carecer de personas expertas en nutrición, y en términos generales, es un reto la conservación del talento humano.

147. La oficina en el país está conformada por un equipo de 30 personas. De ellas, 17 son mujeres y 13, hombres. Se caracteriza por ser un grupo con gran cohesión, en el que se destaca el trabajo articulado entre las diferentes áreas de la oficina. Bajo la dirección del director del PMA en el país (1), la oficina en el país cuenta con 16 personas que realizan actividades administrativas, financieras, presupuestarias, relativas a la movilización de fondos, tecnología, recursos humanos y temas logísticos, siete personas en las áreas programáticas, que incluyen la atención a emergencias, sistema alimentario y protección social, y seis personas dedicadas al monitoreo y seguimiento (véase la figura 30)<sup>210</sup>.

**Figura 30: Organigrama simplificado del PMA en Cuba**



Fuente: PMA en Cuba, 2023

148. La estructura organizacional del equipo de la oficina en el país ha evolucionado en aras de responder a las necesidades que ha impuesto la ejecución de la planificación estratégica, con una expansión en los

<sup>208</sup> Informe del PMA sobre las alianzas en 2022; PMA (2021). *Informe anual sobre el país*; PMA (2021). Plan estratégico para el país (2021-2024); entrevistas en el trabajo sobre el terreno.

<sup>209</sup> *ibidem*.

<sup>210</sup> Organigrama actualizado el 15 de febrero de 2023.

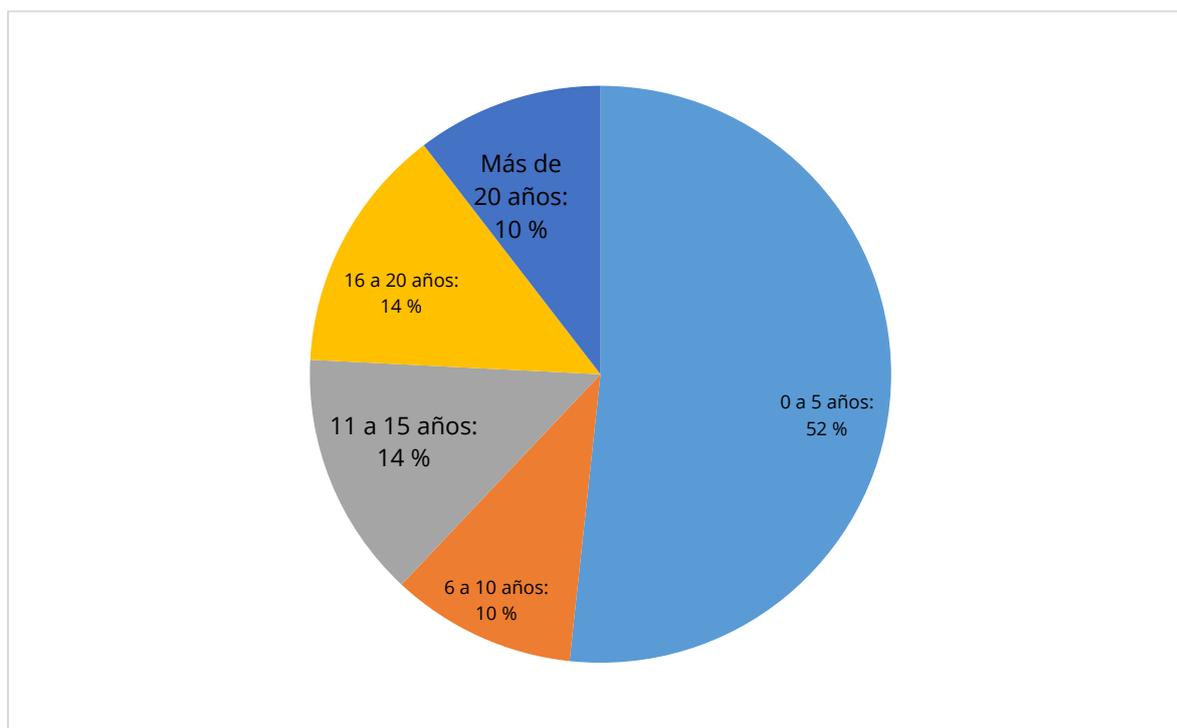
últimos cinco años, de 15 personas, especialmente en el área programática con coordinadores por líneas de acción, protección social (que cubre EE2 y EE4), sistema alimentario (EE3 y EE4) y emergencia (EE1 y EE4), y en áreas de soporte, como logística con la entrada de apoyos. El agente de coordinación de igualdad de género es el líder del área de sistema alimentario. Las funciones de movilización de fondos se han reforzado con una persona específica para tal fin, que antes eran ejercidas por la líder de protección social.

149. La oficina en el país ha avanzado en su adaptación a las necesidades en materia de capacidad técnica al incorporar una experta en nutrición en el segundo semestre de 2023. **Sin embargo, aún hay tensiones y necesidades que se deben atender**, por ejemplo, algunas áreas de soporte están bajo presión, ya que la oficina ha crecido, como fue el caso de comunicaciones y recursos humanos.

150. **El PMA en Cuba es un colectivo con alto nivel de preparación para los roles que desempeña.** Por lo general, el personal procede de espacios científicos y académicos, así como de ministerios e institutos nacionales. Es necesario destacar que el equipo goza de un gran reconocimiento entre las contrapartes nacionales e instituciones gubernamentales, así como entre sus pares del SNU<sup>211</sup>. Por otra parte, **es una fortaleza el desempeño del personal de monitoreo destacado sobre el terreno, dado el trabajo que realizan.**

151. **Se caracteriza por ser un equipo que ha mantenido la estabilidad en su personal**, puesto que el 38 % tiene más de 10 años de vinculación. Este es un elemento distintivo y un factor de éxito en el correcto desempeño de sus tareas, más aún frente a las capacidades que se deben tener para poder mantener relaciones de confianza con el Gobierno. La antigüedad en la oficina se puede ilustrar de la siguiente manera (véase la figura 31):

**Figura 31: Distribución del equipo de la oficina en el país según su antigüedad en el PMA**



Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en información suministrada por el PMA en Cuba

152. **La oficina en el país viene atravesando un proceso de cambio generacional** de las personas con mayor antigüedad que han ocupado u ocupan actualmente cargos que implican alta responsabilidad en la relación con el Gobierno o las tareas administrativas o programáticas de la oficina. El proceso de renovación ha consistido en lograr vincular a las nuevas personas —jóvenes en su mayoría— con antelación al retiro del personal anterior, de tal forma que pueda darse una transferencia de conocimientos

<sup>211</sup> Entrevistas al funcionariado del Gobierno y personal del SNU.

y avanzar en su relacionamiento con el Gobierno y con las otras agencias del SNU, entre otros asociados del PEP<sup>212</sup>.

153. El trabajo que se realiza en el PMA en Cuba conlleva esfuerzos permanentes debido a los grandes desafíos del contexto que se traducen en desgaste y, en ocasiones, frustración para el personal. El equipo evaluador evidenció que se implementan algunas estrategias de adaptación, dentro de las cuales está el mantener un ambiente amigable y solidario, así como salir al terreno y poder vivir de primera mano los resultados alcanzados por la labor realizada. Sin embargo, es un desafío mantener la motivación y se requeriría una labor intencionada de conservación del equipo.

#### **2.4.5. ¿Cuáles son los demás factores que pueden explicar los resultados del PMA y el cambio estratégico previsto en el PEP?**

**Hallazgo 18.** Los resultados del PMA y el cambio estratégico previsto en este PEP se explican además por algunos factores externos que intervienen en calidad de protectores y catalizadores de los resultados previstos, en los que sobresale el nivel de formación y experiencia de las contrapartes, así como las potencialidades de los grupos beneficiados, que movilizan sus capacidades ya instaladas y los nuevos aprendizajes. Sin embargo, se evidencian desafíos frente al cambio generacional en la contraparte y el debilitamiento del esquema solidario en la medida que las condiciones socioeconómicas del país se deterioran.

154. El posicionamiento de las ciencias y el mundo académico entre las contrapartes y Gobiernos locales, así como el liderazgo de científicos y académicos en los equipos de coordinadores nacionales y provinciales contribuyen a la optimización de los procesos de seguimiento, tal como lo denotan los ejemplos siguientes:

- La presencia de científicos y académicos en la coordinación nacional de los proyectos de KOICA y Rusia, así como en el municipio de Gibara, lo cual certifica el rigor de las acciones, en particular en lo relativo al fomento de sistemas productivos más resilientes que han sido reconocidos y premiados por el CITMA provincial, según entrevistas al Centro Meteorológico Provincial (CMP) de Holguín y a la delegada ministerial en el territorio. Asimismo, las directoras de los centros educativos adjudican sus aprendizajes a las orientaciones recibidas de la UEICA, institución coordinadora del proyecto, que capitaliza sus resultados científicos en el fortalecimiento de capacidades locales<sup>213</sup>.
- De igual modo, se constata la ascendencia del INSMET y de los CMP en la elaboración de herramientas para gestionar de manera adecuada situaciones de desastres. Ejemplo de ello es el proceso de construcción de escenarios climáticos futuros hasta 2100, que permitirá ajustar más los pronósticos referentes a la agrometeorología<sup>214</sup>. En las entrevistas en las cooperativas se constató, además, el reconocimiento a la información oportuna y veraz que articula a líderes de cooperativas, científicos, coordinadores de proyectos y personal de monitoreo<sup>215</sup>.
- A ello se añade el aporte del INHEM al diagnóstico de los procesos de seguridad alimentaria y nutricional y de la Facultad de Comunicación en la realización de productos comunicacionales que sugieren cambios de hábitos alimentarios, alimentación y las relaciones de género y edad<sup>216</sup>.

155. El alto nivel de instrucción de los actores sociales facilita la construcción de diálogos productivos, así como la apropiación de los contenidos de las capacitaciones y las devoluciones críticas y creativas. Según los investigadores, los cooperativistas “sostienen colaboración con el CMP y se han apropiado de términos importantes”<sup>217</sup>. Por otra parte, en el propio ámbito campesino se proyecta “crear un aula anexa al Instituto Politécnico Agrícola (IPA) y capacitar a los jóvenes como obreros agrícolas, sobre todo a los que dejaron la escuela en noveno grado”<sup>218</sup>, lo que indica el alcance y la perspectiva del fortalecimiento de capacidades.

156. Existen factores propios del contexto que inciden de manera positiva en la ejecución del PEP, como la resiliencia y solidaridad en las comunidades. Por ejemplo, en el sector de la educación, los proyectos han

<sup>212</sup> Entrevista a personal de la oficina en el país.

<sup>213</sup> Entrevistas sobre el terreno en instituciones educativas.

<sup>214</sup> Entrevistas a investigadores de los CMP.

<sup>215</sup> *ibidem*.

<sup>216</sup> Entrevistas sobre el terreno en instituciones educativas y cooperativas.

<sup>217</sup> Entrevistas sobre el terreno.

<sup>218</sup> *ibidem*.

atraído la colaboración de las familias y docentes que se habían jubilado, que están prestando servicios sin remuneración para afianzar las acciones del proyecto<sup>219</sup> o los casos evidenciados sobre el sentido de solidaridad en torno a la provisión de alimentos a los SAF por parte de los productores.

157. **Sin embargo, se vislumbran riesgos** en la perdurabilidad de tales condiciones, debido al deterioro de la situación socioeconómica conducente a pérdida de talentos, sobre todo joven, fluctuación laboral y migración externa<sup>220</sup>, que unido al envejecimiento de la población y al decrecimiento de la población potencialmente activa, reduce el capital humano del sector público<sup>221</sup>, lo que incluye al mundo académico y científico<sup>222</sup>. Además, la situación económica podría debilitar los cimientos de los esquemas solidarios mencionados.

---

<sup>219</sup> Entrevistas sobre el terreno a maestras de escuelas beneficiadas.

<sup>220</sup> <http://www.cubadebate.cu/noticias/2024/07/19/hoy-somos-menos-de-10-millones-de-cubanos-residentes/>

<sup>221</sup> García, R.; Díaz, Z.; Rodney, Y.; Echevarría, D.; y Morales, E. (2022) *Análisis de situación de población: Cuba 2021*. Centro de Estudios Demográficos (CEDEM), UNFPA.

<sup>222</sup> Entrevistas a personal de la oficina en el país.

# 3. Conclusiones, lecciones y recomendaciones

## 3.1. CONCLUSIONES

158. El PMA en Cuba ha ejecutado un plan estratégico para el país en consonancia con las políticas y los objetivos del Gobierno de Cuba y las necesidades de la población en materia de seguridad alimentaria y nutricional. Con una lógica de cambio coherente, es asociado de preferencia del Gobierno y de otras agencias de Naciones Unidas dado el fuerte posicionamiento en cuanto al fortalecimiento de capacidades en gestión del riesgo, respuesta ante emergencias y seguridad alimentaria, así como un posicionamiento creciente en temáticas de desarrollo. Es oportuno y eficaz en responder a las emergencias de corto plazo, con amplitud en su cobertura. Se destaca su eficiencia en la generación de economías a escala entre las actividades de los diferentes efectos estratégicos en torno a la provisión de alimentos al sistema de protección social en circuitos cortos. No obstante, se ve afectado por el contexto, que le genera demoras y costos extras, así como por la escasez de información para rendir cuentas y movilizar fondos.

**Conclusión 1.** El PMA en Cuba es un asociado de preferencia del Gobierno, está alineado con sus objetivos, es reconocido y tiene posicionamiento con sus pares en el SNU, con un fuerte posicionamiento en la respuesta ante emergencias y protagonismo creciente en temas de desarrollo.

159. La oficina en el país mantiene el equilibrio entre la misión del PMA y sus objetivos, las necesidades, prioridades y planificación del Gobierno, y las necesidades de la población del país en relación con la seguridad alimentaria y la nutrición que la misma oficina identifica. Además, durante 2019 y 2020, se acertó en mantener una planificación transitoria hacia el PEP conforme a nivel del SNU en Cuba se llegaba a un acuerdo con el Gobierno, que se plasmó en el MCNUDES (2020-2024). El PEP se nutrió de las experiencias anteriores y se estructuró con una lógica de causalidad<sup>223</sup> (plasmada en la reconstrucción de la teoría del cambio) que guarda coherencia interna y crea un balance estratégico entre las dimensiones de emergencia y desarrollo, en la que especialmente se atienden el ODS 2 de hambre cero y el ODS 17 de alianzas.

160. Su actuar le ha merecido el reconocimiento del Gobierno y sus pares del SNU, sobre todo, en gestión del riesgo y respuesta ante emergencias. Ha avanzado en el posicionamiento en materia de sistemas alimentarios vinculados a las redes de protección social y apoyo a la nutrición, y, en especial, en la hoja de ruta de protección social. Asimismo, demuestra capacidad a la hora de replantear la planificación, en aras de ajustarse a las necesidades cambiantes del contexto.

**Conclusión 2.** La eficiencia en la ejecución del PEP se ve condicionada por un contexto que genera desafíos multidimensionales que afronta la oficina en el país, aunque le insumen costos extras. Los esfuerzos por atender las diversas necesidades que se traducen en una serie de requerimientos ameritan una reflexión sobre el equilibrio entre una intervención con amplia cobertura en acciones y otra más focalizada, pero con mayor profundidad.

161. La oficina en el país mitiga parcialmente el impacto sobre la eficiencia de factores, como las tasas de cambio diferencial, los procesos de importaciones, el limitado acceso a la información y la rotación de los recursos humanos de la contraparte. La escasa información para rendir cuentas y movilizar fondos se gestiona a través de la presencia del PMA en el territorio. La oficina en el país busca subsanar la situación de retiro por edad y fluctuación de los recursos humanos de la contraparte, sobre todo en los sectores de la ciencia, vinculando nuevas entidades y renovando los lazos con las personas que rotan. La oficina en el país conoce y gestiona los tiempos que requieren los trámites de aprobación y montaje institucional de los proyectos. Sin embargo, debe asumir el impacto sobre los costos por el vencimiento de cotizaciones, el encarecimiento de los alimentos, artículos no alimentarios e insumos para operar, así como la normativa de conversión del dólar que se aplica al PMA.

**Conclusión 3.** El PMA en Cuba es eficaz a la hora de incidir en los objetivos previstos, transita entre la emergencia y el desarrollo, contribuye a estabilizar el nivel de vida de productores y personas beneficiarias

---

<sup>223</sup> Entendida como atribución entre las actividades y los productos, y contribución entre productos y resultados, con base en una serie de insumos y supuestos.

del sistema de protección social. Si bien siembra logros sostenibles, aún se queda corto en su aporte a las políticas públicas a nivel nacional y de mecanismos de transferencias a los productores que aumenten la sostenibilidad del modelo.

162. El PMA en Cuba contribuye de manera sostenible al fortalecimiento de capacidades de la contraparte para la gestión del riesgo y respuesta ante emergencias, al sistema de vigilancia nutricional, a la articulación y trabajo intersectorial a favor del sistema alimentario, a la conformación de herramientas para la focalización socioeconómica de la población. Lidera el accionar en el fortalecimiento de la gestión del riesgo, la preparación y respuesta ante emergencias, a las cuales responde de manera oportuna con alimentos y artículos no alimentarios, valiéndose de la potencia operativa que tiene el esquema de preposicionamiento y las capacidades logísticas de la contraparte. Ante la emergencia de largo plazo relacionada con la sequía, se implementa el modelo de circuitos cortos de provisión de hortalizas y vegetales a las instituciones de la red de protección social, en el que se conjugan aspectos de desarrollo, emergencia y estabilidad socioeconómica de la población beneficiaria. En cuanto a la nutrición, es más reactivo a la hora de atender los requerimientos del Gobierno en materia de suplementación nutricional de mujeres embarazadas, madres lactantes, niñas y niños de 6 a 23 meses y personas adultas mayores.

163. En cuanto a desafíos, se destacan los siguientes: 1) potenciar los logros y aprendizajes del modelo de circuitos cortos para su escalamiento y aporte a la instrumentalización de la Ley SAN; 2) aumentar su posicionamiento en temáticas de desarrollo y nutrición, y 3) fortalecer la sostenibilidad de la producción local destinada a la red de protección social, alcanzando acuerdos para la transferencia de recursos a los productores.

**Conclusión 4.** El PEP cumple con los principios humanitarios y aunque tiene enfoque de género y es sensible al medio ambiente, estos objetivos transversales deben reforzarse.

164. El PMA en Cuba ejecuta el PEP enfocado en la asistencia a la población vulnerable a la inseguridad alimentaria y las emergencias de corto y largo plazo en cumplimiento de los principios de humanidad e imparcialidad. Incorpora en el diseño y ejecución del PEP los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, que se evidencian en la participación laboral, acceso a recursos, a mercados, mejora de productividad y acceso a la tecnología; así como en la estrategia de comunicación de nutrición para el cambio de comportamiento con mensajes de igualdad en las tareas de cuidado y nutrición en el hogar. Mantiene la atención al cuidado del medio ambiente en la intervención con los productores, promoviendo la adopción de equipos e insumos no contaminantes. Sin embargo, tiene dificultades en la profundización de los objetivos de género, vinculación de las personas jóvenes y medio ambiente.

**Conclusión 5.** El seguimiento de las operaciones del PMA en Cuba se sostiene más en un enfoque cualitativo que cuantitativo, lo que le exige riqueza en las narrativas en su interacción con la contraparte y en la presencia sobre el terreno.

165. El PMA en Cuba suple las limitaciones en la medición de indicadores de los efectos con su capacidad de diálogo y actividades de promoción permanentes con el Gobierno para tener acceso a la información, el personal de monitoreo destacado sobre el terreno y las visitas sobre el terreno del equipo de la oficina en el país, que ofrece información narrativa y testimonial de los resultados observados de la operación. De esta forma, se sobrepone al limitado poder de los indicadores de los efectos para expresar la incidencia alcanzada de las intervenciones.

**Conclusión 6.** El PMA en Cuba es viable bajo la alianza con el Gobierno, con énfasis en la ciencia y la tecnología, y se vale de alianzas con algunas de las organizaciones del SNU. Sin embargo, quedan espacios para profundizar en materia de asociaciones.

166. La operación del PEP se ejecuta con el Gobierno como principal asociado del PMA en Cuba, con quien mantiene una relación sobresaliente, tanto a nivel nacional como local. Ha potenciado su accionar a través de alianzas con el PNUD, la FAO y el UNICEF en dimensiones de fortalecimiento de capacidades en gestión del riesgo y preparación ante emergencias, sistemas alimentarios y comunicación para el cambio de comportamiento. Las alianzas con el mundo académico y científico han aportado al desarrollo de tecnologías para la medición meteorológica, así como a acciones tendientes a alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Constituye un desafío profundizar las alianzas con pares del SNU, así como con sectores no estatales con base comunitaria en los que se pueden potenciar atributos relacionados con su alto nivel de instrucción, ética y espíritu solidario, que pueden facilitar la ejecución de proyectos y el alcance de objetivos.

**Conclusión 7.** El PMA en Cuba se beneficia de un capital humano reconocido, capaz y experimentado que gestiona el cambio generacional, pero tiene el desafío de mantenerse motivado.

167. El talento humano de la oficina en el país tiene capacidades que se han construido a partir del aporte individual en la conformación de un colectivo cohesionado altamente preparado, creativo y resiliente. Se ha merecido la confianza, credibilidad y respeto de la contraparte nacional y local, sus pares en el SNU, el mundo académico y científico. Se ha mantenido estable a lo largo de los años y se encuentra en un momento de cambio generacional, que ha manejado a través de un proceso de transferencia de conocimiento. Sin embargo, enfrentar los desafíos del contexto cambiante en Cuba y las frustraciones derivadas de la búsqueda constante de soluciones sin que sean exitosas en todos los casos pueden debilitar la fortaleza del equipo. Es un desafío para el PMA en Cuba la conservación del equipo.

### 3.2. LECCIONES

168. La experiencia del PMA en Cuba ofrece una serie de aprendizajes, dentro de los cuales el equipo evaluador destaca seis grandes lecciones que se presentan a continuación.

169. **Proceso de preposicionamiento.** El proceso de preposicionamiento es el factor determinante para poder responder de manera oportuna a las necesidades del Gobierno ante emergencias en el contexto de Cuba, en donde no existe un mercado nacional de artículos no alimentarios, ni la posibilidad de compras locales de alimentos. En el país, se establecieron reservas de alimentos y artículos no alimentarios en almacenes del Gobierno en cuatro localidades: La Habana, Cienfuegos, Holguín y Las Tunas: lugares estratégicos en distintos puntos del país, dado que suponen un menor riesgo relativo ante una emergencia y son de fácil acceso. El proceso se articula con el Gobierno. El PMA informa al Gobierno de cualquier alimento o artículo no alimentario que desee almacenar cumpliendo con las normas acordadas. Estos se despachan desde el almacén donde se encuentren y se trasladan al destino acordado con el MINCIN. A su vez, el MINCIN se ocupa de la logística asociada con la distribución a las personas beneficiarias. Los almacenes vuelven a abastecerse reponiendo las cantidades que fueron utilizadas para una operación de emergencia. De este modo, “la rotación se hará por las mismas cantidades de otros alimentos con similar denominación y estándares de calidad y cuya fecha de vencimiento sea superior a los 45 días”<sup>224</sup>. Las reservas acordadas actualmente permiten asistir a 275.000 personas por dos meses.

170. **Capacidad de promoción y diálogo con el Gobierno.** El diálogo con el Gobierno de Cuba es una habilidad que las personas del equipo del PMA en Cuba han desarrollado a lo largo del tiempo. Para tal efecto, se cuenta con conductos regulares de diálogo que respetan la verticalidad en la toma de decisiones, que parte del MINCEX y luego trasciende a los diferentes ministerios y entidades del orden nacional que se vinculan a la operación del PEP, para bajar al orden provincial y luego municipal. El lenguaje que se utiliza en este diálogo es propositivo y constructivo, y tiene como principio escuchar a la contraparte, entender sus sensibilidades y plantear de manera armoniosa las propuestas que el PMA lleva a la mesa. El relacionamiento es constante, y se sigue un plan de trabajo, por ejemplo, en los diálogos en torno al fortalecimiento de capacidades para la construcción de un índice de vulnerabilidad socioeconómica.

171. **Transición generacional.** Una cuarta parte del equipo de la oficina en el país tiene más de 15 años de antigüedad en el PMA en Cuba, dentro del cual hay personas que ocupan cargos decisorios y críticos para la operación del PEP, tanto programáticos como de apoyo. Se ha tenido la sabiduría de generar un esquema de transición generacional, vinculando a talento joven con suficiente anticipación a la fecha de retiro, para lo cual se lleva a cabo un proceso “natural” de mentorías que permite una transferencia de conocimiento vivencial basada en el ejemplo y el diálogo. Una de las claves de la transición generacional es introducir paulatinamente a las personas que asumirán los cargos programáticos en el diálogo con el Gobierno nacional y Gobiernos locales, de tal forma que a estas personas se les extienden los lazos de confianza que sus antecesores han tejido.

172. **Economías a escala en la concatenación de proyectos.** Partiendo del proyecto DIPECHO y sus logros en la medición meteorológica, se prepara a los productores para que puedan mitigar la vulnerabilidad de los cultivos. A su vez, esto se traduce en una reducción de la prima de seguro —que se ha creado con el Fondo del PMA para la Agenda 2030— y aumentar su productividad que será potenciada en el esquema de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social de ProAct, KOICA y

---

<sup>224</sup> Notas suministradas por la oficina en el país.

Rusia. Se incorpora en el proceso el Fondo del PMA para la Agenda 2030, y de ProAct se evoluciona de los establecimientos escolares a los SAF con financiación de la IJSUD.

173. **Seguros agrícolas vinculados al control de vulnerabilidades.** Este esquema de seguros agrícolas como mecanismo de superación ante posibles pérdidas de cosecha es viable porque la prima es acorde al nivel de vulnerabilidad al que está expuesta la producción, que contempla la información meteorológica, la asistencia técnica y el acompañamiento (véase el apéndice 10).

174. **Planificación y estructuración de proyectos previo a su financiación.** El proceso de gestión adelantado con el MINCEX en el proyecto de “hoja de ruta de protección social” es un ejemplo para replicar, puesto que, antes de contar con la financiación, se ha diseñado y estructurado operativamente el proyecto con el Gobierno de Cuba. Todo ello implica que la movilización de fondos tiene un fuerte respaldo, y una vez que se cuente con los recursos, su iniciación es inmediata.

175. **Búsqueda de soluciones en equipo.** Ante el desafío que significa operar el PEP en Cuba en medio del contexto existente, la oficina en el país ha conseguido funcionar bajo la búsqueda constante de soluciones, en lo cual prima un diálogo abierto y se valoran las opiniones de todas las personas, con un espíritu de solidaridad y mutuo cuidado.

### **3.3. RECOMENDACIONES**

176. A continuación en la tabla 14, se presentan las recomendaciones preliminares derivadas de los hallazgos y las conclusiones ofrecidas en este informe de evaluación. Estas recomendaciones se validarán en el taller de aprendizaje en noviembre de 2023.

**Tabla 14: Recomendaciones preliminares de la evaluación del PEP (2021-2024)**

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>1. Fortalecer la estrategia de gestión (promoción) con el Gobierno con respecto a temas críticos como la disponibilidad de información, las tasas de cambio, los procesos de aprobación y ejecución de proyectos y las importaciones, junto con los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas en Cuba:</b></p> <p>1.1. Gestionar el acceso a información cuantitativa actualizada sobre el contexto (estadísticas) y lograr un acceso más rápido y expeditivo a la información, aprovechando el posicionamiento del PMA frente al Gobierno y fortaleciendo las asociaciones con el mundo académico y el sistema de las Naciones Unidas (organismos con sede en Roma [OSR]):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ participar en debates con los responsables de alto nivel de la toma de decisiones en el Gobierno;</li> <li>➤ evidenciar el costo de no contar con información actualizada, en especial para la movilización de recursos;</li> <li>➤ contextualizar las solicitudes de información, según las necesidades de apoyo del Gobierno.</li> </ul> <p>1.2. Gestionar los temas críticos que afectan a las operaciones (demoras en aprobaciones y trámites, tasas de cambio), aprovechando el posicionamiento del PMA frente al Gobierno y fortaleciendo las asociaciones con el sistema de las Naciones Unidas (OSR):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ participar en debates con los responsables de alto nivel de la toma de decisiones en el Gobierno;</li> <li>➤ identificar claramente las problemáticas y sus implicaciones;</li> <li>➤ llevar a cabo una labor de coordinación interagencial para los procesos conjuntos (por ejemplo, importaciones).</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>2. Potenciar la armonización y complementariedad programática con las agencias del sistema de las Naciones Unidas en Cuba, aprovechando el posicionamiento del PMA y su presencia en el terreno.</b></p> <p>2.1. Fortalecer los nexos de trabajo en función del aprendizaje mutuo y la gestión del conocimiento y priorizar el diálogo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ abogar con los OSR por la creación de espacios interagenciales de aprendizaje y la eliminación de los cuellos de botella detectados en el trabajo interagencial.</li> </ul> <p>2.2. Profundizar en el trabajo de las mesas interagenciales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aplicar un enfoque más integral de la seguridad alimentaria;</li> <li>➤ identificar de manera explícita los cuellos de botella presentes en la labor del Equipo Técnico de las Naciones Unidas para Emergencias y buscar soluciones y compromisos, y</li> <li>➤ fortalecer la participación del PMA en la mesa sobre género.</li> </ul> <p>2.3. En el marco de la mesa sobre seguridad alimentaria, promover temáticas que respalden la implementación de la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional, como extender la aplicación del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social y las transferencias a los productores.</p>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2024
<p><b>3. Implementar un plan de comunicación y sistematización que tenga un mayor enfoque estratégico.</b></p> <p>3.1. Desarrollar una estrategia de visibilidad y posicionamiento hacia el interior y el exterior del PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ qué comunicar (mensajes claves);</li> <li>➤ para qué comunicar;</li> <li>➤ a quién comunicar;</li> <li>➤ cómo comunicar;</li> <li>➤ cada cuánto comunicar.</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>3.2. Complementar las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento (CCSyC) y someter a seguimiento su incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ diseñar e implementar parámetros aplicables a las actividades de CCSyC;</li> <li>➤ apoyo del despacho regional a las estrategias y herramientas de seguimiento.</li> </ul> <p>3.3. Implementar estrategias de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas (desde la esfera programática) que incluyan actividades como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formalizar un proceso que establezca flujos de información regulares y prácticas de registro de los aprendizajes a medida que se ejecutan los proyectos (memoria institucional);</li> <li>➤ establecer un proceso de aprendizaje;</li> <li>➤ elaborar un boletín o periódico (semestral) para difundir las lecciones aprendidas.</li> </ul>					
<p><b>4. Priorizar la cartera de actividades programáticas, dejando espacio para actividades de fortalecimiento de capacidades sostenibles y a largo plazo y objetivos transversales.</b></p> <p>4.1. Priorizar la asistencia técnica en función de la hoja de ruta de protección social, en asociación con el sistema de las Naciones Unidas en Cuba (subproducto: protección social), centrándose en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ el diseño conceptual de la selección de beneficiarios con arreglo a criterios socioeconómicos;</li> <li>➤ el diseño operativo del proceso de selección;</li> <li>➤ el seguimiento de la aplicación de los criterios de selección;</li> <li>➤ el seguimiento del proceso de selección.</li> </ul> <p>4.2. Consolidar y extender la aplicación del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sistematizar y socializar los aprendizajes del modelo de circuitos cortos;</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ promover la sostenibilidad del sistema de pago a los productores basado en las transferencias de base monetaria;</li> <li>➤ avanzar en la promoción para extender la aplicación del modelo a nivel nacional.</li> </ul> <p>4.3. Complementar el efecto estratégico 4 de fortalecimiento de las capacidades con mecanismos para aumentar la sostenibilidad de los resultados, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sistematizar y documentar los contenidos de la asistencia técnica;</li> <li>➤ velar por poner en marcha procesos de capacitación de las contrapartes en caso de cambios de personal.</li> </ul> <p>4.4. Aprovechar oportunidades para incorporar en todas las actividades la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la participación de la juventud, la conservación del medio ambiente e intervenciones sensibles a la nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ promoción y acuerdos con el Gobierno para apoyar la incorporación de objetivos transversales;</li> <li>➤ mecanismos y herramientas para la incorporación de objetivos transversales en talleres, espacios de comunicación con padres de familia, docentes, estudiantes, beneficiarios de comedores comunitarios, así como de materiales de comunicación y mensajes.</li> </ul>					
<p><b>5. Desarrollar y aplicar una estrategia de conservación del talento humano en la oficina en el país.</b></p> <p>5.1. Generar un plan de conservación del talento “hecho a la medida” a partir de mecanismos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ establecer y formalizar espacios de diálogo para hacer explícitas las necesidades de talento humano de la oficina en el país;</li> <li>➤ generar un plan de motivación del personal y acordar mecanismos de apoyo;</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plantear la posibilidad de realizar intercambios regionales que permitan el desarrollo profesional del personal en otros contextos.</li> </ul> <p>5.2. Sistematizar y socializar las buenas prácticas y los aprendizajes en la ejecución de las tareas, para intercambiar los conocimientos adquiridos, en especial sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ las buenas prácticas en las relaciones internas y externas del equipo;</li> <li>➤ las buenas prácticas para las actividades de promoción con el Gobierno de Cuba;</li> <li>➤ las buenas prácticas para el seguimiento sobre el terreno;</li> <li>➤ los casos que han planteado desafíos y la forma en que se enfrentaron estos desafíos.</li> </ul>					

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

# Apéndices

# Apéndice 1: Resumen de los términos de referencia

## Evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024)

Las evaluaciones de los planes estratégicos para el país (PEP) abarcan la totalidad de las actividades del PMA en un país durante un período determinado. Su finalidad es doble: 1) recopilar evidencia y enseñanzas sobre el desempeño del PMA para informar decisiones estratégicas, en particular para la elaboración del siguiente PEP; y 2) informar sobre los resultados del PEP a las partes interesadas del PMA.

### Objeto de la evaluación

Desde 1963, el PMA ha sido un asociado estratégico para el Gobierno cubano, complementando los esfuerzos nacionales en las áreas de seguridad alimentaria y nutrición, apoyando las prioridades nacionales de desarrollo y las respuestas ante emergencias. Antes del cambio al marco del PEP, la cartera del PMA en Cuba incluía un programa para el país centrado en la transferencia de alimentos, el desarrollo de capacidades relacionadas con la preparación para emergencias y la fortificación de alimentos, entre otros, y una Operación de Emergencia para asistir a las víctimas del huracán Irma.

Se basa en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS, 2020-2024), así como en la revisión estratégica Hambre Cero, el plan estratégico para Cuba (julio 2021-diciembre 2024), y fue aprobado por la Junta Ejecutiva del PMA en junio de 2021. El PEP tiene como objetivo apoyar los esfuerzos del Gobierno para alcanzar el ODS 2 (hambre cero), el ODS 5 (igualdad de género) y el ODS 17 (alianza para lograr los objetivos). El costo total del PEP se estimó en 28,7 dólares y, en conjunto, el PMA tenía previsto prestar asistencia a aproximadamente 1,5 millones de beneficiarios durante los 3,5 años de ejecución.

Entre las principales orientaciones estratégicas propuestas por el PEP, el PMA en Cuba tenía previsto centrarse en aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios locales para garantizar que puedan satisfacer la demanda de los programas de protección social, dando prioridad a los grupos más vulnerables; mejorar la capacidad de gestión, preparación y respuesta ante catástrofes; mejorar los conocimientos sobre dietas saludables y nutrición; y apoyar el sistema logístico nacional.

### Objetivos de la evaluación

Las evaluaciones de los PEP contribuyen al doble objetivo de rendición de cuentas y aprendizaje. A tal efecto, la presente evaluación: 1) aportará evidencia y facilitará el aprendizaje sobre el desempeño del PMA para informar decisiones estratégicas, particularmente con vistas a diseñar la futura participación del PMA en Cuba; y 2) servirá para rendir cuentas de los resultados ante las partes interesadas del PMA.

El marco temporal permitirá a la oficina en el país utilizar la evidencia aportada por la evaluación del PEP sobre el desempeño pasado y actual con miras a fundamentar el diseño del nuevo PEP, cuya aprobación por parte de la Junta Ejecutiva está prevista para noviembre de 2024.

### Preguntas de la evaluación

La evaluación abordará cuatro preguntas principales comunes a todos los planes estratégicos del PMA para los países.

**PREGUNTA 1:** ¿En qué medida el PEP está basado en pruebas y estratégicamente enfocado para atender las necesidades de los más vulnerables?

La evaluación analizará en qué medida el PEP se basó en datos empíricos existentes acerca de la seguridad alimentaria y nutrición para

asegurar así la relevancia de su diseño; la alineación del PEP con las políticas y planes nacionales y los ODS; la coherencia y armonización del PEP con el conjunto de las Naciones Unidas; la coherencia interna, el diseño del PEP y la pertinencia del posicionamiento estratégico del PMA durante la ejecución del PEP.

**PREGUNTA 2:** ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP y al MCNUDS en Cuba?

La evaluación analizará en qué medida las actividades y los productos del PMA han contribuido a los resultados esperados del PEP y el MCNUDS, y si se produjo algún efecto no esperado, ya fuese negativo o positivo; las contribuciones del PMA al logro de objetivos transversales (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, género, equidad e inclusión, medio ambiente, cambio climático y otras cuestiones relevantes); la sostenibilidad de los logros del PEP, en particular desde una perspectiva financiera, social, institucional y medioambiental; en qué medida el PEP facilitó que se forjaran mejores vínculos estratégicos entre la acción humanitaria, la cooperación para el desarrollo y, según correspondiese, la consolidación de la paz.

**PREGUNTA 3:** ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de manera eficiente para contribuir a los productos y efectos estratégicos del PEP?

La evaluación examinará la puntualidad en la entrega de los productos; la adecuación de la cobertura y los métodos de focalización de las intervenciones; la relación costo-eficiencia de la prestación de asistencia; y si se consideraron medidas alternativas más costo-eficaces.

**PREGUNTA 4:** ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que se ha realizado el cambio estratégico previsto en el PEP?

La evaluación valorará en qué medida el PMA fue capaz de movilizar recursos financieros adecuados, predecibles y flexibles y disponer de recursos humanos apropiados para apoyar la ejecución del PEP. Además, la evaluación examinará la influencia de factores, como el desarrollo de asociaciones, la colaboración con otros agentes y la gestión flexible y adaptable a un entorno operativo dinámico basado en los resultados.

### Alcance y enfoque metodológico

La evaluación se centrará en valorar los avances que ha habido hacia la consecución de los efectos previstos y los resultados transversales del PEP, estableciendo relaciones causales plausibles entre los productos de las actividades del PMA, el proceso de ejecución, el entorno operacional y los cambios observados en los resultados, incluidas las implicaciones no esperadas, positivas o negativas. Con ello, se analizarán también la estrategia en materia de alianzas del PMA y su posicionamiento estratégico.

La evaluación del PEP adoptará un enfoque metodológico mixto, en el que la recopilación y el análisis de datos se fundamenten en un círculo de retroalimentación que combine un enfoque deductivo, que parta de categorías analíticas predeterminadas, con un enfoque inductivo en

el que se deje espacio a cuestiones o líneas de investigación inesperadas que no se hayan identificado en la fase de diseño.

Taller de las partes interesadas: noviembre de 2023

Presentación a la Junta Ejecutiva del PMA: noviembre de 2024

La evaluación se ajustará a las normas éticas del PMA y del UNEG. Esto incluye, entre otras cosas, conseguir el consentimiento informado, proteger la privacidad, proteger la confidencialidad y el anonimato de los participantes, garantizar la sensibilidad cultural, respetar la autonomía de los participantes, asegurar la participación equitativa de estos y velar por que la evaluación no cause daños a los participantes o a sus comunidades.

#### Roles y responsabilidades

**EQUIPO DE EVALUACIÓN:** La evaluación será llevada a cabo por un equipo de evaluadores independientes con experiencia en diversas áreas relevantes para la evaluación del PEP para Cuba (incluida la nutrición y la seguridad alimentaria, la preparación y respuesta ante emergencias, la adaptación al cambio climático, los sistemas de alerta rápida y los microseguros).

**RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:** La evaluación será dirigida por Filippo Pompili, oficial de evaluación de la Oficina de Evaluación del PMA. Él será el principal interlocutor entre el equipo de evaluación, —representado por su jefe de equipo— y las contrapartes del PMA, y velará en particular por el cumplimiento de las normas de calidad de la Oficina de Evaluación en cuanto a procesos y contenido. Los procedimientos de garantía de calidad de segundo nivel estarán a cargo de Sergio Lenci, oficial superior de evaluación de la Oficina de Evaluación del PMA. Lucía Landa Sotomayor, analista de la Oficina de Evaluación del PMA, apoyará la investigación y el análisis de datos durante todo el proceso.

A lo largo de todo el proceso de evaluación, se consultará a un **grupo de referencia interno** formado por partes interesadas del PMA de la oficina en el país, la oficina regional y la sede, para que examinen y comenten los productos de la evaluación.

La directora de evaluación del PMA aprobará las versiones finales de todos los productos de la evaluación.

**PARTES INTERESADAS:** La evaluación buscará incorporar los puntos de vista de un conjunto amplio de partes interesadas internas y externas al PMA, además de servirles de utilidad. Asimismo, brindará una oportunidad para el aprendizaje nacional, regional e institucional. Las partes interesadas clave de la evaluación serán la oficina en el país, la oficina regional y las divisiones técnicas de la Sede del PMA, así como la Junta Ejecutiva, los beneficiarios, el Gobierno de Cuba, el equipo de las Naciones Unidas en el país, así como instituciones y organizaciones académicas, técnicas y de investigación, y la Oficina de Evaluación del PMA con el fin de realizar una síntesis y contribuir a otras evaluaciones.

#### Comunicación

El informe resumido de evaluación, acompañado de la respuesta de la dirección a las recomendaciones de la evaluación, se presentará a la Junta Ejecutiva del PMA en noviembre de 2024. El informe de evaluación final se publicará en el sitio web de acceso público del PMA y la Oficina de Evaluación velará por que se difundan las lecciones extraídas a través del informe anual de evaluación.

Las conclusiones de la evaluación se difundirán activamente, y el informe final de evaluación se pondrá a disposición del público en el sitio web del PMA.

#### Calendario y etapas importantes

**Fase de inicio:** enero-mayo de 2023

**Recopilación de datos:** junio-julio de 2023

**Redacción del informe:** agosto de 2023-enero de 2024

# Apéndice 2: Calendario de la evaluación

Actividad	Responsables	Fechas	
<b>Fase 1: Preparación</b>			
Borrador de los términos de referencia aprobado por el director o director adjunto de evaluación y distribuido para retroalimentación con las oficinas en el país, y distribuido con las empresas de evaluación que mantienen un acuerdo a largo plazo con el PMA	Director o director adjunto de evaluación	Mediados de noviembre 2022	
Comentarios sobre el borrador de los términos de referencia recibidos	Oficina en el país	2 diciembre 2022	
Plazo máximo para entregar la propuesta sobre la base del borrador de los términos de referencia	Acuerdo a largo plazo	2 diciembre 2022	
Revisión de la propuesta de los acuerdos a largo plazo	Gestor de la evaluación	16 diciembre 2022	
Términos de referencia finales revisados y enviados a las partes interesadas del PMA	Gestor de la evaluación	22 diciembre 2022	
Contratación del equipo o empresa de evaluación	Gestor de la evaluación	11 enero 2023	
<b>Fase 2: Inicio</b>			
Reunión informativa inicial con la Sede	Gestor de la evaluación y equipo	9 enero 2023	
Reuniones informativas iniciales	Gestor de la evaluación y jefe del equipo	17 enero 2023	
Misión de inicio	Equipo evaluador, equipo de gestión de la evaluación, oficina en el país	14-17 marzo 2023	
Envío del borrador del informe inicial	Líder del equipo	10 abril 2023	
Garantía de calidad y retroalimentación de la Oficina de Evaluación (incluye revisión y retroalimentación de la oficina en el país)	Gestor de la evaluación	11 abril-17 mayo 2023	
Envío del informe inicial revisado	Líder del equipo	25 mayo 2023	
Revisión y aprobación del informe inicial	Gestor de la evaluación	26-28 mayo 2023	
Aprobación del informe inicial	Director o director adjunto de evaluación	31 mayo 2023	
El gestor de la evaluación difunde el informe inicial final entre las partes interesadas clave del PMA a título informativo y publica una copia en la intranet	Gestor de la evaluación	31 mayo 2023	
<b>Fase 3: Recopilación de datos, incluido el trabajo de campo</b>			
Recopilación de datos en el país y a distancia (Despacho Regional/Sede)	Equipo	Preparación del terreno durante junio Trabajo sobre el terreno Cuba: 3-20 julio	
Reunión informativa de fin de misión	Jefe del equipo	21 julio	
Presentación de los resultados preliminares	Equipo	3 agosto	
<b>Fase 4: Elaboración del informe</b>			
Borrador 0	Envío de un borrador de alta calidad del informe de evaluación a la Oficina de Evaluación (previo control de calidad por parte de la empresa)	Líder del equipo	18 septiembre 2023
	Garantía de calidad y retroalimentación de la Oficina de Evaluación al jefe del equipo de evaluación	Gestor de la evaluación	25 septiembre 2023
Borrador 1	Envío del borrador del informe de evaluación revisado a la Oficina de Evaluación	Jefe del equipo	11 de octubre 2023
	Control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación	Gestor de la evaluación	11-18 octubre 2023
	Revisión y retroalimentación por parte de la oficina en el país	Oficina en el país	19-30 octubre 2023

Actividad		Responsables	Fechas
	Se solicita aprobación previa difusión del informe de evaluación al grupo de referencia interno	Director o director adjunto de evaluación	31 octubre 2023
	La Oficina de Evaluación comparte el borrador del informe de evaluación con el grupo de referencia interno y solicita comentarios	Gestor de la evaluación y grupo de referencia interno	Principios de noviembre 2023
	Taller de aprendizaje (en el país o a distancia)		28-29 noviembre 2023
	Se consolidan los comentarios del PMA y se comparten con el equipo de evaluación	Gestor de la evaluación	30 noviembre al 8 diciembre 2023
	Envío del borrador revisado del informe de evaluación a la Oficina de Evaluación basado en los comentarios del PMA, con las respuestas del equipo en la matriz de comentarios	Equipo de evaluación	10 diciembre 2023
Borrador 2	Revisión del segundo borrador	Gestor de la evaluación	15 diciembre al 5 enero 2024
	Envío del borrador final del informe de evaluación a la Oficina de Evaluación	Jefe del equipo	10 enero 2024
Borrador 3	Revisión del tercer borrador	Gestor de la evaluación	11-31 enero 2024
	Se solicita la aprobación final del director o director adjunto de evaluación	Director o director adjunto de evaluación	15 febrero 2024
	Borrador del informe resumido de evaluación	Gestor de la evaluación	Marzo-abril 2024
	Se solicita la aprobación del director o director adjunto de evaluación para enviar el informe resumido de evaluación	Director o director adjunto de evaluación	Mayo 2024
	La Oficina de Evaluación envía el informe resumido de evaluación a la Junta Ejecutiva del PMA a título informativo previa autorización de la dirección de la Oficina de Evaluación	Director o director adjunto de evaluación	Junio 2024
<b>Fase 5: Junta Ejecutiva y seguimiento</b>			
	Se envía el informe resumido de evaluación / las recomendaciones a la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales para la respuesta de la gerencia. Se envía el informe resumido de evaluación a la Secretaría de la Junta Ejecutiva para su edición y traducción	Gestor de la evaluación	Julio 2024
	Acciones finales, publicación en los sitios web de la Oficina de Evaluación, mesa redonda de la Junta Ejecutiva, etc.	Gestor de la evaluación	Septiembre-octubre 2024
	Presentación del informe resumido de evaluación a la Junta Ejecutiva	Director o director adjunto de evaluación	Noviembre 2024
	Presentación de la respuesta de la gerencia a la Junta Ejecutiva	Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales	Noviembre 2024

# Apéndice 3: Teoría del cambio reconstruida

177. A continuación, se presenta la teoría del cambio reconstruida del PEP (2021-2024) a partir del ejercicio de taller realizado con la oficina en el país durante la misión de inicio (17 de marzo de 2023). En cada uno de los EE se han complementado las actividades, acciones, productos y efectos. Como se explicó en el informe principal, el EE4 se integra transversalmente en los demás efectos estratégicos.

Figura 1 del apéndice 3: Teoría del cambio integrada

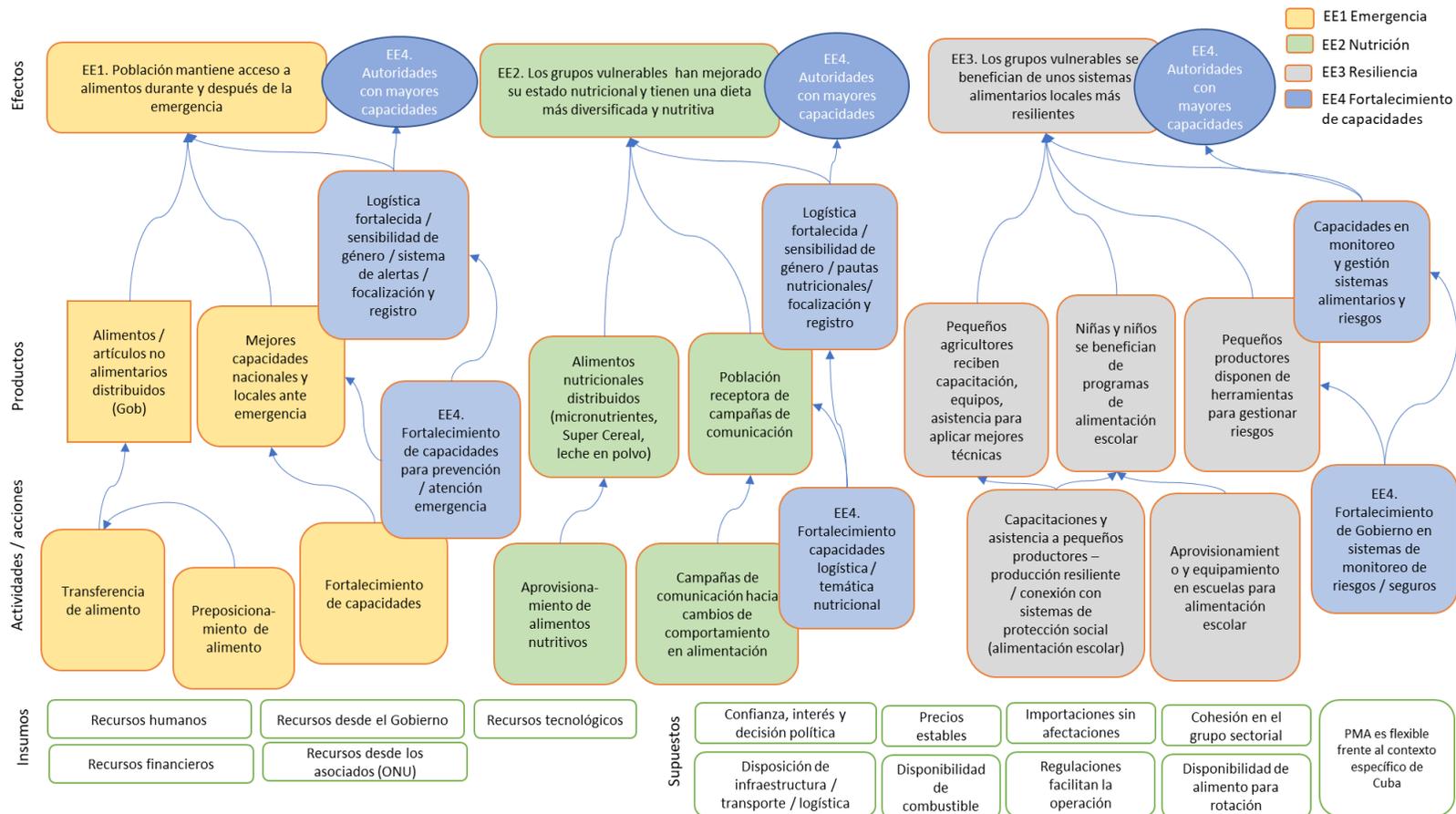


Figura 2 del apéndice 3: Teoría del cambio de los efectos estratégicos 1 y 4

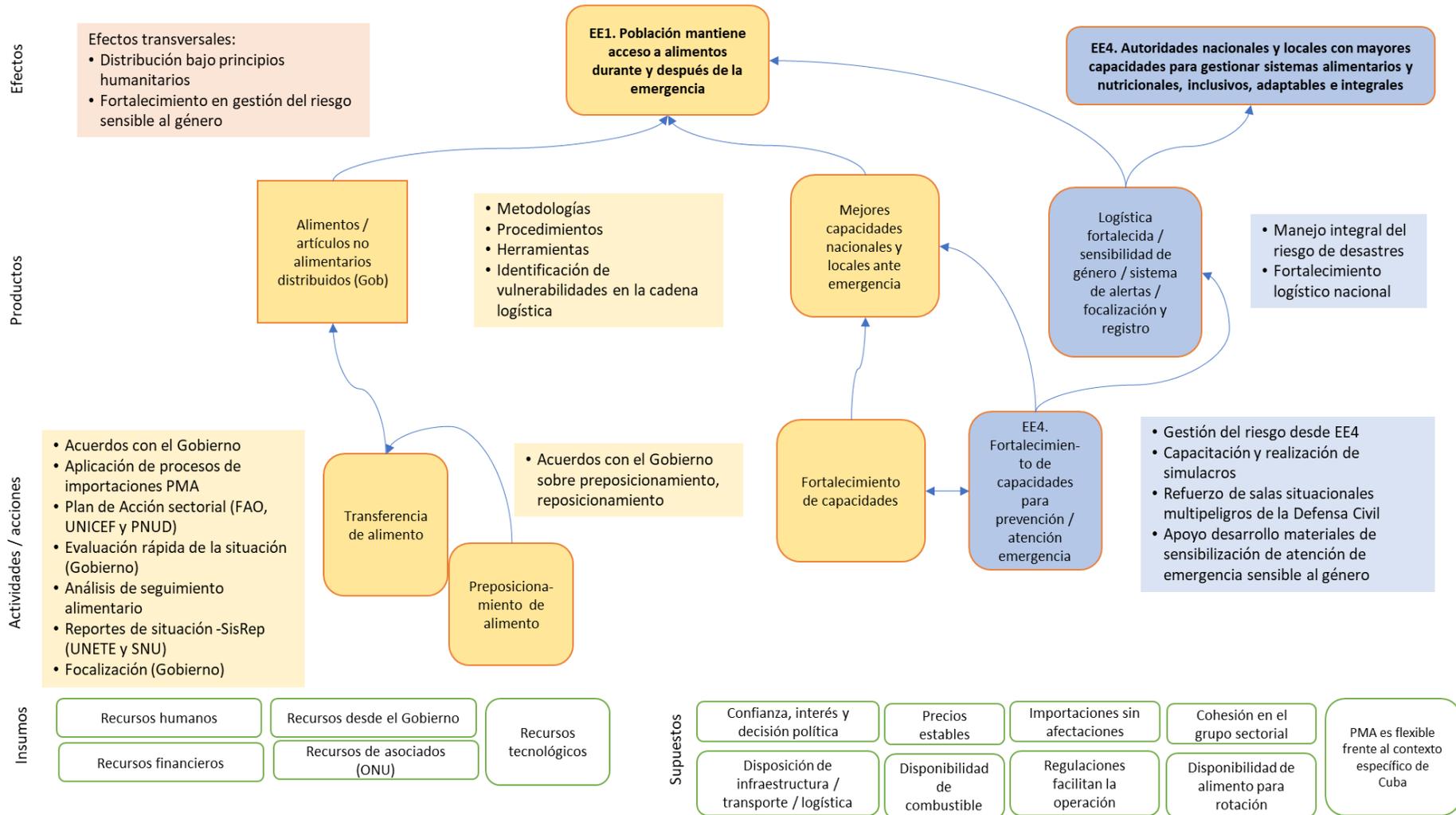


Figura 3 del apéndice 3: Teoría del cambio de los efectos estratégicos 2 y 4

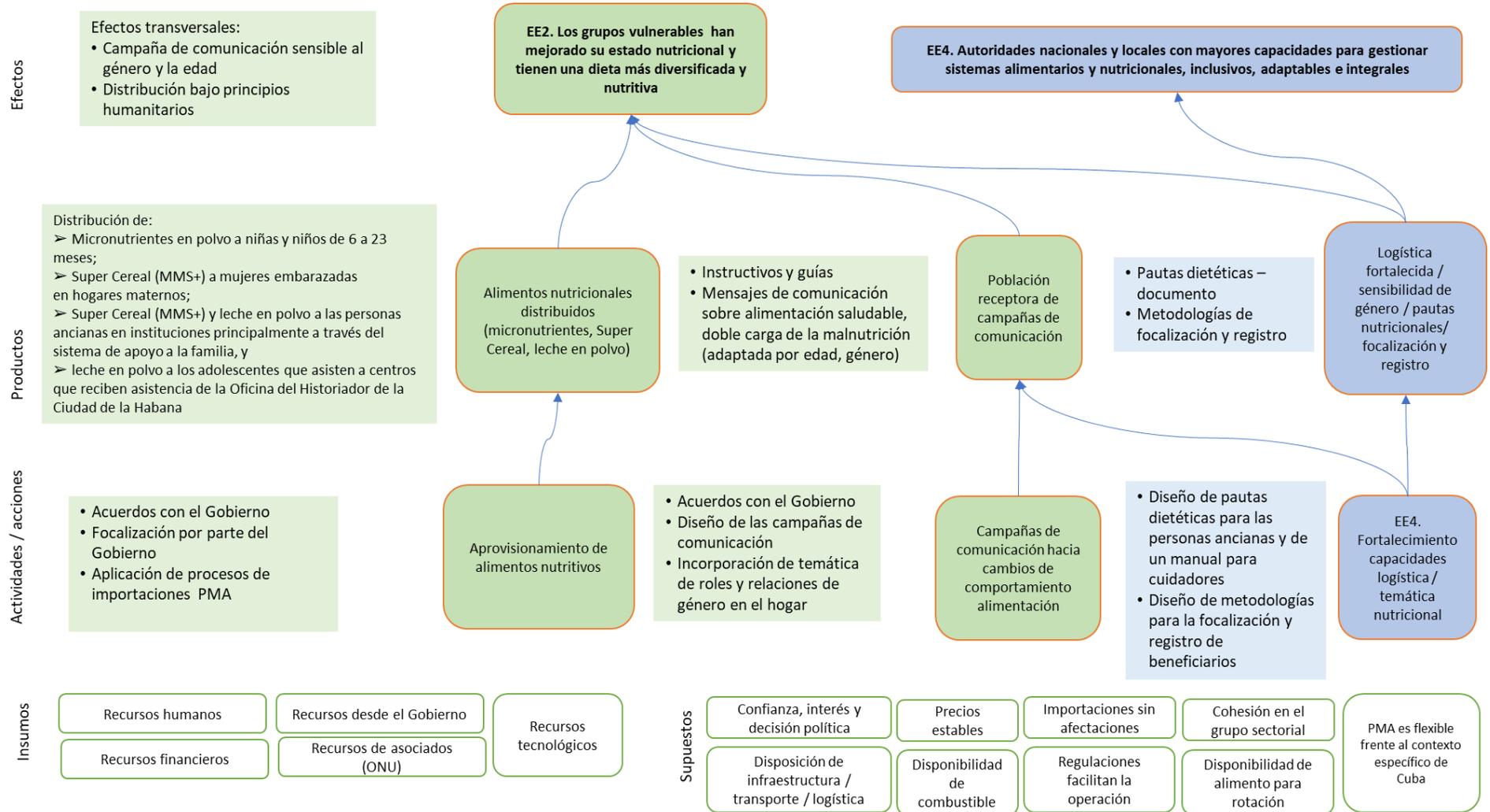
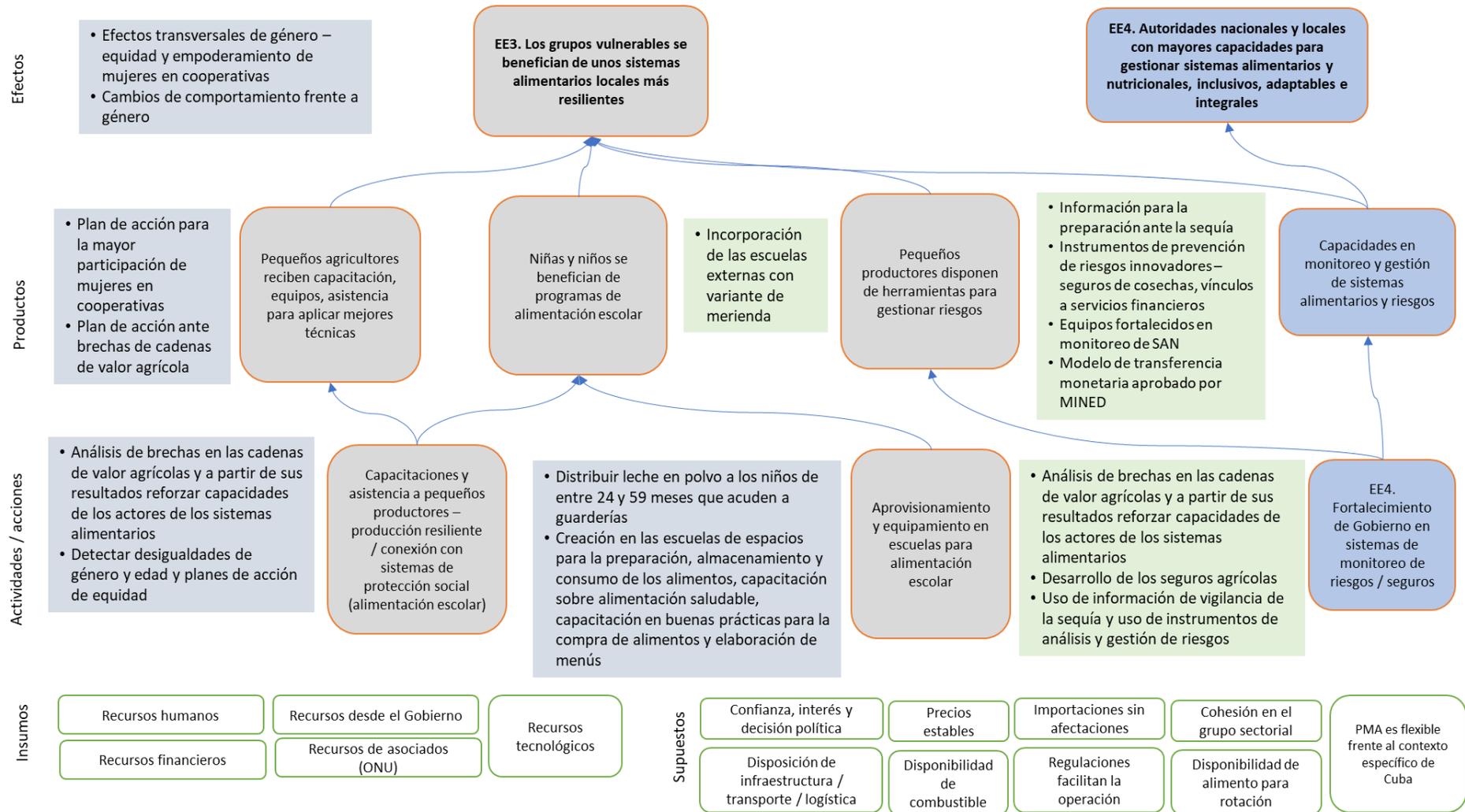


Figura 4 del apéndice 3: Teoría del cambio de los efectos estratégicos 3 y 4



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

178. A continuación, se presenta la línea de visión del PEP (2021-2024) que abarca hasta la revisión presupuestaria 2, inclusive. También se incluye por separado la línea de visión del PEP provisional (2020).

**Tabla 1 del apéndice 3: Línea de visión del plan estratégico para Cuba (2021-2024)**

Costo total (dólares): 28 702 009 (original) y 55 958 956 (revisado) Personas beneficiarias: 1 565 904 (original: 50,3 % mujeres y 49,7 % hombres) y 2 116 106 (revisado: 32 % mujeres adultas, 31 % hombres adultos, 18 % niñas y mujeres jóvenes menores de 18 años y 19 % niños y hombres jóvenes menores de 18 años)				
<b>Efectos y productos del MCNUDS</b>		Efecto 4. Mejorada la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en grupos en condiciones de vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos humanos.	Efecto 2. Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de aprovechamiento del potencial humano mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.  Efecto 3. Instituciones, sectores productivos y de servicios, gobiernos territoriales y comunidades mejoran la protección y uso racional de los recursos naturales y de los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la gestión integral de reducción de riesgos de desastres.	Efecto 1 Gobierno e instituciones nacionales y locales implementan estrategias de desarrollo integral territorial sostenibles, equitativas e inclusivas en el marco del proceso de descentralización.  Efecto 3. Instituciones, sectores productivos y de servicios, gobiernos territoriales y comunidades mejoran la protección y uso racional de los recursos naturales y de los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la gestión integral de reducción de riesgos de desastres.  Efecto 4. Mejorada la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en grupos en condiciones de vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos humanos.
<b>Fin estratégico</b>	ODS 2: Hambre Cero			ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible
	ODS 2.1: Poner fin al hambre y asegurar acceso a la alimentación	ODS 2.2: Poner fin a la malnutrición	ODS 2.4: Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes	ODS 17.9: Apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces a fin de respaldar los planes nacionales para implementar los ODS
<b>Objetivo estratégico (OE)</b>	OE1: Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos	OE2: Mejorar la nutrición	OE3: Lograr la seguridad alimentaria	OE4: Respaldar la implementación de los ODS
<b>Resultado estratégico (RE)</b>	RE1: Acceso de todas las personas a los alimentos	RE2: Eliminación de la malnutrición	RE4: Sistemas alimentarios sostenibles	RE5: Mayor capacidad de los países en desarrollo para poner en práctica los ODS
<b>Esfera prioritaria</b>	<i>Intervención ante crisis</i>	<i>Eliminación de las causas profundas</i>	<i>Fomento de la resiliencia</i>	<i>Fomento de la resiliencia</i>
<b>Costo (dólares)</b>	<b>EE1:</b> 23 135 610 (original) 39 989 376 (revisado)	<b>EE2:</b> 1 670 008 (original) 1 734 820 (revisado)	<b>EE3:</b> 10 467 488 (original) 12 402 074 (revisado)	<b>EE4:</b> 2 057 802 (original) 1 832 686 (revisado)

<b>Personas beneficiarias directas</b>	<b>EE1:</b> 1 434 914 (original: 49,9 % mujeres y 50,1 % hombres) 1 712 293 (revisado: 50 % mujeres y 50 % hombres)	<b>EE2:</b> 216 328 (original: 55 % mujeres y 45 % hombres) 360 328 (revisado: 50 % mujeres y 50 % hombres)	<b>EE3:</b> 35 986 (original: 49,8 % mujeres y 50,2 % hombres) 43 485 (revisado: 48 % mujeres y 52 % hombres)	<b>EE4:</b>
<b>Efectos estratégicos (EE) del PEP</b>	EE1: Las poblaciones que afrontan peligros múltiples mantienen el acceso a los alimentos durante y después de los desastres.	EE2: Para 2024, los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional de los municipios seleccionados han mejorado su estado nutricional y tienen una dieta más diversificada y nutritiva.	EE3: Para 2024, los grupos vulnerables se benefician de unos sistemas alimentarios locales más resilientes a los efectos del cambio climático y de unas redes de protección social más eficaces.	EE4: Para 2024, las autoridades nacionales y locales disponen de mayores capacidades para gestionar unos sistemas alimentarios y nutricionales inclusivos, integrales y adaptables.
<b>Productos</b>	1.1: Las personas afectadas por eventos extremos reciben asistencia alimentaria que impide que se deteriore su seguridad alimentaria y su estado nutricional.	2.1: Los niños menores de 2 años, las embarazadas y las madres que amamantan y las personas ancianas reciben alimentos nutritivos especializados que contribuyen a satisfacer sus necesidades nutricionales.	3.1: Los pequeños agricultores seleccionados (mujeres y hombres) y otros actores de las cadenas de valor agrícolas reciben capacitación, equipos y asistencia técnica para aplicar prácticas resilientes al clima que mejoran su capacidad de suministrar de forma estable alimentos variados de calidad a las redes de protección social sensibles a la nutrición.	4.1: Los grupos vulnerables focalizados se benefician de unos programas de protección social reforzados, sostenibles y que integran la dimensión nutricional, sobre la base de herramientas de focalización de beneficiarios que garantizan una asistencia más eficaz y de mejor calidad.
	1.2: Las personas afectadas por eventos extremos se benefician de una capacidad nacional y local de preparación y respuesta ante emergencias fortalecida que permite garantizar la seguridad alimentaria durante y después de los desastres.	2.2: Los niños, los adolescentes, las mujeres embarazadas, las personas ancianas y sus familias se benefician de una campaña destinada a promover cambios sociales y de comportamiento con el fin de ayudarles a adquirir hábitos alimentarios saludables.	3.2: Las pequeñas agricultoras y los pequeños agricultores jóvenes reciben capacitación y equipos y disponen de la oportunidad de aumentar su participación económica y su liderazgo en los sistemas alimentarios locales.	4.2: La población cubana se beneficia del aumento de las capacidades institucionales en materia de análisis de datos y monitoreo multisectoriales en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición, que contribuyen al proceso de toma de decisiones.
			3.3: Los pequeños agricultores y las cooperativas se benefician de unos instrumentos de prevención de riesgos de carácter innovador, en particular, los seguros de cosechas, que aumentan su resiliencia ante los riesgos climáticos.	4.3: Las poblaciones de los municipios seleccionados se benefician del fortalecimiento de las capacidades institucionales técnicas y las autoridades gubernamentales en materia de gestión de desastres y riesgos climáticos y sistemas de alerta temprana, que aumentan la resiliencia de los sistemas alimentarios en lo relativo a los peligros naturales y los efectos del cambio climático.

			3.4: Los niños en edad escolar se benefician del fortalecimiento del programa de alimentación escolar gracias a unos sistemas alimentarios locales más resilientes, a un suministro estable de alimentos de producción local y a medidas educativas de hábitos alimentarios saludables.	4.4: La población cubana se beneficia de un sistema de logística reforzado que permite que el suministro de alimentos se lleve a cabo de manera eficaz, estable y eficiente.
			3.5: Las mujeres embarazadas y las personas ancianas que reciben asistencia por conducto de las redes de protección social se benefician de la mayor estabilidad del acceso a los alimentos gracias a unos sistemas alimentarios más resilientes.	4.5: La población de Cuba y de otros países se benefician de cooperación Sur-Sur y triangular, del intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de los alimentos, nutrición y resiliencia de los sistemas alimentarios en lo relativo a los efectos del cambio climático y la reducción del riesgo de desastres.
<b>Actividades del PEP</b>	Actividad 1: Prestar asistencia alimentaria de manera oportuna a las personas afectadas por eventos extremos, al tiempo que se refuerzan las capacidades nacionales y locales en materia de preparación y respuesta ante emergencias (Transferencias de recursos no condicionadas para favorecer el acceso a los alimentos)	Actividad 2: Proporcionar alimentos nutritivos a los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional a través de programas de protección social y una estrategia dirigida a impulsar cambios sociales y de comportamiento para promover una dieta saludable (Actividades de prevención de la malnutrición)	Actividad 3: Proporcionar capacitación, equipamiento y asistencia técnica a los actores de los sistemas alimentarios locales, al tiempo que se garantiza una dieta más diversificada, estable y nutritiva a los niños en edad escolar y otros grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional (Actividades de apoyo a los mercados agrícolas en beneficio de los pequeños productores)	Actividad 4: Fortalecer la capacidad de los responsables nacionales y locales de la toma de decisiones en lo relativo a la gestión de los programas de protección social y la gestión de desastres y riesgos climáticos, el análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición y el monitoreo (Actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales)

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los términos de referencia, el plan estratégico para Cuba (2021-2024) y la revisión presupuestaria 2 (el informe se cerró antes de la formalización de la aprobación de la revisión 3)

**Tabla 2 del apéndice 3: Línea de visión del plan estratégico provisional para Cuba (2020)**

Costo total: 5 593 466 dólares    Personas beneficiarias: 346 300 (50,9 % mujeres y 49,1 % hombres)				
<b>Fin estratégico</b>	ODS 2: Hambre cero			ODS 17: Promover las asociaciones para apoyar la implementación de los ODS
<b>Objetivo estratégico</b>	OE1: Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos	OE2: Mejorar la nutrición	OE3: Lograr la seguridad alimentaria	OE4: Respaldar la implementación de los ODS

<b>Resultado estratégico</b>	RE1: Acceso de todas las personas a los alimentos	RE2: Eliminación de la malnutrición		RE4: Sistemas alimentarios sostenibles	RE5: Mayor capacidad de los países en desarrollo para poner en práctica los ODS
<b>Esfera prioritaria</b>	<i>Intervención ante crisis</i>	<i>Eliminación de las causas profundas</i>		<i>Fomento de la resiliencia</i>	<i>Fomento de la resiliencia</i>
<b>Costo (dólares)</b>	<b>EE4: 7 895 024</b>	<b>EE2: 1 552 364</b>		<b>EE1: 2 663 244</b>	<b>EE3: 3 354 981</b>
<b>Personas beneficiarias directas:</b> <b>999 707</b> <b>(48,3 % mujeres)</b>	<b>EE4:</b> La revisión 4 no tiene la desagregación de personas beneficiarias.	<b>EE2:</b> La revisión 4 no tiene la desagregación de personas beneficiarias.	<b>EE2: actividad 3:</b> La revisión 4 no tiene la desagregación de personas beneficiarias.	<b>EE1:</b> La revisión 4 no tiene la desagregación de personas beneficiarias.	<b>EE3:</b> La revisión 4 no tiene la desagregación de personas beneficiarias.
<b>Efectos estratégicos (EE) del PEP</b>	EE4: Las poblaciones afectadas por peligros naturales mantienen el acceso a los alimentos durante y después de un desastre.	EE2: Para 2021, los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional, entre ellos los niños en edad escolar, han mejorado su estado nutricional y tienen una dieta más diversificada y nutritiva.		EE1: Para 2021, los actores clave de los sistemas alimentarios disponen de mayores capacidades para mitigar los riesgos y brindar un mejor apoyo a las redes de protección social.	EE3: Para 2021, las autoridades nacionales y locales disponen de mayores capacidades para garantizar la resiliencia de los sistemas alimentarios y nutricionales ante eventos extremos.
<b>Productos</b>	Las personas afectadas por eventos extremos (nivel 1) se benefician de asistencia alimentaria que impide que se deteriore su seguridad alimentaria y su estado nutricional (A: Recursos transferidos).	Las embarazadas y las madres que amamantan, los niños menores de 2 años y las personas ancianas (nivel 1) reciben alimentos nutritivos y sanos y mensajes educativos que les ayudan a adquirir hábitos alimentarios saludables (A: Recursos transferidos).	Las niñas y los niños en edad escolar (nivel 1) reciben alimentos nutritivos y sanos y mensajes educativos que les ayudan a adoptar unos hábitos alimentarios saludables (A: Recursos transferidos).	Los pequeños agricultores seleccionados (mujeres y hombres) y otros actores de las cadenas de valor agrícolas (nivel 1) reciben capacitación, equipos y asistencia técnica para emplear prácticas resilientes al clima que mejoren su capacidad de suministrar alimentos variados de buena calidad a las redes de protección social que integren la dimensión nutricional (A: Recursos transferidos).	Las personas de los municipios propensos a sufrir peligros naturales (nivel 3) se benefician del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones técnicas y las autoridades gubernamentales en materia de gestión de los riesgos climáticos y de preparación y respuesta en casos de emergencia, gracias a lo cual disminuye el impacto de los eventos extremos en la seguridad alimentaria y la nutrición (C: Actividades de desarrollo de las capacidades y de apoyo técnico realizadas).
		Las embarazadas y las madres que amamantan, los niños menores de 2 años y las personas	Las niñas y los niños en edad escolar (nivel 1) reciben alimentos nutritivos y sanos y	Los pequeños agricultores seleccionados (mujeres y hombres) y otras partes interesadas de las cadenas	Las personas de los municipios propensos a peligros naturales (nivel 3) se benefician del fortalecimiento de las

		ancianas (nivel 1) reciben alimentos nutritivos y sanos y mensajes educativos que les ayudan a adquirir hábitos alimentarios saludables (B: Alimentos nutritivos proporcionados).	mensajes educativos que les ayudan a adoptar unos hábitos alimentarios saludables (N: Actividades de alimentación escolar realizadas).	de valor agrícolas (nivel 1) reciben capacitación, equipos y asistencia técnica para emplear prácticas resilientes al clima que mejoren su capacidad de suministrar alimentos variados de buena calidad a las redes de protección social que integren la dimensión nutricional (C: Actividades de desarrollo de las capacidades y de apoyo técnico realizadas).	capacidades de las instituciones técnicas y las autoridades gubernamentales en materia de gestión de los riesgos climáticos y de preparación y respuesta en casos de emergencia, gracias a lo cual disminuye el impacto de los eventos extremos en la seguridad alimentaria y la nutrición (G: Vínculos con los recursos financieros y los servicios de seguros facilitados).
		Las embarazadas y las madres que amamantan, los niños menores de 2 años y las personas ancianas (nivel 1) reciben alimentos nutritivos y sanos y mensajes educativos que les ayudan a adquirir hábitos alimentarios saludables (E: Actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento realizadas).	Las personas vulnerables desde el punto de vista nutricional (nivel 3) se benefician de la mayor capacidad de los expertos y los responsables de la toma de decisiones para prevenir la malnutrición y mejorar la eficacia y la sostenibilidad de los sistemas de protección social (M: Mecanismos de coordinación nacionales apoyados).	Los pequeños agricultores seleccionados (mujeres y hombres) y otros actores de las cadenas de valor agrícolas (nivel 1) reciben capacitación, equipos y asistencia técnica para emplear prácticas resilientes al clima que mejoren su capacidad de suministrar alimentos variados de buena calidad a las redes de protección social que integren la dimensión nutricional (F: Compras realizadas a los pequeños agricultores).	Las personas expuestas al riesgo de inseguridad alimentaria (nivel 3) se benefician del fortalecimiento de las capacidades de los responsables de la toma de decisiones en materia de evaluaciones, análisis de datos, gestión de la información, seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición y otros procesos de toma de decisiones afines (C: Actividades de desarrollo de las capacidades y de apoyo técnico realizadas).
		Las personas vulnerables desde el punto de vista nutricional (nivel 3) se benefician de la mayor capacidad de los expertos y los responsables de la toma de decisiones para prevenir la malnutrición y mejorar la eficacia y la sostenibilidad de los sistemas de protección social (C: Actividades de desarrollo de las capacidades y de apoyo técnico realizadas).	Las personas vulnerables desde el punto de vista nutricional (nivel 3) se benefician de la mayor capacidad de los expertos y los responsables de la toma de decisiones para prevenir la malnutrición y mejorar la eficacia y la sostenibilidad de los sistemas de protección social (C: Actividades de desarrollo de las capacidades y de apoyo técnico realizadas).		Las personas expuestas al riesgo de inseguridad alimentaria (nivel 3) se benefician del fortalecimiento de las capacidades de los responsables de la toma de decisiones en materia de evaluaciones, análisis de datos, gestión de la información, seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición y otros procesos de toma de decisiones afines (J: Reformas de política definidas y promovidas).
<b>Actividades del PEP</b>	Actividad 5. Prestar asistencia alimentaria oportuna a las personas afectadas por eventos extremos recurriendo a	Actividad 2. Proporcionar asistencia alimentaria y transmitir mensajes educativos a los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional a través de los	Actividad 3. Proporcionar asistencia alimentaria y transmitir mensajes educativos a los niños en edad escolar a través del programa de	Actividad 1. Proporcionar capacitación, equipo y asistencia técnica a los pequeños agricultores (mujeres y hombres, incluidos los jóvenes), las cooperativas, los distribuidores y otros	Actividad 4: Fortalecer las capacidades de los responsables nacionales y locales de la toma de decisiones en lo referente a la gestión de desastres y riesgos climáticos, la preparación y la respuesta

	los alimentos preposicionados, y proporcionar artículos no alimentarios en apoyo del sistema local de distribución de alimentos	sistemas de protección social, y prestar capacitación y asistencia técnica a los expertos nacionales y locales y a los responsables de la toma de decisiones que intervengan en los programas de alimentación y nutrición (Actividades de prevención de la malnutrición)	alimentación escolar, y prestar capacitación y asistencia técnica a los expertos nacionales y locales y a los responsables de la toma de decisiones que intervienen en el programa (Actividades relacionadas con las comidas escolares)	actores de las cadenas de valor agrícolas (Actividades de apoyo a los mercados agrícolas en beneficio de los pequeños productores)	en casos de emergencia, el análisis y el monitoreo de la seguridad alimentaria y la nutrición, y la gestión de la información (Actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales)
--	---	--	---	--	---

*Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los términos de referencia y el plan estratégico para Cuba (2021-2024)*

## Apéndice 4: Matriz de evaluación

	Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recolección	Análisis de datos	
<b>PE 1: ¿En qué medida el PEP del PMA en Cuba está basado en pruebas y estratégicamente enfocado para atender las necesidades de los más vulnerables?</b>						
1.1	¿En qué medida el PEP se basó en los datos existentes sobre los desafíos relacionados con el hambre, la seguridad alimentaria y la nutrición que prevalecen en el país para garantizar su pertinencia en la fase de diseño?	<p>¿Cuál fue el mapeo cuantitativo y cualitativo que realizó la oficina en el país para determinar las prioridades del PEP? ¿Utilizó información relevante (oportuna, de amplia cobertura)?</p> <p>¿Cómo se fue modificando esta información en función del cambio de prioridades entre el PEP provisional de transición, el PEP provisional y luego el PEP? ¿El PEP se basó en datos sensibles al género?</p>	<p>Nivel de pertinencia de los datos utilizados para priorizar las acciones del PEP</p> <p>Nivel de adaptación al cambio de contexto evidenciado en la información</p>	<p>PEP (2021-2024)</p> <p>PEP provisional de transición (2018-2019)</p> <p>PEP provisional (2020) (1. Análisis del país y 4.1. Análisis de los beneficiarios),</p> <p>Documentación cuantitativa y cualitativa sobre el contexto del país desde 2017 hasta 2021</p>	<p>Revisión y recopilación de la información existente</p>	<p>Mapeo de la información cualitativa y cuantitativa, que da cuenta de las cuestiones relativas al hambre, seguridad alimentaria y nutrición (priorización de su nivel de criticidad)</p> <p>Contraste con las prioridades establecidas en el PEP, y cómo cambian respecto del PEP provisional y el PEP provisional de transición</p>
1.2	¿En qué medida se ajusta el PEP a las políticas y planes nacionales y a los ODS?	<p>¿Cuál es la alineación del PEP con las políticas y planes nacionales? ¿Con cuáles? (pertinencia y coherencia)</p> <p>¿Cómo se fue adaptando el PMA en Cuba a las políticas y planes nacionales al ir migrando del PEP provisional de transición, el PEP provisional y luego el PEP?</p> <p>¿Cómo se alinea el PEP con los ODS? ¿Con cuáles ODS tiene mayor coherencia?</p>	<p>Nivel de pertinencia del PEP a las políticas y planes nacionales</p> <p>Nivel de adaptación al cambio en políticas y planes nacionales (nivel en que permanece relevante)</p> <p>Nivel de alineación del PEP con los ODS</p>	<p>PEP (2021-2024)</p> <p>PEP provisional (2020)</p> <p>PEP provisional de transición (2018-2019)</p> <p>Planes y políticas nacionales relevantes (priorizados) según temáticas relativas al hambre, seguridad alimentaria, nutrición</p> <p>Constitución política 2019</p> <p>Informe voluntario sobre desarrollo sostenible</p>	<p>Revisión y recopilación de los planes y políticas nacionales 2017-2021</p>	<p>Mapeo de las prioridades en planes y políticas 2017 y 2021 y contraste con las prioridades en PEP, y cómo cambian desde el PEP provisional y el PEP provisional de transición</p>

		Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recolección	Análisis de datos
1.3	¿En qué medida el PEP es coherente y está alineado con las estrategias de las Naciones Unidas y cuenta con asociaciones estratégicas adecuadas en función de las ventajas comparativas del PMA en el país?	<p>¿Cómo se alinea el PEP con el MCNUDES en Cuba?</p> <p>¿Con qué líneas de acción tiene mayor alineación?</p> <p>¿Cómo es el ecosistema de las Naciones Unidas en Cuba, el rol del PMA y cuál es su ventaja comparativa?</p> <p>¿El PEP refleja la ventaja comparativa del PMA?</p> <p>¿Cómo ha evolucionado el rol y posicionamiento del PMA en 2018-2023?</p> <p>¿En qué medida el supuesto de cohesión del grupo sectorial de la TdC se ha cumplido?</p>	<p>Nivel de coherencia del PEP con el MCNUDES en Cuba</p> <p>Nivel de aprovechamiento de la ventaja comparativa del PMA en el contexto de las Naciones Unidas en Cuba</p>	<p>PEP (2021-2024)</p> <p>PEP provisional (2020)</p> <p>PEP provisional de transición (2018-2019)</p> <p>MCNUDES (2020- 2024)</p> <p>MANUD (2014-2019)</p> <p>Informes o actas del UNETE</p> <p>Documento de asociaciones</p> <p>Entrevista al PMA y organizaciones del SNU</p>	<p>Revisión y recopilación de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas en Cuba que cubran el período 2017-2024</p> <p>Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Mapeo de las prioridades de Naciones Unidas en Cuba y distribución de tareas entre las organizaciones del SNU</p> <p>Identificación de ventajas comparativas del PMA y comparación frente a su rol en los Marcos de Cooperación (2017-2024)</p> <p>Verificación a través de las entrevistas y triangulación</p>
1.4	¿En qué medida el diseño del PEP es internamente coherente y se ha basado en una teoría del cambio clara que articula la función y las contribuciones del PMA de manera realista y con base en sus ventajas comparativas, enunciadas en el plan estratégico institucional?	<p>¿Cómo es la TdC del PEP (2021-2024)? ¿Existe un planteamiento claro de la problemática, supuestos y secuencias entre las actividades, los productos y los efectos esperados?</p> <p>¿Qué tan realistas son los supuestos tras la teoría del cambio? (qué tanto son susceptibles de falla).</p> <p>¿Es esta teoría del cambio un reflejo de las ventajas comparativas del PMA?</p>	<p>Nivel de coherencia interna del PEP en la lógica de contribución de la teoría del cambio</p> <p>Nivel de realismo en la contribución planteado en la TdC</p> <p>Nivel de alineación de la TdC con las ventajas comparativas del PMA</p>	<p>Plan estratégico del PMA</p> <p>Marco lógico del PEP, PEP provisional de transición y PEP provisional</p> <p>Entrevistas de validación de la TdC al PMA</p> <p>Taller de validación de la TdC del PEP</p>	<p>Revisión y recopilación de la documentación</p> <p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Taller de validación de la TdC</p>	<p>Construcción de la TdC desde lo documental y validación a través de entrevistas y taller durante la misión de inicio</p> <p>Validación de la TdC a lo largo del análisis de eficacia y replanteamiento de la TdC en el informe de evaluación</p>
1.5	¿En qué medida el posicionamiento estratégico del PMA ha seguido siendo pertinente durante la ejecución del PEP, teniendo en cuenta el contexto cambiante, las capacidades y necesidades nacionales, en particular en respuesta a la pandemia de COVID-19?	<p>¿Cómo ha cambiado el contexto, necesidades nacionales y qué impacto tuvo la COVID-19?</p> <p>¿Cómo ha evolucionado el PMA en Cuba (2017 en adelante) para mantenerse pertinente, y posicionado ante el cambio de contexto, capacidades y necesidades nacionales, en especial, ante la COVID-19?</p> <p>¿En qué medida el supuesto de la TdC sobre flexibilidad del PMA se ha cumplido?</p>	<p>Nivel de pertinencia del PMA a lo largo del tiempo (2017-2023)</p> <p>Nivel de adaptación al cambio de contexto (emergencias por desastres naturales, contexto económico internacional, respuesta a la pandemia de COVID-19, etc.)</p>	<p>Documentación del cambio de contexto, necesidades e impactos de la COVID-19</p> <p>PEP, PEP provisional de transición, PEP provisional con sus revisiones</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Revisión y recopilación de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Mapeo del cambio de contexto por desastres naturales, contexto económico externo, necesidades e impacto de la COVID-19</p> <p>Triangulación que identifica la adecuación del PEP a estos cambios para mantenerse pertinente</p>

		Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recolección	Análisis de datos
				semiestructuradas al PMA y Gobierno		
<b>PE 2: ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP y al MCNUDES en Cuba?</b>						
2.1	¿En qué medida las actividades y los productos del PMA contribuyeron a los resultados esperados del PEP y del MCNUDES? ¿Hubo resultados no previstos, positivos o negativos?	¿Cuál es el avance en el proceso de lógica de intervención que se refleja en la teoría del cambio frente a la consecución de los productos y efectos esperados? (alcance 2020-2023) ¿Cuál es la contribución del PMA a los efectos del MCNUDES? ¿Qué tanto contribuyen las actividades y sus productos a tales resultados? ¿Qué resultados inesperados surgieron?	Nivel de alcance de los productos Nivel de alcance de los resultados del PEP (frente a los resultados esperados) Evidencia cualitativa de la contribución a los objetivos esperados (énfasis en capacidades para la preparación de emergencias: microseguros) Grado de contribución del PMA al MCNUDES	Base de datos de indicadores (instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz [COMET]), informes anuales sobre el país [IAP] 2020-2022) IAP 2020, 2021 y 2022 Informes a donantes Informes de seguimiento y evaluación (SyE) (encuestas, entrevistas) Indicadores MCNUDES e informes de seguimiento Entrevistas con PMA, Representante del SNU en Cuba (y personal de SyE) y grupos de discusión con asociados Consultas a beneficiarios directos	Revisión y compilación de bases de datos Entrevistas semiestructuradas Entrevistas abiertas Grupos de discusión	Contraste entre las metas y los resultados alcanzados, series de datos de productos alcanzados, análisis y triangulación de la relatoría de tales resultados
2.2	¿En qué medida contribuyó el PMA a la consecución de los objetivos transversales (principios humanitarios, protección, rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, género, equidad e inclusión, medio	¿En qué medida se han cumplido los principios humanitarios en la ejecución del PEP (2020-2023) priorizando a la población más vulnerable (p. ej., personas con discapacidad), no dejar a nadie atrás (humanidad) e imparcialidad <sup>225</sup> ? ¿Cómo se han incorporado los principios de equidad e inclusión, rendición de cuentas, medio ambiente, en la ejecución del PEP (2020-2023) y	Nivel de cumplimiento de los indicadores transversales (cuantitativos / cualitativos): género, protección, inclusión, equidad, rendición de cuentas, medio ambiente Cualificación del nivel de	Base de datos de indicadores (COMET, IAP 2020-2022) IAP 2020, 2021 y 2022 Informes de SyE (encuestas, entrevistas) Informes a donantes Informes de seguimiento	Revisión y compilación de bases de datos Entrevistas semiestructuradas	Contraste entre los resultados alcanzados y los resultados esperados, series de datos de productos alcanzados, análisis y triangulación de la relatoría de tales resultados

<sup>225</sup> Dado el contexto particular y las modalidades operativas de la programación del PMA en Cuba, los principales principios humanitarios pertinentes son humanidad e imparcialidad, que, por consiguiente, se evalúan aquí.

		<b>Líneas de investigación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>	<b>Análisis de datos</b>
	<i>ambiente, cambio climático y otras cuestiones pertinentes)?</i>	<i>cómo se refleja en el avance de los indicadores? ¿Qué contribución ha tenido el PMA sobre el principio de género y empoderamiento de las mujeres? ¿Qué efectos colaterales inesperados se han obtenido?  ¿Qué contribución ha tenido el PMA sobre el manejo del cambio climático?</i>	<i>incorporación de la perspectiva de género (escala)  Cualificación en la aplicación (avances) de los principios humanitarios, equidad e inclusión, medio ambiente, protección y rendición de cuentas ante la población afectada</i>	<i>Entrevistas con PMA, Gobierno y grupos de discusión con asociados Consultas a beneficiarios directos</i>		
2.3	<i>¿En qué medida es probable que los logros del PEP sean sostenibles, en particular desde una perspectiva financiera, social, institucional y medioambiental?</i>	<i>¿Qué medios se emplearon en la ejecución del PEP para que los resultados sean sostenibles (p. ej., fortalecimiento de capacidades, participación)? ¿Qué elementos existen que evidencian la sostenibilidad de los resultados? (perspectiva financiera, social, institucional, medioambiental)  ¿En qué medida el supuesto de confianza, interés y decisión política de la TdC facilita la sostenibilidad de los resultados?</i>	<i>Nivel de aplicación de mecanismos hacia la sostenibilidad Nivel de alcance de logros sostenibles (asociaciones consolidadas, estrategias de salida de las intervenciones, asociados empoderados, sociedad civil fortalecida, instituciones del Gobierno fortalecidas: continuidad de acciones (dotadas)</i>	<i>IAP 2020, 2021 y 2022 Informes a donantes Informes de seguimiento Políticas, planes, protocolos, guías, metodologías a las que el PMA ha contribuido y su permanencia en el tiempo (o actualización) Entrevistas al PMA, Gobierno y grupos de discusión con asociados Consultas a beneficiarios directos</i>	<i>Revisión y compilación de bases de datos Entrevistas semiestructuradas Grupos de discusión</i>	<i>Clasificación sistemática de la información relacionada en la documentación / análisis y triangulación con información cualitativa de la recolección de información</i>
2.4	<i>¿En qué medida el PEP facilitó que se forjaran mejores vínculos estratégicos entre la acción humanitaria, la cooperación para el desarrollo y, según correspondiese, la consolidación de la paz?</i>	<i>¿Qué entendimiento se tiene sobre el nexo entre acción humanitaria, desarrollo y contribución a la paz? ¿De qué manera se ha implementado dentro del PEP?</i>	<i>Nivel de vinculación existente entre acción humanitaria - desarrollo - paz (cambio climático y fortalecimiento de capacidades / microseguros / atención humanitaria con acciones de desarrollo)</i>	<i>IAP 2020, 2021 y 2022 Informes a donantes Informes de seguimiento Entrevistas al PMA, Gobierno y grupos de discusión con asociados Consultas a beneficiarios directos</i>	<i>Revisión y compilación de bases de datos Entrevistas semiestructuradas Grupos de discusión</i>	<i>Revisión y clasificación sistemática de la documentación con miras al triple nexo, análisis y triangulación con información cualitativa de la recolección</i>

**PE 3: ¿En qué medida el PMA ha utilizado sus recursos de forma eficiente para contribuir a los productos y resultados estratégicos del PEP?**

		<b>Líneas de investigación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>	<b>Análisis de datos</b>
3.1	¿En qué medida se entregaron los productos dentro del plazo previsto?	<p><i>En contraste con los tiempos previstos, ¿cómo se han cumplido los tiempos a lo largo del proceso de ejecución de las acciones?</i></p> <p><i>Frente a las personas beneficiarias (nivel 1), ¿qué percepción tienen del cumplimiento de tiempos en la prestación de la asistencia?</i></p> <p><i>En el fortalecimiento de capacidades, ¿qué tan oportuna ha sido la acción realizada?</i></p> <p><i>¿En qué medida el cumplimiento (o no) de supuestos de la TdC como disponibilidad de combustible o restricción de las importaciones han incidido en el cumplimiento de plazos previstos en la entrega de los productos?</i></p>	<p><i>Nivel de cumplimiento de los plazos previstos en la entrega de los productos</i></p>	<p><i>IAP 2020, 2021 y 2022</i>  <i>Informes a donantes</i>  <i>Informes de seguimiento</i>  <i>Entrevistas al PMA,</i>  <i>Gobierno y grupos de discusión con asociados</i>  <i>Consultas a beneficiarios directos</i></p>	<p><i>Revisión y compilación de bases de datos</i>  <i>Revisión y clasificación de información documental</i>  <i>Entrevistas semiestructuradas</i>  <i>Entrevistas abiertas</i>  <i>Grupos de discusión</i></p>	<p><i>Estructuración de los tiempos previstos para los diferentes procesos y contraste sistemático con los tiempos implementados</i>  <i>Análisis de cumplimiento de los tiempos e identificación de factores determinantes</i></p>
3.2	¿En qué medida la profundidad y la amplitud de la cobertura garantizan que los más vulnerables a la inseguridad alimentaria se beneficien del programa?	<p><i>¿Cuál es el proceso de focalización de la población beneficiaria? ¿En qué medida son los más vulnerables frente a lo planteado en el diseño del PEP?</i></p> <p><i>¿Cuán profunda (entendida como el abordaje de las necesidades coyunturales / estructurales) es la intervención que se realiza?</i></p> <p><i>Frente a la evaluación de población total con necesidades, ¿qué cobertura (amplitud) se logra tener?</i></p>	<p><i>Nivel de profundidad de la cobertura enfocada en población vulnerable</i>  <i>Nivel de amplitud de la cobertura en la población vulnerable</i></p>	<p><i>Bases de datos de cobertura de población beneficiaria</i>  <i>Informes de SyE (líneas de base)</i>  <i>Estudios piloto</i>  <i>IAP 2020, 2021 y 2022</i>  <i>Informes a donantes</i>  <i>Informes de seguimiento</i>  <i>Entrevistas al PMA,</i>  <i>Gobierno y grupos de discusión con asociados</i></p>	<p><i>Revisión y compilación de bases de datos</i>  <i>Revisión y clasificación de información documental</i>  <i>Entrevistas semiestructuradas</i>  <i>Grupos de discusión</i></p>	<p><i>Cuantificación / caracterización de población beneficiaria (frente a total de población con necesidades)</i>  <i>Clara identificación de los procesos de focalización y posibles errores de inclusión y exclusión</i>  <i>Contraste de la información documental con la información primaria frente a la profundidad y amplitud de la cobertura</i></p>

		<b>Líneas de investigación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>	<b>Análisis de datos</b>
3.3	<i>¿En qué medida las actividades del PMA fueron costo-eficientes en la prestación de su asistencia?</i>	<p><i>¿Qué relación de costo / cobertura / alcance se ha logrado con las actividades implementadas en el PEP?</i></p> <p><i>¿Frente a otras experiencias de Centroamérica, cómo se puede ubicar a la experiencia en Cuba?</i></p> <p><i>¿Qué mecanismos se han utilizado para mejorar la relación de costo-eficiencia de la ejecución del PEP (p. ej., economías a escala entre actividades)?</i></p> <p><i>¿En qué medida la disponibilidad (o no) de los insumos planteados en la TdC incide en la ejecución eficiente del PEP?</i></p>	<p><i>Nivel de costo-eficiencia (costo versus cobertura) de las actividades del PMA en Cuba en la prestación de su asistencia</i></p> <p><i>Economías a escala entre actividades</i></p>	<p><i>Base de datos de información financiera de Cuba</i></p> <p><i>Información de costos / cobertura y alcance de otros PEP en Centroamérica</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas a oficina en el país y Despacho Regional del PMA</i></p>	<p><i>Revisión y compilación de bases de datos</i></p> <p><i>Revisión y clasificación documental</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas</i></p>	<p><i>Construcción de una base de referencia frente a la relación costo / cobertura / alcance frente a otros países de Centroamérica y comparación con lo evidenciado en Cuba</i></p> <p><i>Análisis de la relación de costo-eficiencia basada en la triangulación cuantitativa / cualitativa</i></p> <p><i>Análisis de posibles economías a escala en la ejecución de actividades (o pérdida de oportunidades)</i></p>
3.4	<i>¿En qué medida se consideraron medidas alternativas que fueran más rentables?</i>	<p><i>En las decisiones frente a las modalidades de atención, ¿qué alternativas se consideraron (enfoque de eficiencia)? ¿Qué análisis se hizo para tomar la decisión?</i></p> <p><i>En las decisiones frente a la cobertura / profundidad, ¿qué alternativas se consideraron (enfoque de eficiencia)? ¿Qué análisis se hizo para tomar la decisión?</i></p> <p><i>En otras decisiones, como el esquema operativo, los asociados cooperantes, ¿qué alternativas se consideraron (enfoque de eficiencia)? ¿Qué análisis se hizo para tomar la decisión?</i></p>	<p><i>Nivel de adopción de medidas costo-eficaces frente a alternativas consideradas</i></p>	<p><i>IAP 2020-2022</i></p> <p><i>Informes a donantes</i></p> <p><i>Informes de seguimiento</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas al PMA</i></p>	<p><i>Revisión y clasificación de documentación</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas</i></p>	<p><i>Revisión sistemática en la documentación de la consideración de alternativas en los procesos de decisión</i></p> <p><i>Contraste con lo evidenciado en la recolección de información (entrevistas)</i></p>
<b>PE 4: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño del PMA y el grado en que se ha realizado el cambio estratégico previsto en el PEP?</b>						
4.1	<i>¿En qué medida el PMA ha podido movilizar recursos adecuados, oportunos, previsibles y flexibles para financiar el PEP?</i>	<p><i>¿Cuál ha sido la estrategia de movilización de recursos? (2020-2023)</i></p> <p><i>¿Cómo evolucionó la cartera de recursos frente a lo esperado (adecuado, oportuno, previsible, flexible)?</i></p> <p><i>¿Cómo es la estructura de recursos recibidos (fuente, tiempos, restricciones, oportunidades)?</i></p>	<p><i>Proporción de recursos recibidos versus los previsto</i></p> <p><i>Proporción de recursos flexibles</i></p> <p><i>Flujo de recursos recibidos 2020-2023 (estructura)</i></p>	<p><i>Bases de datos sobre recursos planeados, recursos recibidos por donante, tipo de recursos, tiempo de recepción, vigencia, renovación de donantes</i></p>	<p><i>Revisión y compilación de bases de datos</i></p> <p><i>Revisión y clasificación documental</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas</i></p>	<p><i>Compilación de información cuantitativa sobre recursos recibidos / planeados</i></p> <p><i>Análisis cuantitativo de la cantidad y estructura de los recursos recibidos, análisis de las condiciones y flexibilidad de las</i></p>

		<b>Líneas de investigación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>	<b>Análisis de datos</b>
		<p><i>¿En qué medida ha afectado / favorecido la ejecución del PEP?</i></p> <p><i>De cara al futuro, ¿cómo se prevé terminar el PEP?</i></p>		<p><i>Acuerdos con donantes (documentos de formalización de la donación / condiciones)</i></p> <p><i>Informes a donantes</i></p> <p><i>Entrevistas al PMA y a donantes</i></p>		<p><i>donaciones, triangulación y análisis con las entrevistas</i></p> <p><i>Identificación de la afectación de la estructura de recursos y sus condicionantes sobre la ejecución del PEP y perspectivas de recursos para la finalización del PEP</i></p>
4.2	<p><i>¿En qué medida los sistemas de seguimiento y presentación de informes fueron útiles a la hora de seguir y demostrar los avances hacia los resultados previstos y fundamentar las decisiones de gestión?</i></p>	<p><i>¿Cómo es el proceso de toma de decisiones y en qué medida se utiliza la información generada por el sistema de seguimiento del PMA en Cuba?</i></p> <p><i>¿Qué tanto evidencia la información del sistema de seguimiento y la presentación de informes los resultados obtenidos por el PEP?</i></p> <p><i>¿Qué brechas existen dentro de la batería de indicadores para reflejar los resultados obtenidos por el PMA?</i></p>	<p><i>Nivel de utilidad de los sistemas de seguimiento y presentación de informes para demostrar avances en los resultados</i></p> <p><i>Nivel de utilidad de los sistemas de seguimiento y presentación de informes para la toma de decisiones</i></p>	<p><i>Informes de SyE</i></p> <p><i>Compendio de indicadores del PMA IAP 2020-2022</i></p> <p><i>Informes a donantes</i></p> <p><i>Documentación sobre insumos de SyE para tomar decisiones</i></p> <p><i>Informes de pruebas piloto</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas al PMA</i></p>	<p><i>Revisión y compilación de documentación</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas</i></p>	<p><i>Análisis del aporte del SyE para la toma de decisiones, para informar a donantes (movilización de recursos), para la elaboración de los IAP: triangulación entre la evidencia documental y las entrevistas</i></p>
4.3	<p><i>¿Cómo influyeron las asociaciones y colaboraciones con otros actores en el rendimiento y los resultados?</i></p>	<p><i>¿Cómo ha operado la interconexión del PMA con los diferentes aliados del PEP?</i></p> <p><i>¿Qué eficiencias / ineficiencias / aportes / limitaciones han surgido de esta interconexión?</i></p> <p><i>¿Qué sinergias se han aprovechado o desaprovechado en relación con las asociaciones y colaboraciones?</i></p> <p><i>¿Qué resultados se han afectado (promovido, limitado) por las asociaciones y colaboraciones que se han dado?</i></p>	<p><i>Nivel de interconexión existente para la ejecución de actividades</i></p> <p><i>Nivel de pertinencia y eficacia de las asociaciones e interconexiones sobre el alcance de resultados</i></p>	<p><i>IAP</i></p> <p><i>Informes a donantes, informes de seguimiento, informes internos</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas al PMA, Gobierno</i></p> <p><i>Grupos de discusión con asociados</i></p> <p><i>Consultas a personas beneficiarias directas</i></p>	<p><i>Compilación y clasificación de la documentación</i></p> <p><i>Entrevistas semiestructuradas</i></p> <p><i>Grupos de discusión</i></p> <p><i>Entrevistas abiertas</i></p>	<p><i>Revisión sistemática de la documentación, validación del mapeo de actores (roles, relacionamiento, aporte / limitación), identificación de instancias de coordinación (grupos temáticos) y su aporte / limitación a la ejecución del PEP</i></p> <p><i>Análisis y triangulación de la información (principalmente cualitativa)</i></p>

		<b>Líneas de investigación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>	<b>Análisis de datos</b>
4.4	¿En qué medida la oficina en el país tenía la capacidad de recursos humanos adecuada para cumplir con el PEP?	<p>Frente a las necesidades para ejecutar el PEP, ¿qué tanto se adecua la estructura de recursos humanos (RR. HH.) existente?</p> <p>¿Cómo son los roles y las relaciones de poder y mecanismos para la toma de decisiones?</p> <p>¿Qué tanto se adecuan las cargas existentes para que sea eficiente la ejecución del PEP?</p>	<p>Nivel de aporte de la estructura de RR. HH. a la ejecución del PEP</p> <p>Costo de los RR. HH. en proporción al costo total del PEP</p> <p>Continuidad de los RR. HH. (manejo intergeneracional)</p> <p>Calificación de capacidades frente a necesidades para la ejecución del PEP</p>	<p>Base de datos de los RR. HH., desglosados por nivel, antigüedad, género, edad, cargo, salario, nacionalidad (2020-2023)</p> <p>Entrevistas semiestructuradas al PMA</p>	<p>Revisión y compilación de bases de datos</p> <p>Revisión y clasificación documental</p> <p>Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Análisis de la estructura de los RR. HH. de oficina en el país frente a responsabilidades (aproximación a cargas)</p> <p>Interacciones verticales y horizontales, roles y relaciones de poder en función de la ejecución de las actividades del PEP</p> <p>Identificación de capacidades frente a necesidades del PEP / aporte o limitaciones existentes de RR. HH. que afectan o aportan a la ejecución del PEP</p>
4.5	¿Cuáles son los demás factores que pueden explicar los resultados del PMA y el cambio estratégico previsto en el PEP?	<p>¿Qué tanto los factores exógenos han afectado (potenciado o limitado) la ejecución del PEP y sus resultados (eventos naturales, pandemia, cambios en el Gobierno, cambios en las políticas y enfoques públicos, cambios en el contexto internacional y otros supuestos planteados en la TdC)?</p> <p>¿Qué mecanismos de ajuste o de adecuación se han implementado ante estos factores?</p>	<p>Nivel de cumplimiento de los supuestos de la TdC (diferentes a lo ya revisado)</p> <p>Evidencia sobre factores nuevos que surgieron de que afectaron / favorecieron la ejecución del PEP y su cambio estratégico</p>	<p>IAP</p> <p>Informes a donantes, informes de seguimiento, informes internos</p> <p>Entrevistas semiestructuradas al PMA, Gobierno</p> <p>Grupos de discusión con asociados</p> <p>Consultas a personas beneficiarias directas</p>	<p>Compilación y clasificación de la documentación</p> <p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Grupos de discusión</p> <p>Entrevistas abiertas</p>	<p>Revisión sistemática de los supuestos de la teoría del cambio: revisión de su cumplimiento o no, identificación de situaciones inesperadas, incidencia y la forma en que se enfrentaron</p> <p>Análisis y triangulación de la información (principalmente cualitativa)</p>

# Apéndice 5: Orientación metodológica

179. El presente anexo complementa la sección 1.4 sobre el enfoque metodológico aplicado para evaluar el plan estratégico para Cuba (2021-2024). Se amplía el enfoque de una evaluación de base teórica y la trazabilidad de procesos, la aplicación de métodos mixtos y los métodos de triangulación.

180. **Evaluación de base teórica.** Corresponde a una aproximación metodológica más que a un método específico. En este caso se partió de la teoría del cambio reconstruida que ilustra cómo la intervención se desenvuelve a través de actividades y acciones, que deberían llevar a la generación de productos, y estos desembocan en resultados (intermedios y finales). Este devenir de las actividades en productos y de productos en resultados está intermediado por supuestos que habilitan el tránsito previsto. Así, se explicita la teoría del cambio esperado de la intervención, de modo que el equipo evaluador puede examinar si los vínculos entre actividades y productos, y entre productos y resultados se cumplen e identificar los factores determinantes que impulsan o limitan tales vínculos (cumplimiento de los supuestos). A tales efectos, se utilizó la generación de evidencia.

181. El enfoque de evaluación se complementó con el método de trazabilidad de procesos, ya que permite profundizar en los “cómos”, que en este caso específico es de gran relevancia puesto que cada acción del PMA en Cuba está mediada por una serie de procesos de negociación con el Gobierno, y se deben gestionar los riesgos del contexto.

182. **Trazabilidad de los procesos.** Este método se centró en reflexionar sobre cómo se logra ejecutar el plan de trabajo propuesto de tal forma que le permitió al equipo evaluador identificar las vías y los mecanismos utilizados, los trámites y esfuerzos realizados, los cambios que se tuvieron que hacer frente al plan original (flexibilidad). Además, en el ejercicio de reconstrucción de los mecanismos, los “cómos” permitió reflexionar sobre los aprendizajes. Para esta tarea, se realizó un rastreo sistemático del proceso basado en el análisis de evidencia. Bajo esta mirada, se exploró la trama o los mecanismos que llevan a las decisiones adoptadas, que en este caso dependen de las negociaciones con el Gobierno de Cuba y las restricciones y desafíos impuestos por el contexto.

183. **Métodos mixtos:** Los métodos implementados fueron mixtos porque conjugaron información cuantitativa y cualitativa, que provino de fuentes primarias (diálogo directo con las partes interesadas) y secundarias (documentación y bases de datos), como se ejemplifica en la tabla 1 del apéndice 5.

**Tabla 1 del apéndice 5: Tipo de técnicas de recolección de datos, por naturaleza de la fuente de información**

	Técnicas cualitativas	Técnicas cuantitativas
<b>Fuentes primarias</b>	Entrevistas semiestructuradas	
<b>Fuentes secundarias</b>	Revisión documental de informes (IAP, informes a donantes, otros documentos de la oficina en el país correspondientes a su trabajo cotidiano) y de políticas, planes y programas de Cuba	Revisión de matrices de datos (presupuesto, indicadores del COMET, bases de la Unidad de SyE de la oficina en el país)

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Los **métodos de recopilación de datos** incluyeron: 1) la compilación y revisión documental de documentos de política, el diseño y el programa, los informes anuales, las evaluaciones anteriores, las revisiones, informes a donantes y acuerdos existentes que ofrecen las narrativas sobre el diseño y ejecución del PEP; 2) la compilación y el procesamiento de datos cuantitativos que ayudó a cumplir los criterios de eficacia y eficiencia, y 3) la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas y

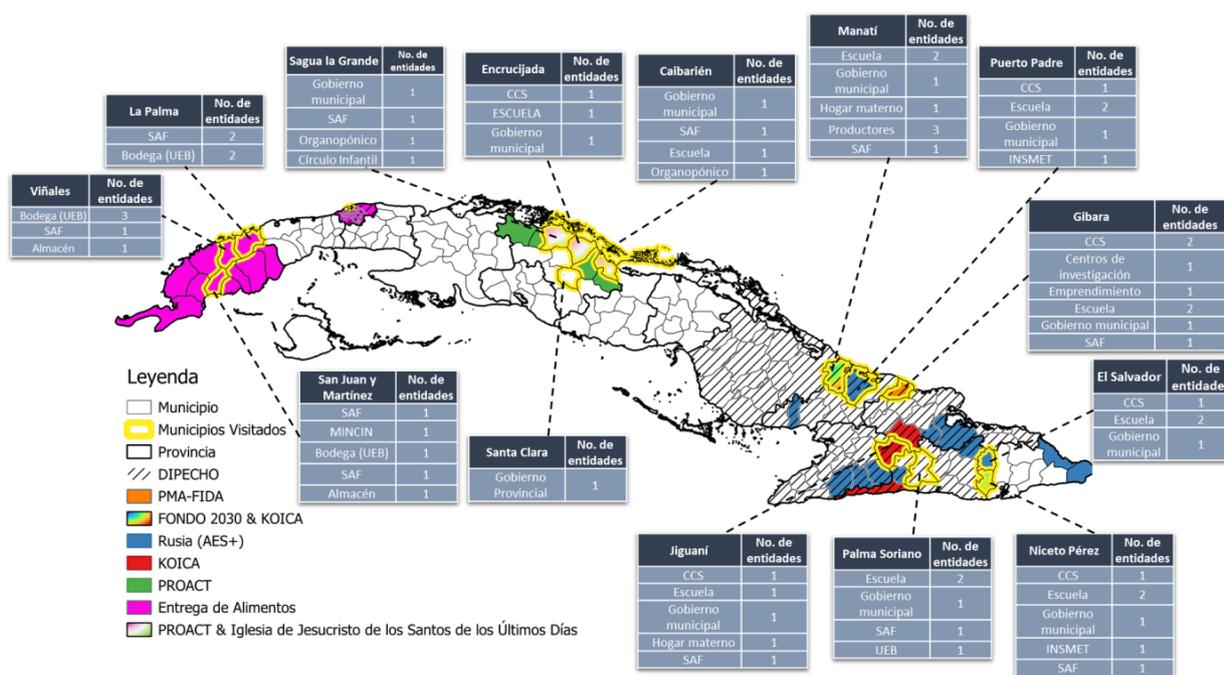
sesiones de diálogo. Si bien las entrevistas semiestructuradas se realizaron a partir de una serie de preguntas establecidas, no fue un plan rígido, ya que la persona del equipo evaluador a cargo de facilitar la entrevista tuvo la flexibilidad de indagar en otros aspectos conforme era necesario. Cada temática tratada se enmarcó en las líneas de investigación propuestas en cada subpregunta de la matriz de evaluación. Los actores entrevistados tienen conocimiento técnico y operativo del PEP, y conocen de primera mano los desafíos y resultados del trabajo conjunto realizado. Todas las entrevistas se transcribieron con previa autorización del Gobierno nacional (MINCEX).

El **muestreo** de las entidades que se entrevistarían obedeció a la pertinencia de su participación como aliados o asociados cooperantes del PEP. Entre los representantes del Gobierno nacional, se incluyeron a los ministerios de Agricultura (MINAG), Educación (MINED), Comercio Interior (MINCIN) y Ciencia Tecnología e Innovación (CITMA), así como a la Defensa Civil y al Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM) del MINSAP. Además, se entrevistó a personal de la ESEN y la ANAP. Entre las agencias del SNU, en las consultas se incluyeron al UNICEF, la FAO y al PNUD, así como a la OCR.

El muestreo territorial obedeció a la inclusión de los proyectos de DIPECHO, ProAct, KOICA, Fondo del PMA para la Agenda 2030, Federación de Rusia, el FIDA y la IJSUD. En cada una de las provincias seleccionadas, se priorizaron los municipios en donde se tuvo o se tiene presencia de estos proyectos y tienen la mayor cantidad de participantes (cooperativas, instituciones educativas y SAF).

La recolección de información *in situ* se realizó del 2 al 21 de julio de 2023, complementada con tres entrevistas virtuales con el Despacho Regional del PMA en Panamá y una con la OCR durante el mes de agosto (véase el apéndice 7). A nivel territorial, se visitaron 14 municipios de las provincias de Pinar del Río, Villa Clara y, en oriente, las provincias de Las Tunas, Holguín, Santiago de Cuba, Granma y Guantánamo. En el recorrido, se realizaron sesiones introductorias con la asistencia de las autoridades locales, productores y diferentes personas locales vinculadas a los proyectos o con interés en ellos, seguidas por visitas sobre el terreno a los SAF, bodegas, almacenes, establecimientos educativos, hogares maternos infantiles, cooperativas de créditos y servicios (CCS), productores, cultivos organopónicos, centros de investigación y al INSMET territorial, como se ilustra en la figura 10. A nivel nacional, se consultaron ocho entidades del Gobierno nacional. En estas sesiones, participaron 35 personas, de las cuales 10 acompañaron la misión sobre el terreno (57 % mujeres), tres organizaciones de las Naciones Unidas con la participación de cuatro personas (50 % mujeres) y la OCR (virtual), con la participación de cuatro personas (75 % mujeres). Además, en la oficina en el país, se realizaron entrevistas en profundidad con 16 personas (56 % mujeres), lo que permitió abordar 15 áreas o temáticas.

**Figura 1 del apéndice 5: Cobertura del trabajo de campo**

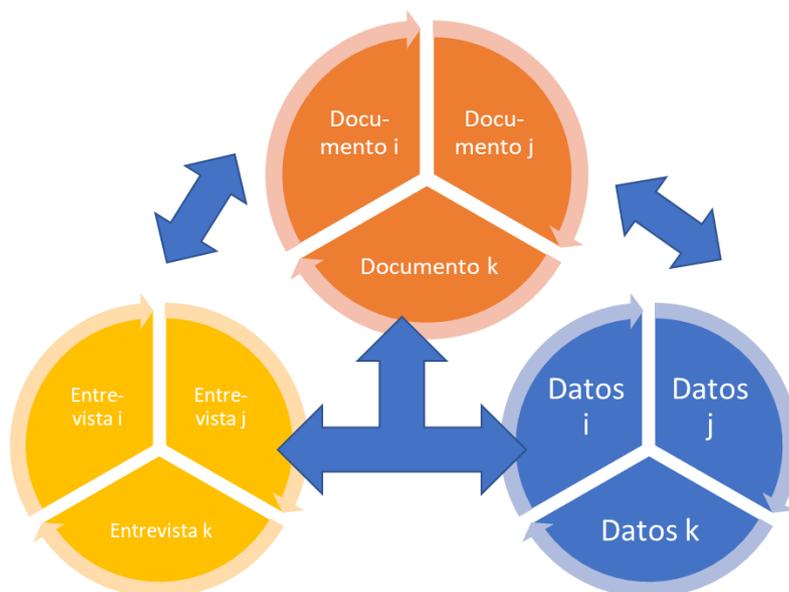


Fuente: Elaboración del equipo evaluador

184. **Triangulación.** La triangulación se estructuró desde la conceptualización de la matriz de evaluación, en la cual se teoriza la atención a las preguntas y subpreguntas de evaluación en líneas de investigación, las fuentes, los métodos y técnicas que se utilizarían. En la matriz se puede ver explícitamente cómo se intercepta lo cuantitativo y lo cualitativo, así como las fuentes primarias y secundarias. La estrategia analítica se fundamenta en la comparación cualitativa, la reconstrucción de procesos, la inducción analítica y el examen de los datos, bajo la premisa de fundamentar los hallazgos con la evidencia. La triangulación se realizó:

- al interior de las fuentes: 1) entre fuentes primaria, se contrastaron las voces consultadas de las partes interesadas, lo que se logró con herramientas de recolección que distingue su relación con las subpreguntas; y 2) entre fuentes secundarias, se contrastaron las diferentes evidencias documentales y los datos por subpregunta;
- al interior de las partes interesadas: entre las voces recogidas se contrastaron las percepciones e información suministradas;
- entre las fuentes y las partes interesadas: entre lo cualitativo documental y los datos con las voces recogidas.

**Figura 2 del apéndice 5: Ilustración de la triangulación entre fuentes y métodos**



*Fuente: Elaboración del equipo evaluador*

Las conclusiones y los aprendizajes surgen de un nivel superior de abstracción en el que se trabajó por criterio de evaluación. De los hallazgos y las conclusiones se desprenden **las recomendaciones**, en las que señalan oportunidades de mejora. Estas se validan en un taller de aprendizaje final con las partes interesadas.

#### Evaluabilidad del PEP

185. El PEP presenta una evaluabilidad adecuada, dado que, por temporalidad de esta evaluación, se da cuenta de lo ejecutado hasta agosto de 2023. Los principales puntos que sustentan la evaluabilidad son los siguientes: (i) existe claridad en los antecedentes sobre los cuales se diseñó el plan estratégico (PEP provisional de transición y PEP provisional), en el que se evidencian los datos que fundamentaron los efectos, los productos y las actividades, así como las políticas y los programas del Gobierno y el MCNUDES con los cuales se alinearon y proyectaron sus ventajas comparativas; (ii) existe una definición de los resultados esperados, acompañada de indicadores

que dan cuenta de lo previsto y de lo alcanzado, que se complementan con narrativas de los logros alcanzados o de las limitaciones enfrentadas (IAP); (iii) existe un marco de tiempo, en el cual deben generarse dichos resultados; (iv) existe información que permite hacerle trazabilidad a la secuencia de la teoría del cambio, incluido el cumplimiento (o no) de los supuestos, y (iv) se tuvo acceso a los principales actores vinculados al PEP (internos y externos) que permitió una recolección de información amplia durante la misión sobre el terreno. Además, frente a la matriz de evaluación, se encuentran claras las líneas de investigación, indicadores, fuentes y método de análisis. Se identificó limitación en la potencia de los indicadores cuantitativos de productos y resultados a la hora de reflejar adecuadamente los logros alcanzados, lo que se compensó con las narrativas de la información secundaria y la recolección primaria.

En la siguiente tabla, se describe la evaluabilidad aplicada por criterio de evaluación.

**Tabla 2 del apéndice 5: Evaluabilidad por criterio de evaluación**

Criterio de evaluación	
<i>Relevancia / Pertinencia</i>	<i>Implica: i) identificar si es pertinente en su planificación y ejecución de 2018 a 2022, de tal forma que atienda a la realidad, a las necesidades más apremiantes y a los intereses del Gobierno de Cuba enmarcados en su mandato; ii) si las contrapartes identifican sus fortalezas; iii) si es de preferencia como asociado y aliado frente a otras opciones; y iv) si le tienen confianza. Esta mirada implicó plantear qué y cómo es posible mantener y fortalecer este posicionamiento.</i>
<i>Coherencia</i>	<i>La forma que enfrenta la problemática que se desea atender y la lógica para alcanzar los efectos estratégicos esperados (reflejados en la teoría del cambio).</i>
<i>Eficacia</i>	<i>El cumplimiento de metas cuantitativas basadas en los indicadores institucionales de productos y resultados, que se triangularon con las narrativas en los logros obtenidos, dadas las características propias del PMA en Cuba y su contexto. El abordaje cualitativo ofrece la riqueza suficiente para responder a la efectividad alcanzado por el PEP e identificar los factores determinantes de los resultados teniendo presente cómo se enfrentaron los desafíos del contexto entre 2020 y 2023.</i>
<i>Eficiencia</i>	<i>El análisis de la oportunidad en la ejecución de acciones, el análisis de alternativas y la optimización de los recursos, con énfasis en el contexto en que se ejecuta el PEP.</i>
<i>Cobertura</i>	<i>La cobertura alcanzada de personas beneficiadas por las acciones del PEP y el proceso de llegar a acuerdos con el Gobierno frente a la focalización, de tal forma que se ha llegado a las zonas y los grupos de población con mayores necesidades o que se enfrentan a mayores problemas relativos a la seguridad alimentaria y nutricional.</i>
<i>Sostenibilidad</i>	<i>Los logros se han mantenido en el tiempo y los mecanismos que se previeron y se han puesto en pie frente a la capacidad de las contrapartes de asumir (transferencia) y continuar con los diferentes propósitos.</i>

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

# Apéndice 6: Herramientas de recopilación de datos

186. Las herramientas de recopilación de datos sirvieron de guía para las entrevistas; sin embargo, fueron flexibles y, durante las entrevistas, se generaron dinámicas que permitieron profundizar en diferentes temáticas. Adicionalmente, conforme se avanzaba en el proceso de la misión sobre el terreno, el equipo evaluador hacía seguimiento de los temas en los que se llega a saturación y aquellos sobre los que faltaba más evidencia, de tal forma que se fueron ajustando las preguntas que se plantearían. A continuación, se presentan las guías aplicadas:

- Tabla 1: Despacho Regional y oficina en el país con profundizaciones según los interlocutores.
- Tabla 2: El cuestionario se aplicó a las entidades del Gobierno nacional (con excepción de la Defensa Civil), autoridades locales y las agencias de las Naciones Unidas en el país que se han priorizado para las consultas. Cuando la Defensa Civil cubana necesitaba profundizar en un tema específico, utilizó un cuestionario independiente (tabla 3).
- Tabla 3: Seguros agrícolas. Este cuestionario es adicional al de la tabla 1 para el caso del Ministerio de Agricultura, y es único para la ESEN.
- Tabla 4: Gestión del riesgo climático con la Defensa Civil y las autoridades locales relacionadas con esta temática.

**Tabla 1 del apéndice 6: Cuestionario básico para el Despacho Regional y la oficina en el país**

Núm.	Criterio	Pregunta (indicativa)	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	¿Cuál es la percepción sobre el rol que cumple el PMA en el país / en su territorio (para autoridades locales)?	1,1
2	Pertinencia	¿Qué tan capaz ha sido de mantenerse vigente y actualizado frente a las necesidades nacionales?	1,5
3	Pertinencia / Eficiencia	¿En qué medida se complementa con las acciones de otras agencias (ONU)? ¿Cómo percibe la colaboración entre las agencias (duplicaciones/complementación) ¿Qué factor diferenciador o valor agregado le atribuye al PMA?	1,3-1,5
4	Eficacia	¿Cuáles son los principales logros que se han alcanzado por el actuar del PMA en Cuba frente a su temática, por ejemplo, cambio climático, resiliencia, alimentación escolar, atención de la emergencia? ¿Hay logros no esperados?	2,1
5	Eficacia	¿Qué logros se pueden identificar en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?	2,2
6	Eficacia	¿Qué logros se pueden identificar relación con el cuidado del medio ambiente?	2,2
7	Sostenibilidad	De estos logros, ¿cuáles considera que son de largo plazo o que sean sostenibles en el tiempo? ¿Por qué?	2,3
8	Eficiencia	¿Cómo califica la gestión del PMA y por qué? (llegar a acuerdos, logística, oportunidad, flexibilidad, capacidad de recursos humanos, recursos financieros). Profundizar en los "cómos".	PE 3 y PE 4
9	Eficiencia	¿Qué factores internos o externos considera que han favorecido o limitado el alcance de los objetivos propuestos con el PMA? ¿Por qué?	PE 4

Núm.	Criterio	Pregunta (indicativa)	Pregunta de evaluación
10	Recomendaciones	¿Qué oportunidades de mejora identifica en el relacionamiento con el PMA? ¿Y en la ejecución de acciones?	Recomendaciones

**Tabla 2 del apéndice 6: Cuestionario básico para partes interesadas externas del Gobierno nacional (menos la Defensa Civil que tiene su propio cuestionario), Gobiernos locales y ONU**

Núm.	Criterio	Pregunta (indicativa)	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	Partimos de la relación que tiene su entidad con el PMA en Cuba (revisar mapeo), pero para ustedes, ¿cuál es la percepción sobre el rol que cumple el PMA en el país / en su territorio (para autoridades locales)?	1,1
2	Pertinencia	¿Qué tan capaz ha sido de mantenerse vigente y actualizado frente a las necesidades nacionales?	1,5
3	Pertinencia / Eficiencia	ONU: ¿En qué medida se complementa con las acciones de su agencia (ONU)? ¿Cómo percibe la colaboración entre las agencias? (duplicaciones / complementación) Gobierno: ¿Cómo percibe la complementación entre las agencias de Naciones Unidas? ¿Qué factor diferenciador o valor agregado le atribuye al PMA?	1,3-1,5
4	Eficacia	¿Cuáles son los principales logros que se han alcanzado por el actuar del PMA o por la colaboración del PMA con su entidad? (profundizar en temática por entidad, según mapeo) ¿Hay logros no esperados?	2,1
5	Eficacia	¿Qué logros se pueden identificar en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?	2,2
6	Eficacia	¿Qué logros se pueden identificar frente al cuidado del medio ambiente?	2,2
7	Sostenibilidad	De estos logros, ¿cuáles considera que son de largo plazo o que sean sostenibles en el tiempo? ¿por qué?	2,3
8	Eficiencia	¿Cómo califica la gestión del PMA y por qué? (llegar a acuerdos, logística, oportunidad, flexibilidad, capacidad de recursos humanos, recursos financieros)	PE 3 y PE 4
9	Eficiencia	¿Qué factores internos o externos considera que han favorecido o limitado el alcance de los objetivos propuestos con el PMA? ¿Por qué?	PE 4
10	Recomendaciones	¿Qué oportunidades de mejora identifica en el relacionamiento con el PMA? ¿Y en la ejecución de acciones?	Recomendaciones

**Tabla 3 del apéndice 6: Cuestionario adicional para la profundización en seguros: Ministerio de Agricultura y Empresa de Seguros Nacionales**

<b>Núm.</b>	<b>Criterio</b>	<b>Pregunta (indicativa)</b>	<b>Pregunta de evaluación</b>
1	Pertinencia	¿Qué tan necesarios son los seguros agropecuarios para los pequeños agricultores en Cuba? Específicamente, ¿qué novedad trae el PMA en este tema?	1,1
2	Eficacia	¿Qué avances se han alcanzado en el diseño e implementación de estos seguros agropecuarios (microseguros y paramétricos)? ¿Cuáles son los principales logros alcanzados (puede ser del proceso)?	2,1
3	Eficiencia	Con relación a las discusiones que se han tenido, ¿qué alternativas se han contemplado ante la problemática de gestionar los riesgos para los pequeños productores? ¿Realmente, los seguros son la opción más eficiente?	3,4
4	Eficiencia	¿Cómo califica la gestión del PMA y por qué? (llegar a acuerdos, logística, oportunidad, flexibilidad, capacidad de recursos humanos, recursos financieros)	PE 3 y PE 4
5	Eficiencia	¿Qué tanto esfuerzo requiere poner en práctica esta iniciativa?	2,3
6	Cobertura	¿Cuál es la perspectiva de cobertura de los seguros? ¿Hay zonas específicas?, ¿cuáles y por qué?	3,2
7	Sostenibilidad	¿Qué expectativas tiene con relación a la sostenibilidad en el tiempo de estos seguros? ¿Los productores pueden pagarlos y seguir pagándolos? ¿Qué mecanismos se han pensado para que sea sostenible?	2,3
8	Recomendaciones	¿Qué recomendaciones tiene hacia el futuro para la aplicación de estos seguros? ¿Cuál es el camino a seguir?	Recomendaciones

**Tabla 4 del apéndice 6: Cuestionario adicional sobre gestión del riesgo de desastres con la Defensa Civil y autoridades locales**

Núm.	Criterio	Pregunta (indicativa)	Pregunta de evaluación
1	Pertinencia	Es claro que, ante la vulnerabilidad climática de Cuba, el tema es de alta relevancia. Sin embargo, profundicemos en los aportes específicos del PMA al Gobierno de Cuba para que esté mejor preparado ante los desafíos de desastres climáticos. ¿Cómo fue el proceso de acordar con el PMA sus apoyos, dentro de todo lo que se necesita, cómo llegaron a priorizar lo fundamental? (validar las líneas fundamentales de trabajo)	1,1
2	Eficacia	Dentro de las líneas de trabajo que se tienen, ¿cuáles han sido los mayores logros? ¿Por qué?	2,1
3	Eficiencia	Hablemos sobre la eficiencia de la colaboración brindada por el PMA, ¿Oportunidad en atender las solicitudes?, ¿flexibilidad?, ¿movilidad de recursos?, ¿capacidades técnicas de las personas del PMA que los han apoyado?	PE 3 y PE 4
4	Eficacia	¿Cómo se trató este tema de modo que se tuvieran en cuenta las diferentes vulnerabilidades de hombres y mujeres, así como de los niños y las niñas? ¿Qué logros se pueden identificar en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?	2,2
5	Eficacia	¿Cómo se ha involucrado en este tema el cuidado del medio ambiente? ¿Qué logros se pueden identificar frente al cuidado del medio ambiente?	2,2
6	Cobertura	¿Cómo se expanden estas líneas de trabajo a lo largo del territorio en el país? ¿Qué tanta cobertura se logra en su implementación?	3,2
7	Sostenibilidad	Hablemos de qué tan sostenibles o perdurables en el tiempo son los logros alcanzados o las iniciativas desarrolladas. ¿Qué actividades han sido asumidas totalmente por la Defensa Civil y los demás actores en el tema? ¿Qué limitaciones le ven a mantener algunas de estas actividades o de qué depende?	2,3
8	Recomendaciones	¿Qué recomendaciones tiene hacia el futuro para profundizar la colaboración del PMA con el sistema de gestión de riesgos del país? ¿Qué debe mejorarse en los procesos? ¿Cuál es el camino a seguir?	Recomendaciones

## Apéndice 7: Trabajo de campo

187. Durante la **fase de inicio de la evaluación**, el equipo evaluador tuvo la oportunidad de entrevistar de forma remota a algunas de las personas colaboradoras del Despacho Regional del PMA y, de manera presencial durante la misión de inicio, a personal de la oficina en el país, funcionariado del Gobierno de Cuba y personal de tres agencias de las Naciones Unidas (FAO, UNICEF y PNUD). A continuación, se presenta la lista de las personas consultadas.

**Tabla 1 del apéndice 7: Número de personas consultadas durante la misión de inicio, por entidad y cargo**

Entidad	Número de personas
Oficina en el país	15
ONU en Cuba	1
Despacho Regional del PMA	6
MINCEX	2
Instituto de Meteorología	1
MINED	1
INHEM	1
Proyecto de KOICA	1
MINSAP	1
MINAG	4
MINCIN	3
MTSS	3
Defensa Civil	4
FAO	1
UNICEF	1
PNUD	4

188. Durante la **misión sobre el terreno de la evaluación**, el equipo evaluador realizó entrevistas a las personas colaboradoras de la oficina en el país, personal del Despacho Regional (virtuales), funcionariado del Gobierno de Cuba, personal de tres agencias de las Naciones Unidas (FAO, UNICEF y PNUD) y visitó 14 municipios en el territorio con visitas a las autoridades locales, entidades de la red de protección social, almacenes y productores. A continuación, se presenta la lista de los diferentes asociados consultados, pero se aclara que aún se está completando con ayuda de la oficina en el país.

**Tabla 3 del apéndice 7: Funcionariado del Gobierno que acompañó la misión sobre el terreno**

Entidad	Hombre	Mujer
MINCIN	2	3
MINAG	2	
MINED	1	
INSMET		1
INHEM		1

**Tabla 4 del apéndice 7: Listado de asociados consultados a nivel nacional y regional**

<b>Entidad</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
UNICEF		1
FAO	1	
PNUD	1	1
MINAG	3	2
MINED	4	3
MINCIN		5
ESEN	1	2
INHEM	1	2
Defensa Civil	1	1
CITMA	3	3
ANAP	3	2
Oficina en el país	7	11
Despacho Regional, área Nutrición	3	3
OCR	1	3

**Tabla 5 del apéndice 7: Listado de asociados consultados en el territorio**

<b>Municipio</b>	<b>Entidad</b>
Viñales	Bodega El Becario
	Bodega La Rampa
	SAF El Campesino
San Juan y Martínez	Sede del Gobierno municipal
	La Unión (SAF)
	Bodega
	SAF La Cueva
	Almacén
Sagua la Grande	Sede del Gobierno municipal
	Círculo infantil Puerto de la Alegría
	Organopónico "Las Tánias"
	SAF Viana
La Palma	Bodega La Ideal
	La Familia (SAF)
	Bodega La Popular
	Sanguily (SAF)
Santa Clara	Sede del Gobierno provincial de Villa Clara
	Sede del Gobierno municipal
Encrucijada	Escuela Antonio Maceo
	CCS Juan Francisco Aro
	Sede del Gobierno municipal
Caibarién	Escuela primaria Francisco Ferrer
	Organopónico "Hospital"
	SAF Comedor Común

Jiguaní	Sede del Gobierno municipal
	Visita al SAF El Sabor
	Hogar Materno
	Escuela primaria y escuela de educación especial
	CCS William Soler
Palma Soriano	Sede del Gobierno municipal
	SAF El Criollito
	Escuela Orlando Nito Ortega
	Escuela primaria externa José Martí
	Unidad Empresarial de Base Mariano López
Niceto Pérez	Sede del Gobierno municipal
	CCS Gabriel Valiente
	SAF La Yaya
	Círculo infantil Rayitos de Sol
	Escuela primaria de educ. especial Alcibíades Torres
El Salvador	CMP
	Sede del Gobierno municipal
	SAF
	CCS Guillermo Castro
	Esc. Celia Sánchez
Gibara	Esc. Emiliano Suárez
	Sede del Gobierno municipal
	Esc. SI. Eddy Suñol
	SAF El Marañón
	CCS Félix Rojas
Puerto Padre	CCS Radial Rodríguez
	Círculo infantil Los Graneritos
	Esc. Prim. SI Leonel Hdez.
	Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria de Holguín (UEICAH)
	Finca Empoderamiento Femenino
Manatí	Sede del Gobierno municipal
	Esc. Frank País
	CCS Paco Cabrera
	Esc. prim. externa Cosme Torres
	CMP
Manatí	Esc. prim. ext. Perucho Figueredo
	Sede del Gobierno municipal
	Círculo infantil Botoncito de Rosa
	Esc. prim. externa Victuro Acosta
	Hogar Materno
	SAF Don Pancho
	Finca La Fe
Finca El Progreso	
Finca Leodán	

# Apéndice 8: Alineación del PEP con el MCNUDS

189. El presente apéndice complementa la sección 2.1.3 con los ejemplos de la alineación del PEP con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2020-2024).

**Tabla 1 del apéndice 8: Ejemplos de la alineación del PEP con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Cuba 2020-2024**

Efecto directo	Producto	PEP: Efectos estratégicos y actividades
EFECTO DIRECTO 2: Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de aprovechamiento del potencial humano mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.	2.1 Mejorada la gestión, el fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y la articulación de sectores, territorios y actores en cadenas productivas seleccionadas.	EE1: utilización de equipo especializado para evaluar los daños, así como el empleo de tecnología de vanguardia para procesar datos. EE3: análisis de brechas en las cadenas de valor agrícolas, en diferentes territorios, considerando los enfoques de sostenibilidad, género y sensibles a la nutrición.
	2.2 Fortalecidas las capacidades de actores clave de los Sistemas Alimentarios Sostenibles que faciliten el incremento y diversificación de las producciones, con énfasis en el autoabastecimiento local.	EE3: fortalecer la capacidad de los agricultores locales para suministrar alimentos a los programas de protección social, en alianza con los Gobiernos locales. EE4: estimaciones de variables climáticas, que a su vez sirvieran para tomar decisiones en la producción de alimentos y reducir su vulnerabilidad al clima.
	2.3 Fortalecidas las capacidades para la generación de empleo de mayor calidad, calificación y remuneración que propicien el crecimiento de la productividad del trabajo atendiendo a la dinámica demográfica, con énfasis en mujeres y jóvenes.	EE3: el aumento en la producción tendría repercusiones en el aumento en el empleo, además de crear oportunidades de empleo para las mujeres y los jóvenes e incrementar el empoderamiento económico y la representación de las mujeres en órganos de decisión.
EFECTO DIRECTO 3: Instituciones, sectores productivos y de servicios, gobiernos territoriales y comunidades mejoran la protección y uso racional de los recursos naturales y de los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la gestión integral de reducción de riesgos de desastre.	3.1 Fortalecidas las capacidades de actores clave para la gestión sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas, y para la mejora de la calidad ambiental.	EE3: incorporación de sistemas de riego eficientes, mejora del acceso a semillas resistentes al clima, y el uso de barreras vivas como parte de la adaptación al cambio climático. EE4: capacitación y equipo meteorológico e hidrológico y sistemas informáticos para mejorar la gestión de los riesgos climáticos y los riesgos de desastres.
	3.2 Fortalecidas las capacidades de actores clave para implementar estrategias sistémicas de adaptación y mitigación del cambio climático.	EE1: estrategia integral de gestión de riesgos, infraestructura y tecnologías de vanguardia para el procesamiento de datos. EE3: diversificar los medios de subsistencia, promover la agricultura climáticamente inteligente y crear activos comunitarios más resilientes al clima. EE4: capacidades locales de gestión de riesgos.
	3.3 Fortalecidas las capacidades de actores clave para la gestión integral de reducción de riesgos de desastre: en la prevención,	EE1: reforzar las salas situacionales multipeligros de la Defensa Civil, capacitación, ejercicios de simulación sobre huracanes y terremotos. EE3: seguros preventivos y paramétricos con mecanismo de prevención de riesgos. EE4: inclusión de criterios de vulnerabilidad de la producción local de alimentos e información climática.

Efecto directo	Producto	PEP: Efectos estratégicos y actividades
	preparativo, respuesta y recuperación.	
EFECTO DIRECTO 4: Mejorada la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en grupos en condiciones de vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos humanos.	4.1 Fortalecidas las capacidades de actores nacionales y territoriales para garantizar servicios públicos accesibles y de calidad.	EE4: protección social reactiva a emergencias; contribuir a mejorar los servicios de información climática que ayudarán a los agricultores y las comunidades a adoptar decisiones bien fundamentadas.
	4.2 Mejorado el diseño y la gestión de los sistemas de protección social y de cuidado para atender de manera diferenciada a la población y, específicamente, a grupos con necesidades especiales y en condiciones de vulnerabilidad.	EE3: agricultores locales con capacidad para suministrar alimentos a los programas de protección social, y ayudar a mejorar la dieta de los grupos vulnerables particularmente en las zonas rurales con dificultades en el acceso a alimentos nutritivos de calidad.
	4.3 Actores nacionales y territoriales mejoran sus capacidades y articulación intersectorial para garantizar el acceso y consumo de una alimentación sana, nutritiva y suficiente para todas las personas, con énfasis en los grupos en condiciones de vulnerabilidad.	EE2: articulación para la distribución de suplementos alimentarios, campaña para cambio de hábitos alimentarios. EE3: agricultores locales suministran alimentos a los programas de protección social; capacitación sobre alimentación saludable y nutrición, menús, huertas, equipamiento.
	4.4 Actores nacionales y territoriales mejoran sus capacidades en el monitoreo de la seguridad alimentaria y nutricional en condiciones de vulnerabilidad.	EE4: asistencia técnica y equipamiento en favor del Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional de Cuba, recopilación y análisis de datos desglosados.

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir del MCNUDS y el PEP 2021-2024

# Apéndice 9: Indicadores de coberturas, alimentos distribuidos, indicadores de los productos y los efectos (2020-2022)

## Coberturas de personas beneficiarias

190. A continuación, se presentan las estadísticas de cobertura de personas beneficiarias directas (nivel 1) desde 2020 hasta diciembre de 2022 a partir de lo comunicado en los informes anuales sobre el país. Es importante aclarar que los datos no pueden sumarse entre años, ni entre áreas de intervención porque se pueden generar duplicaciones.

**Tabla 1 del apéndice 9: Número de personas beneficiarias directas (nivel 1), 2020-2022**

Año	Categoría	Hombres (previstos)	Mujeres (previstas)	Total (población prevista)	Hombres (asistidos)	Mujeres (asistidas)	Total (población asistida)
2020	Beneficiarios totales	441 068	478 603	919 671	311 799	340 680	652 479
	Niños (0-23 meses)	9 995	8 875	18 869	10 701	11 122	21 823
	Niños (24-59 meses)	21 626	20 075	41 702	185	123	308
	Niños (5-11 años)	35 623	33 636	69 259	247	185	432
	Niños (12-17 años)	31 535	30 156	61 691	247	247	494
	Adultos (18-59 años)	260 551	295 906	556 456	1 913	14 633	16 546
	Adultos (60 años en adelante)	81 738	89 955	171 694	298 506	314 370	612 876
2021: primer semestre	Beneficiarios totales	177 766	175 746	353 512	353 740	351 487	705 227
	Niños (0-23 meses)	3 746	3 326	7 072	17 360	15 619	32 979
	Niños (24-59 meses)	8 105	7 524	15 629	15 542	14 190	29 732
	Niños (5-11 años)	11 431	10 785	22 216	21 624	19 596	41 220
	Niños (12-17 años)	11 818	11 302	23 120	22 299	21 624	43 923
	Adultos (18-59 años)	97 647	95 903	193 550	185 828	190 107	375 935
	Adultos (60 años en adelante)	45 019	46 906	91 926	91 087	90 351	181 438
2021: segundo semestre	Beneficiarios totales	348 535	344 859	693 394	38 555	32 811	71 366
	Niños (0-23 meses)	38 260	36 304	74 565	0	0	0
	Niños (24-59 meses)	14 545	13 508	28 053	101	363	464
	Niños (5-11 años)	22 588	21 286	43 873	20	40	60
	Niños (12-17 años)	19 817	18 946	38 763	0	0	0
	Adultos (18-59 años)	170 077	165 350	335 427	3 218	1 171	4 389
	Adultos (60 años en adelante)	83 248	89 465	172 713	35 216	31 237	66 453

Año	Categoría	Hombres (previstos)	Mujeres (previstas)	Total (población prevista)	Hombres (asistidos)	Mujeres (asistidas)	Total (población asistida)
2022	Beneficiarios totales	325 871	338 019	663 889	350 209	438 858	789 067
	Niños (0-23 meses)	72 548	69 466	142 014	37 063	43 940	81 003
	Niños (24-59 meses)	7 524	6 988	14 512	6 118	12 236	18 354
	Niños (5-11 años)	12 407	11 751	24 158	18 928	25 465	44 393
	Niños (12-17 años)	10 300	9 837	20 137	12 236	18 354	30 590
	Adultos (18-59 años)	84 926	89 585	174 512	158 604	207 112	365 716
	Adultos (60 años en adelante)	138 165	150 391	288 556	117 260	131 751	249 011

**Tabla 2 del apéndice 9: Número de personas beneficiarias directas (nivel 1), 2020-2022, por área**

Área	Año	Previstas	Asistidas	% asistidas frente a previstas
Pequeños productores agrícolas	2021/2	8 100	4 348	53 %
	2022	0	6 869	-
Alimentación escolar	2020	9 980	0	0 %
	2021/2	7 889	0	0 %
	2022	5 507	19 011	345 %
Nutrición y prevención	2020	48 082	45 247	94 %
	2021/1	23 713	48 427	204 %
	2021/2	86 262	20 141	23 %
	2022	74 214	156 809	211 %
Preparación para emergencias	2020	861 609	617 184	71 %
	2022	589 921	683 701	115 %
Transferencia de recursos no condicionada	2021/1	352 000	675 737	191 %
	2021/2	609 914	65 964	10 %

Fuente: Compilación realizada por el equipo evaluador a partir de los IAP 2020, 2021 (enero-junio; julio-diciembre) y 2022 y 2023 (COMET)

## Distribución de alimentos, prevista frente a realizada

191. A continuación, se presenta la distribución de alimentos que se previó en comparación con la realizada.

**Tabla 3 del apéndice 9: Transferencia de alimentos del PEP provisional y el PEP, prevista y realizada**

EE		2020		Enero-junio 2021		Julio-dic. 2021		2022		2023-corte julio	
		Prevista	Realizada	Prevista	Realizada	Prevista	Realizada	Prevista	Realizada	Prevista	Realizada
EE1: Atención de emergencia	Arroz	1 592	106	1 023	1 200	1 423	362	2101	1 523	1 944	16
	Harina de trigo	361	0	254	88	0	326	0	11	n. d.	n. d.
	Aceite vegetal	465	22	774	384	900	221	1 119	695	1 021	71
	Judías/frijoles	1 406	564	0	505	881	25	1 150	11	1 054	-
	Lentejas partidas	-	-	83	0	-	-	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
	Guisantes partidos	-	-	442	0	-	-	0	286	-	8
	Conservas de pescado	-	-	-	-	133	0	133	0	133	-
	Leche desnatada en polvo enriquecida	-	-	-	-	11	0	878	458	n. d.	n. d.
	Leche entera en polvo	-	-	-	-	-	-	-	-	439	189
EE2: Nutrición	Arroz	6	0	0	0			n. d.	n. d.	-	-
	Mezcla de maíz y soja	630	236	213	195	230	12	121	42	122	33
	Micronutrientes en polvo	1	1	0	1	7	0	4	3	8	2
	Judías/frijoles	4	0	0	0	-	-	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
	Verduras frescas	88	0	-	-	-	-	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
	Leche desnatada en polvo enriquecida	-	-	71	0	102	0	n. d.	n. d.	7	-
	Leche desnatada en polvo	-	-	-	-	0	62	0	62	-	0
EE3: Sistemas alimentarios sostenibles	Mezcla de maíz y soja	-	-	-	-	1	0	0	0	2	-
	Leche desnatada en polvo enriquecida	-	-	-	-	1	0	n. d.	n. d.	2	-

Fuente: Compilación realizada por el equipo evaluador a partir de los IAP 2020, 2021 (enero-junio; julio-diciembre)

## Resultados por efecto estratégico

192. A continuación, se presentan los indicadores de los efectos y productos, acompañados por sus narrativas, según se expone en los IAP 2020, 2021 (enero-junio), 2021 (julio-diciembre) y 2022.

### EE1: Las poblaciones que afrontan peligros múltiples mantienen el acceso a los alimentos durante y después de los desastres

*Equivalente en el PEP provisional (EE4): Las poblaciones afectadas por peligros naturales mantienen el acceso a los alimentos durante y después de un desastre.*

**Tabla 4 del apéndice 9: Indicadores de los efectos del EE1**

		2020				Enero-junio 2021				Julio-dic. 2021				2022			
		Línea de base	Meta final	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021(junio)	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021 (dic.)	Línea de base	Meta final	Meta 2022	Seguimiento 2022
Proporción de la población que reúne los requisitos exigibles y participa en el programa (actividades de preparación ante emergencias)	Mujeres		>=70	>=70	74		>=70	>=70	100		>=70	>=70	100		>=70	>=70	100
	Hombres	0	>=70	>=70	70	0	>=70	>=70	100	0	>=70	>=70	100	100	>=70	>=70	100
	Total		>=70	>=70	72		>=70	>=70	100		>=70	>=70	100		>=70	>=70	100

**Tabla 5 del apéndice 9: Indicadores de los productos del EE1**

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
		Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)	Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)	Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)	Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)
Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos	Mujeres	429 512	316 430	74 %	174 951	332 463	190 %	304 806	31 003	10%	261 274	348 735	133 %
	Hombres	432 097	300 754	70 %	177 049	343 274	194 %	305 108	34 961	11%	252 497	263 079	104 %
Alimentos transferidos	t	3 825	692	18 %	2 575	2 176	85 %	3 348	935	28%	5 380	2 985	55 %
Número de carpas para familias entregadas	Número	0	9	-	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de kits de higiene distribuidos	Número	0	1 049	-	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de termómetros distribuidos	Número	0	1 250	-	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de piezas de repuesto entregadas para mejorar los almacenes refrigerados	Número	32	32	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de materiales distribuidos a hogares	Número	1 500	1 500	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
		Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)	Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)	Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)	Núm. previsto	Núm. entregado	% (entr./prev.)
para la preparación ante desastres													
Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos: niños	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	35 844	37 822	106 %
	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	37 306	30 945	83 %
Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos: mujeres embarazadas y madres lactantes	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	3 000	3 120	104 %
Número de personal del gobierno y asociados nacionales que recibe del PMA asistencia técnica y capacitación	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	150	150	100 %
Valor en dólares EE. UU. de los activos y la infraestructura transferidos a las partes interesadas nacionales como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades (nuevo)	Dólares	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	1 049 298	797 916	76 %

Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los IAP, contrastado con COMET

**EE2: Para 2024, los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional de los municipios seleccionados han mejorado su estado nutricional y tienen una dieta más diversificada y nutritiva**

*Equivalente en el PEP provisional (EE2): Para 2021, los grupos vulnerables desde el punto de vista nutricional, entre ellos los niños en edad escolar, han mejorado su estado nutricional y tienen una dieta más diversificada y nutritiva.*

**Tabla 6 del apéndice 9: Indicadores de los efectos del EE2**

		2020				Enero-junio 2021				Julio-dic. 2021				2022			
		Línea de base	Meta final	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021 (junio)	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021 (dic.)	Línea de base	Meta final	Meta 2022	Seguimiento 2022
<b>ACTIVIDAD 2</b>																	
Proporción de la población que reúne los requisitos exigidos y participa en el programa (cobertura)	Mujeres	0	>70	>70	85,3	0	>70	>70	0	0	>=70	>=70	0	100	>=70	>=70	86
	Hombres		>70	>70	75,5		>70	>70	0		>=70	>=70	0		>=70	>=70	86
	Total		>70	>70	80,2		>70	>70	0		>=70	>=70	0		>=70	>=70	86
Proporción de la población seleccionada que participa en un número suficiente de distribuciones (observancia)	Mujeres	0	>66	>66	0	0	>66	>66	0	0	>66	>66	0	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
	Hombres		>66	>66	0		>66	>66	0		>66	>66	0	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
	Total		>66	>66	0		>66	>66	0		>66	>66	0	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Recursos movilizados (valor en dólares EE. UU.) para los sistemas o servicios nacionales de seguridad alimentaria y nutrición gracias a las actividades de fortalecimiento de las capacidades del PMA (nuevo)	Total	0	>=551 876	>=551 876	551 876	0	>=1 231 000	>=1 231 000	681 982	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
<b>ACTIVIDAD 3</b>																	
Capacidad nacional relativa a la alimentación escolar conforme al Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos (SABER) (nuevo)	Total	3	>=3	>=3	n. d.	3	>=3	>=3	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.				

Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los IAP, contrastado con COMET

**Tabla 7 del apéndice 9: Indicadores de los productos del EE2**

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic 2021			2022		
		Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)
<b>ACTIVIDAD 2</b>													
Beneficiarios que reciben transferencias de fortalecimiento de capacidades: Total	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	39 802	-
	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	37 658	-
Beneficiarios que reciben transferencias de fortalecimiento de capacidades: Mujeres embarazadas y madres lactantes	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	240	-
Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos: Todos	Mujeres	4 225	5 395	128 %	12 473	9 378	75 %	9 849	9 809	100 %	3 776	7 999	212 %
	Hombres	3 849	5 372	140 %	11 240	10 576	94 %	10 399	10 332	99 %	3 454	11 262	326 %
Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos: Niños	Mujeres	27 067	1 106	4 %	0	9 537	-	3 073	0	0 %	30 730	29 877	97 %
	Hombres	0	10639	-	0	9 927	-	31 984	0	0 %	31 984	29 877	93 %
Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos: Mujeres embarazadas y madres lactantes	Mujeres	12 941	12 781	99 %	0	9 009	-	3 054	0	0 %	3 054	240	8 %
Alimentos transferidos	t	631	236	37 %	284	196	69 %	340	74	22 %	125	107	86 %
Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación interpersonal para promover CCSyC (hombres)	Número	35 990	35 284	98 %	34 053	30 941	91 %	20 400	0	0 %	69 213	46 247	67 %
Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación interpersonal para promover CCSyC (mujeres)	Número	34 579	33 902	98 %	32 718	32 204	98 %	19 600	0	0 %	66 499	44 433	67 %
Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación mediática para promover CCSyC	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	78 000	76 096	98 %	291 992	362 720	124 %
Número de personas que se benefician de la asistencia del PMA integradas en los sistemas de protección social	Número	48 082	45 247	94 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	589 921	683 701	116 %
Número de productos de información nutricional distribuidos	Número	37 899	36 187	95 %	21 844	21 844	100 %	n. d.	n. d.	n. d.			
Cantidad de insumos para actividades de nutrición distribuidos	Número	380	387	102 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación	Número	253	395	156 %	88	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic 2021			2022		
		Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados	Número	70	84	120 %	2	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
<b>ACTIVIDAD 3</b>													
Beneficiarios de las transferencias alimentarias Niños (primaria)	Mujeres	946	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	121	0	0 %
	Hombres	984	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	125	0	0 %
Beneficiarios de las transferencias alimentarias Estudiantes (escuelas primarias)	Mujeres	3 912	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
	Hombres	4 138	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Transferencias de alimentos	t	98	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de productos de información nutricional distribuidos	Número	3 428	0	0 %	5 420	5 420	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Cantidad de utensilios de cocina distribuidos (platos, cucharas, ollas, etc.)	Número	2 906	0	0 %	2 222	2 222	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de centros preescolares asistidos por el PMA	Número	14	14	100 %	14	14	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de escuelas primarias asistidas por el PMA	Número	42	42	100 %	42	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación	Número	164	90	55 %	127	37	29 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados	Número	21	20	95 %	2	3	150 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de instituciones nacionales que se benefician de la incorporación de conocimientos especializados o de la adscripción de expertos como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades ( <i>nuevo</i> )	Número	64	64	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de mecanismos de coordinación nacionales apoyados	Número	5	5	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de días de alimentación como porcentaje del número o total de días lectivos	Porcentaje	100	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.

Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los IAP, contrastado con COMET

**EE3: Para 2024, los grupos vulnerables se benefician de unos sistemas alimentarios locales más resilientes a los efectos del cambio climático y de unas redes de protección social más eficaces**

*Equivalente en el PEP provisional (EE1): Para 2021, los actores clave de los sistemas alimentarios disponen de mayores capacidades para mitigar los riesgos y brindar un mejor apoyo a las redes de protección social.*

**Tabla 8 del apéndice 9: Indicadores de los efectos del EE3**

		2020				Enero-junio 2021				Julio-dic. 2021				2022			
		Línea de base	Meta final	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021(junio)	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021 (dic.)	Línea de base	Meta final	Meta 2022	Seguimiento 2022
Porcentaje de los pequeños agricultores seleccionados que informa de haber logrado una mayor producción de cultivos nutritivos, desglosado por sexo	Mujeres		>80	>80	30		>80	>80	44	44	>80	>=50	50		>=18	>=18	18
	Hombres		>80	>80	30		>80	>80	45	45	>80	>=50	50		>=72	>=72	76
	Total	0	>80	>80	30	0	>80	>80	45	45	>80	>=50	50	0	>=90	>=90	95
Valor y volumen de las ventas de los pequeños agricultores a través de sistemas de agrupación apoyados por el PMA: valor (dólares)	Dólares	0	1 147 228	1 147 228	0	0	1 147 228	1 147 228	234 300	234 300	<=1 147 229	<=458,89	76 366	0	>=60 301,21	>=88 995,88	135 471,22
Valor y volumen de las ventas de los pequeños agricultores a través de los sistemas de agrupación apoyados por el PMA: volumen en t	t	0	721,59	721,59	0	0	721,59	721,59	21,3	21,3	>=721,6	>=288,6	199	0	>=721,59	>=239,39	341,87

**Tabla 9 del apéndice 9: Indicadores de los productos del EE3**

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
		Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)
Cantidad de herramientas agrícolas distribuidas	Número	2 979	1 882	63 %	571	391	68 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación	Número	200	203	102 %	235	120	51 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados	Número	217	87	40 %	107	54	50 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de pequeños agricultores que reciben apoyo: Nutrición	Número	8 511	3 766	44 %	8 100	3 088	38 %	8 100	4 348	54 %	8 100	6 869	85 %
Beneficiarios de las transferencias en concepto de fortalecimiento de las capacidades	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	1 620	1 130	70 %	0	440	-
	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	6 480	3 218	50 %	0	530	-
Beneficiarios de las transferencias de cupones para productos básicos: Prevención de carencias de micronutrientes	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	3 851	0	0%	534	0	0 %
	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	4 038	0	0%	436	0	0 %
Beneficiarios de las transferencias de cupones para productos básicos: Alimentación escolar (presencial)	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	2 691	0	0 %
	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	2 816	0	0 %
Transferencias de cupones para productos básicos	Dólares	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	70 158	0	0 %
Beneficiarios de las transferencias alimentarias	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	81	0	0%	n. d.	n. d.	n. d.
	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	165	0	0%	n. d.	n. d.	n. d.
Transferencias de alimentos	t	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	2	0	0%	n. d.	n. d.	n. d.
Transferencias de alimentos	Dólares	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	37 444	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.
Número de personas con acceso directo a información sobre riesgos climáticos y meteorológicos a través de canales de comunicación presenciales	Número	13 000	2 000	15 %	13 422	14 510	108 %	13 422	14 510	108 %	13 422	572	4 %
Personas cubiertas por microseguros (prima pagada en efectivo o pago directo)	Número	1 724	784	45 %	784	431	55 %	431	334	77 %	1 000	572	57 %
Monto asegurado mediante microseguros (prima abonada en efectivo o pago directo)	Dólares	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	95 070	86 026	90%	50 000	45 288,1	91 %
Promedio mensual de días lectivos en los que se han proporcionado alimentos multienriquecidos o alimentos de al menos 4 grupos destinos (indicador que integra la dimensión nutricional)	Días	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	22	18	82 %
Número de niños y niñas en edad escolar que reciben alimentos nutritivos y sanos	Número	9 980	0	0 %	n. d.	n. d.	n. d.	7 889	7 890	100 %	14 457	13 768	95 %

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
		Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)	Prev.	At.	% (at./prev.)
Beneficiarios que reciben transferencias de fortalecimiento de capacidades: Total	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	1 374	-
Actividades de apoyo a los mercados agrícolas en beneficios de los pequeños agricultores	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	5 495	-
Beneficiarios que reciben transferencias de fortalecimiento de capacidades: Niños (preescolar)	Mujeres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	7 585	-
Actividades de apoyo a los mercados agrícolas en beneficios de los pequeños agricultores	Hombres	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	0	11 426	-
Número de personas que se benefician de la asistencia del PMA integradas en los sistemas de protección social: Prevención de carencias de micronutrientes	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	27 582	26 382	96 %
Número de pequeños agricultores que reciben apoyo: Sistemas alimentarios	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	800	2 337	292 %

Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los IAP, contrastado con COMET

**EE4: Para 2024, las autoridades nacionales y locales disponen de mayores capacidades para gestionar unos sistemas alimentarios y nutricionales inclusivos, integrales y adaptables**

*Equivalente en el PEP provisional (EE3): Para 2021, las autoridades nacionales y locales disponen de mayores capacidades para garantizar la resiliencia de los sistemas alimentarios y nutricionales ante eventos extremos.*

**Tabla 10 del apéndice 9: Indicadores de los efectos del EE4**

		2020				Enero-junio 2021				Julio-dic. 2021				2022			
		Línea de base	Meta final	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021(junio)	Línea de base	Meta final	Meta 2021	Seguimiento 2021 (dic)	Línea de base	Meta final	Meta 2022	Seguimiento 2022
Índice de capacidad de preparación ante emergencias	Total	3	>=3	>=3	n. d.	3	>=3	>=3	0	3	4	>=3	0	2	>=4	>=4	4
Proporción de comunidades seleccionadas donde se evidencia un aumento de la capacidad para gestionar las crisis y los riesgos de origen climático	Total	0	>=60	>=60	n. d.	0	>=60	>=60	0	0	>=60	>=60	0	0	>=60	>=20	66,67
Número de políticas, programas y componentes de sistemas de seguridad alimentaria y nutrición nacionales que han mejorado gracias a las actividades de fortalecimiento de las capacidades del PMA (nuevo)	Número	5	5	5	5	5	5	6	6	0	4	4	3	3	>=7	>=4	3

**Tabla 11 del apéndice 9: Indicadores de los productos del EE4**

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
		Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Previstos	Atendidos	% (at./prev.)
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: Actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales	Número	260	203	78 %	172	0	0 %	85	114	134 %	452	320	71 %
Número de herramientas o productos desarrollados	Número	6	7	117 %	6	6	100 %	2	3	150 %	2	4	200 %
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados: Actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales	Número	20	7	35 %	6	0	0 %	5	2	40 %	n. d.	n. d.	n. d.
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: Programas de protección social reforzados	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	60	23	38 %	n. d.	n. d.	n. d.
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: Actividades de adaptación al cambio climático y gestión de riesgos	Número	150	140	93 %	170	150	88 %	150	102	68 %	n. d.	n. d.	n. d.
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados: Actividades de adaptación al cambio climático y gestión de riesgos	Número	12	8	67 %	14	8	57 %	n. d.	n. d.	n. d.	150	135	90 %
Valor en dólares EE. UU. de los activos y la infraestructura transferidos las partes interesadas nacionales como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades	Dólares	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	549 600	259 370	47 %	335 995	335 995	100 %
Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: Intercambio de iniciativas de cooperación Sur-Sur y triangular	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	23	0	0 %	10	1	10 %

		2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
		Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Previstos	Atendidos	% (at./prev.)	Previstos	Atendidos	% (at./prev.)
Número de actividades de asistencia técnica realizadas	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	5	0	0 %	5	1	20 %
Porcentaje de instrumentos que se han elaborado o examinado para reforzar las capacidades nacionales en cuanto a medidas preventivas basadas en pronósticos	%	100	75	75 %	100	100	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de instrumentos o productos desarrollados o revisados para mejorar los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades	Número	3	3	100 %	3	3	100 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados: Programas de protección social reforzados	Número	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	5	4	80 %

Fuente: Elaboración del equipo evaluador con base en los IAP; contrastado con COMET

## Indicadores transversales

**Tabla 12 del apéndice 9: Indicadores transversales de género**

Indicador	Subactividad	Categoría	2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
			Línea de base	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2022	Seguimiento 2022
Proporción de mujeres entre los miembros de las entidades que toman decisiones relativas a la asistencia alimentaria (comités, juntas, equipos, etc.)	Actividades de adaptación al clima y gestión de riesgos	General	54	>=55	54	54	>=55	53	53	>=53	53	54	>=55	47
Proporción de los hogares donde las decisiones sobre cómo usar el efectivo, los cupones o los alimentos son tomadas por las mujeres, por los hombres o por ambos, desglosada por modalidad de transferencia	Prevención de las carencias de micronutrientes	Decisiones tomadas por mujeres	71,1	<=45	n. d.	71,1	<=45	0	71,1	<=45	0	71,1	<=45	0
		Decisiones tomadas por hombres	1,9	>5	n. d.	1,9	>5	0	1,9	>5	0	1,9	>5	0
		Decisiones tomadas conjuntamente por mujeres y hombres	27	>=50	n. d.	27	>=50	0	27	>=50	0	27	>=50	0

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los IAP

**Tabla 13 del apéndice 9: Indicador transversal de protección**

Indicador	Subactividad	Categoría	2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
			Línea de base	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2022	Seguimiento 2022
Proporción de personas seleccionadas que reciben asistencia sin tener problemas de protección (nuevo)	Prevención de las carencias de micronutrientes	Femenino	100	=100	n. d.	100	=100	0	0	>=90	0	0	>=90	0
		Masculino	100	=100	n. d.	100	=100	0	0	>=90	0	0	>=90	0
		Total	100	=100	n. d.	100	=100	0	0	>=90	0	0	>=90	0

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los IAP

**Tabla 14 del apéndice 9: Indicador transversal de rendición de cuentas**

Indicador	Subactividad	Categoría	2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
			Línea de base	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2022	Seguimiento 2022
Proporción de personas que reciben asistencia y están informadas sobre el programa (quiénes son los beneficiarios, qué recibirán, cuánto durará la asistencia)	Prevención de las carencias de micronutrientes	Femenino	100	=100	n. d.	100	=100	0	0	>=90	0	0	>=90	0
		Masculino	100	=100	n. d.	100	=100	0	0	>=90	0	0	>=90	0
		Total	100	=100	n. d.	100	=100	0	0	>=90	0	0	>=90	0

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los IAP

**Tabla 15 del apéndice 9: Indicador transversal de efecto en el medio ambiente**

Indicador	Subactividad	Categoría	2020			Enero-junio 2021			Julio-dic. 2021			2022		
			Línea de base	Meta 2020	Seguimiento 2020	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2021	Seguimiento 2021	Línea de base	Meta 2022	Seguimiento 2022
Proporción de acuerdos de asociación, memorandos de entendimiento y contratos contingentes para las actividades del plan estratégico para el país de las cuales se analizaron los riesgos ambientales y sociales	Alimentación escolar (in situ)	General	n. d.	n. d.	n. d.	0	=100	100	0	=0	0	0	=0	100

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los IAP

# Apéndice 10: Seguros agrícolas con gestión de vulnerabilidades

193. En el marco de acción del efecto estratégico 3 (EE3) surge la iniciativa “Integrar el monitoreo de cultivos y modalidades innovadoras de seguros para reducir el impacto de los desastres y el cambio climático en los pequeños agricultores” financiada por el Fondo del PMA para la Agenda 2030, como parte del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social. Dicha iniciativa integra los objetivos de fortalecimiento de capacidades para la gestión del riesgo de DIPECHO y los proyectos de KOICA y FIDA. El PMA trabajó en dos frentes que se presentan a continuación.

194. Por una parte, colaboró con el Instituto de Meteorología (INSMET) de la Habana y los Centros Meteorológicos Provinciales (CMP) de las cinco provincias orientales en el fortalecimiento del monitoreo de cultivos, apoyó “la red de estaciones agrometeorológicas en las cinco provincias orientales mediante la provisión de equipos técnicos para medir parámetros agrometeorológicos, como temperatura y humedad del suelo, precipitaciones y niveles de evaporación”, proveyó de equipo informático para acceder y procesar datos satelitales e imágenes de las áreas de estudio.

195. Se desarrollaron dos subsistemas:

- Un sistema de monitoreo agroclimático en tiempo real basado en datos de estaciones y datos de observación de la Tierra (CHIRPS, MODIS, Copernicus). Esto se articulará con la capacidad existente en el centro meteorológico provincial de la provincia de Las Tunas.
- Un sistema de monitoreo y mapeo de cultivos de alta resolución basado en datos de Sentinel-2 y Sentinel-1 para las áreas objetivo de intervención (municipio de Manatí en las provincias de Las Tunas y municipio de Niceto Pérez en la provincia de Guantánamo). Esto contempla dos actividades principales:
  - o el monitoreo de alta resolución de la temporada agrícola y el desempeño de los principales cultivos basado en una variedad de índices radiométricos (la extensión y el volumen de los depósitos de agua también pueden ser monitoreados);
  - o el mapeo de la extensión de la tierra cultivada dentro del distrito objetivo (esto requiere la recopilación de información agronómica [perímetros de campo georreferenciados anotados] durante la temporada o al final de cada ciclo de cultivo).

196. Los dos sistemas pueden integrarse, vinculando la información agroclimática con los resultados del mapeo de cultivos, lo que permite obtener diagnósticos agrometeorológicos específicos de los cultivos. Los productos únicos o integrados pueden mejorar significativamente la capacidad de evaluación agrícola de las autoridades provinciales<sup>226</sup>.

197. Como resultado se cuenta con un Sistema de Alerta Temprana (SAT) para que los productores y “los tomadores de decisiones en el sector agrícola tengan información oportuna y confiable para prácticas agrícolas, como siembra, reforestación, riego, fumigación, etc.”<sup>227</sup>. La información permite tomar decisiones a favor de reducir el riesgo de cosecha, aumentar la eficiencia de los insumos y recursos agrícolas.

198. Por otra parte, se asistió técnicamente al Gobierno, específicamente a la ESEN, en el diseño de dos tipos de seguros, microseguros agrícolas y seguros paramétricos, como herramienta para transferir y reducir el riesgo de los productores agrícolas y cooperativas ante los efectos del cambio climático y de desastres naturales.

---

<sup>226</sup> PMA (2022). Informe final relativo al Fondo del PMA para la Agenda 2030.

<sup>227</sup> *ibidem*.

- **Microseguros agrícolas “producto más resiliente”:** Corresponden a seguros de bajo costo para pequeños y medianos productores, con primas bajas y plazos flexibles de pago. El valor agregado de este producto “no es realmente la cobertura, sino el valor asociado que venía con esto, capacitación en el manejo sostenible de suelos de cultivos, hacer agricultura con conciencia”<sup>228</sup>. Este valor asociado se refiere a poder levantar y ejecutar el plan de vulnerabilidades del productor, de tal forma que su riesgo ante las contingencias disminuye, y asimismo, la prima del seguro. “La prima está en función del nivel de vulnerabilidad, si el productor cambiaba el nivel de vulnerabilidad podía pagar una prima más barata”. De cara al futuro, se aspira a movilizar fondos para financiar la expansión de planes de vulnerabilidades entre los productores, fortalecer la comercialización del producto, así como ampliar el producto para que abarque más riesgos, actualmente cubre daños por sequías y lluvias, pero hay interés en otros riesgos, por ejemplo, enfermedades de los cultivos.
- **Seguro paramétrico:** Se basa en un cálculo del riesgo a partir de parámetros, el historial de riesgos e indemnizaciones, tomando una muestra de “productores tipo” a quienes se les da seguimiento. Con este fin, el PMA contrató a una empresa especializada que estimó los riesgos, las vulnerabilidades y los costos. Al momento de su autorización ante la Superintendencia de Seguros, parte de las fórmulas no pudieron compartirse dado que era parte de los conocimientos técnicos de la firma, por ende no fue aprobado.

199. A continuación, se presenta la evidencia recogida sobre el terreno con relación a la aceptación o no de los seguros.

200. De la **experiencia del trabajo de campo**, sobresalió en las reuniones con los productores y asociados de las cooperativas la necesidad de adquirir el seguro, pero la poca experiencia de los productores en esta práctica se ve reflejada en la desconfianza de adquirirlos. Esto se observó en casi todos los municipios visitados, en el caso de Holguín, los productores de las cooperativas mencionan: *“En cuanto al seguro, han asegurado muy poco. El especialista en seguros se demoró en acudir. Hay desconocimiento. Han recibido capacitaciones, pero no lo han llevado a la práctica”*<sup>229</sup>. Desde la práctica en la ESEN, se ha determinado que los seguros sean vendidos por un agente local o por los mismos productores, sin embargo, desde la experiencia de una productora: *“En la cooperativa, se promueve el seguro, pero es poco apetecido. Necesitan más capacitación. El campesino es hijo de la práctica y solo así se podrá convencer”*<sup>230</sup>.

201. Esta tendencia sobre los seguros fue observada en la mayoría de los municipios visitados, es así como, por ejemplo, en Granma, se exponen experiencias poco exitosas con modalidades anteriores, esto, sumado al bajo conocimiento genera rechazo y suspicacia, y persiste la resistencia, a pesar de recibir capacitaciones con especialistas.

202. Otros casos más positivos con el uso de seguros indican que se ha dado información general; algunos productores tienen experiencia en el tema y consideran que son muy importantes, sin embargo, requieren mayor documentación al respecto y solicitan explícitamente formas de llevar a la práctica con casos concretos para un mayor entendimiento del funcionamiento de los seguros.

203. En Guantánamo, específicamente, en Niceto Pérez, donde se llevó a cabo la primera experiencia en microseguros, la aceptación y su adquisición como parte de la actividad productiva cobró relevancia dentro de las cooperativas y productores. La experiencia de los productores indica que no solo se instruyeron sobre el aseguramiento de la inversión, sino también sobre la prevención de pérdidas. Además, aprendieron a integrar la herramienta de PVR con los microseguros y a aceptar la potencialidad de la herramienta. Dicha potencialidad se estudió mediante capacitaciones, en las que se les aportó toda la información no solo relativa a emergencias, sino también como aprendizaje para disminuir las amenazas, de acuerdo con lo que mencionan: *“Llegamos a la cultura de que todo hay que asegurarlo”*<sup>231</sup>.

---

<sup>228</sup> Entrevista al Gobierno nacional.

<sup>229</sup> Taller de las CCS.

<sup>230</sup> Taller de las CCS.

<sup>231</sup> Taller de las CCS.

204. Otro factor que mencionan los productores que está ligado directamente a la adquisición de los seguros es la relación con el banco. Los productores exigen no solo capacitación en temas relativos al seguro, sino también a créditos con el fin de adquirir el seguro, solicitan apoyo e información; esto debido a que muchos de ellos deben solicitar créditos a los bancos para poder cubrir el gasto del seguro.

205. Desde la perspectiva de la entidad encargada de vender este tipo de seguros (ESEN), se realizaron actividades que permitieran una mayor aceptación de parte de los productores. Para ello, se llegó a tener representación local en el territorio, a fin de que la aseguradora brindara atención personalizada y disminuyera costos, lo cual directamente se tradujo en una disminución de la prima debido a la reducción de los costos de transporte del agente.

206. De estas experiencias, se puede concluir que, desde la perspectiva de los productores, existe una cultura en relación con la importancia de la adquisición de los seguros, sin embargo, esto no se traduce en mayor aceptación, debido principalmente a falta de capacitación y experiencias positivas de las implicaciones de adquirir este tipo de servicios con el fin de prevenir la pérdida del cultivo. Cabe resaltar los hallazgos encontrados en Niceto Pérez, donde la experiencia con los seguros —en su mayoría positiva— es el reflejo de la importancia que se le dio a la adquisición del seguro. Ello demuestra que compartir este tipo de experiencias con otras cooperativas o productores puede ser la evidencia clara de la importancia que se les dé a los seguros.

207. Desde las aseguradoras, no se encontró evidencia o indicadores de seguimiento frente a la satisfacción de los productores en relación con los seguros adquiridos; según lo indicado, cuentan con información de la cantidad de seguros adquiridos en el territorio. Sin embargo, no se mencionó información respecto a satisfacción o indicadores que permitan determinar el impacto de los seguros en los productores. Esta información es de utilidad para conocer la experiencia de los productores con la adquisición de los seguros, los aspectos positivos y negativos.

208. Por último, es importante generar el vínculo o capacitación entre la aseguradora y el banco, que permita agilizar el proceso y generar alternativas que ayuden al entendimiento de los seguros de parte de los productores y cómo esto se relaciona con el banco, generando alternativas que incrementen la adquisición y el conocimiento de los productores.

# Apéndice 11: Indicadores financieros

Tabla 1 del apéndice 11: Indicadores financieros acumulado al cierre de períodos o del PEP provisional y del PEP (hasta julio de 2023)

	PEP provisional: acumulado a 2020-junio 2021					PEP: acumulado a 2023, corte agosto				
	PBN, RP 4	Recursos disponibles	% recursos disponibles / PBN	Gastos	% gastos/recursos disponibles	PBN, RP 2	Recursos disponibles	% recursos disponibles/ PBN	Gastos	% gasto/ PBN
EE1: Emergencia	7 084 027	2 739 900	39 %	2 634 652	96 %	35 873 380	15 064 766	42 %	15 723 270	44 %
EE2: Nutrición	1 394 330	974 368	70 %	764 707	78 %	1 549 554	772 660	50 %	374 303	24 %
EE3: Resiliencia	3 016 429	1 459 195	48 %	500 577	34 %	11 104 876	7 381 390	66 %	2 471 687	22 %
EE4: Fortalecimiento de capacidades	2 388 768	1 521 510	64 %	531 994	35 %	1 650 209	1 320 911	80 %	571 497	35 %
Ningún EE específico	0	3 610 846		0		0	14 961 404		0	
<b>Costo operativo directo total</b>	13 883 555	10 305 819	74 %	4 431 930	43 %	50 178 019	39 501 132	79 %	19 140 756	38 %
<b>Costo de apoyo directo</b>	638 147	469 735	74 %	315 481	67 %	2 365 601	1 546 081	60 %	889 604	38 %
% Costo de apoyo directo/Costo operativo directo				6%					5%	
<b>Costos directos totales</b>	14 521 702	10 775 554	74 %	4 747 410	44 %	52 543 620	40 914 847	78 %	20 030 360	38 %
<b>Costo de apoyo indirecto</b>	943 911	0	0 %	0	0 %	3 415 335	0	0 %	0	
% Costo de apoyo indirecto/Costo directo total										
<b>Total general</b>	15 465 613	10 775 554	70 %	4 747 410	44 %	55 958 956	40 914 847	78 %	20 030 360	38 %

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los IAP e información suministrada por el PMA

Nota: PBN: plan basado en las necesidades.

## Apéndice 12: Indicadores sin datos

209. El presente apéndice complementa la sección 2.4.2 con referencia a los indicadores que carecen de datos.

**Tabla 1 del apéndice 12: Ejemplos de información faltante en los indicadores sobre los que informa el PMA en Cuba**

EE	Tipo indicador	Año	Indicador	
EE1	Productos	2020 2021/I 2021/II	Número de personas beneficiarias que reciben transferencias de alimentos: niños, mujeres embarazadas y madres lactantes	
			Número de personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación	
			Valor en dólares EE. UU. de los activos y la infraestructura transferidos a las partes interesadas nacionales como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades	
		2021/I 2021/II 2022	Número de carpas para familias entregadas; Número de kits de higiene distribuidos, Número de termómetros distribuidos; Número de piezas de repuesto entregadas para mejorar los almacenes refrigerados; Número de materiales distribuidos a hogares para la preparación ante desastres	
EE2	Efectos	2021/II 2022	Recursos movilizados (valor en dólares EE. UU.) para los sistemas o servicios nacionales de seguridad alimentaria y nutrición gracias a las actividades de fortalecimiento de las capacidades del PMA	
			Capacidad nacional relativa a la alimentación escolar conforme al Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos (SABER)	
		2022	Proporción de la población seleccionada que participa en un número suficiente de distribuciones (observancia)	
	Productos	2020 2021/I 2021/II	Beneficiarios que reciben transferencias de fortalecimiento de capacidades: total, mujeres embarazadas y madres lactantes	
			2020, 2021/I	Número de personas que se han beneficiado de actividades de comunicación mediática para promover CCSyC
			2021/I 2021/II	Número de personas que se benefician de la asistencia del PMA integradas en los sistemas de protección social
		Cantidad de insumos para actividades de nutrición distribuidos		
		2021/I, 2021/II 2022	Beneficiarios de las transferencias alimentarias: Niños (primaria)	
			Beneficiarios de las transferencias alimentarias: Estudiantes (escuelas primarias)	
			Número de instituciones nacionales que se benefician de la incorporación de conocimientos especializados o de la adscripción de expertos como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades	
Número de mecanismos de coordinación nacionales apoyados				
EE3	Productos	2020, 2021/I	Número de mujeres, hombres, niños y niñas que reciben alimentos, transferencias monetarias, cupones/transferencias en concepto de fortalecimiento de las capacidades (prevención de la carencias de micronutrientes)	
			Transferencias de alimentos	
			Monto asegurado mediante microseguros (prima abonada en efectivo o pago directo)	
		2020, 2021/I 2021/II	Beneficiarios de las transferencias de cupones para productos básicos: alimentación escolar (presencial)	
			Transferencias de cupones para productos básicos	
			Promedio mensual de días lectivos en los que se han proporcionado alimentos multienriquecidos o alimentos de al menos 4 grupos destinos (indicador que integra la dimensión nutricional)	
			Beneficiarios que reciben transferencias de fortalecimiento de capacidades: total y niños preescolares	

EE	Tipo indicador	Año	Indicador
			Número de personas que se benefician de la asistencia del PMA integradas en los sistemas de protección social: prevención de carencias de micronutrientes
			Número de pequeños agricultores que reciben apoyo: sistemas alimentarios
		2021/II 2022	Cantidad de herramientas agrícolas distribuidas
			Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación
			Número de sesiones de capacitación y talleres organizados
EE4	Productos	2020 2021/I	Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: programas de protección social reforzados
			Valor en dólares EE. UU. de los activos y la infraestructura transferidos a las partes interesadas nacionales como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades
			Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: intercambio de iniciativas de cooperación Sur-Sur y triangular
			Número de actividades de asistencia técnica realizadas
		2020, 2021/I 2021/II	Número de sesiones de capacitación y talleres organizados: programas de protección social reforzados
		2021/II 2022	Porcentaje de instrumentos que se han elaborado o examinado para reforzar las capacidades nacionales en cuanto a medidas preventivas basadas en pronósticos
			Número de instrumentos o productos desarrollados o revisados para mejorar los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición como resultado del apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades
		2020, 2021/I 2022	Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: programas de protección social reforzados
		2022	Número de sesiones de capacitación y talleres organizados: actividades de refuerzo a la capacidad institucional
			Número de miembros del personal de los gobiernos y asociados nacionales que reciben del PMA asistencia técnica y capacitación: actividades de adaptación al clima y gestión de riesgos

Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de los informes anuales sobre el país de 2021 (II) y 2022

# Apéndice 13: Esquema de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
<b>Recomendación 1: Fortalecer la estrategia de gestión (promoción) con el Gobierno frente a temas críticos de disponibilidad de información, tasa de cambio, procesos de aprobación y ejecución de proyectos, importaciones en conjunto con demás organizaciones del SNU en Cuba</b>	Conclusión 1: El PEP está condicionado por su operación a través del Gobierno y con él	Hallazgo 1: Se basa en datos existentes, que suponen desafíos para reflejar contextos específicos actuales Hallazgo 2: Alineación con el Gobierno y los ODS Hallazgo 15: Se hace seguimiento de mecanismos existentes, aunque hay deficiencias en la transferencia de información por la contraparte
	Conclusión 2: La eficiencia del PEP se ve afectada por el contexto	Hallazgo 10: Respuesta ante emergencias oportuna, con desafíos para cumplir plazos previstos por el contexto y procesos Hallazgo 12: Se potencia la operación con economías a escala, aunque se ve afectada por factores externos del contexto y reprocesos
	Conclusión 7: El PEP es limitado en cuanto a su capacidad de rendir cuentas	Hallazgo 1: Se basa en datos existentes, que suponen desafíos para reflejar contextos específicos actuales Hallazgo 11: La focalización se hace según las prioridades del Gobierno, y no se logra identificar a las personas más vulnerables Hallazgo 14: Se movilizan recursos con desafíos a la hora de rendir cuentas y demostrar necesidades
<b>Recomendación 2: Potenciar la armonización y complementariedad programática con las agencias del SNU en Cuba, aprovechando el posicionamiento del PMA y su presencia en el terreno</b>	Conclusión 3: El posicionamiento del PMA en Cuba, con avances en desarrollo	Hallazgo 2: Alineación con el Gobierno y los ODS Hallazgo 3: Coherencia y alineación del PEP con la ONU con desafíos en posicionamiento en desarrollo Hallazgo 4: Coherencia interna, ventajas comparativas potentes Hallazgo 5: Posicionamiento estratégico con capacidad de adaptación Hallazgo 8: Sostenibilidad vinculada al pago de productores Hallazgo 16: Alianzas como factor determinante para la ejecución del PEP: Gobierno, SNU, ciencia y mundo académico. Con desafíos en profundizar y potenciar las colaboraciones con el SNU y entidades del sector no estatal
	Conclusión 8: Alianzas forjadas pero con potencial de mejora	Hallazgo 2: Alineación con el Gobierno y los ODS
	Conclusión 2: La eficiencia del PEP se ve afectada por el	Hallazgo 1: Se basa en datos existentes, que suponen desafíos para reflejar contextos específicos actuales Hallazgo 3: Coherencia y alineación del PEP con el SNU con avances en posicionamiento en desarrollo

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
<b>Recomendación 3: Implementar un plan de comunicación con mayor enfoque estratégico</b>	contexto que impiden su visibilidad institucional	Hallazgo 4: Coherencia interna, ventajas comparativas potentes
	Conclusión 3: El posicionamiento del PMA en Cuba, con desafíos en desarrollo	Hallazgo 2: Alineación con el Gobierno y los ODS Hallazgo 5: Posicionamiento estratégico con capacidad de adaptación Hallazgo 18: Fortalezas científicas, culturales y éticas que contribuyen a los logros del PEP, aunque la contraparte corre el riesgo de perder el capital humano y que se debilite el esquema solidario
	Conclusión 4: Logros en triple nexo con desafíos en su visibilización y en la sostenibilidad financiera	Hallazgo 2: Alineación con el Gobierno y los ODS Hallazgo 4: Coherencia interna, ventajas comparativas potentes Hallazgo 8: Sostenibilidad de resultados en especial en fortalecimiento de capacidades, con desafíos en transferencias a productores Hallazgo 9: Contribución al nexo desarrollo, emergencia y estabilidad
<b>Recomendación 4: Priorizar la cartera de actividades programáticas, dejando espacios para profundizar el fortalecimiento de capacidades sostenibles y los objetivos transversales</b>	Conclusión 5: Cumplimiento de objetivos transversales con dificultades en la profundización de género, nutrición y medio ambiente	Hallazgo 7: Contribuye al alcance de objetivos transversales con desafíos en aprovechar espacios de trabajo y profundizar en género y medio ambiente
	Conclusión 1: Flexibilidad y adaptación al contexto cambiante, con riesgo de dispersión de actividades	Hallazgo 6: Logros alcanzados frente a los resultados esperados del PEP y MCNUDS, sobrepasa lo planificado, le significa múltiples esfuerzos Hallazgo 8: Sostenibilidad de resultados, en especial, en fortalecimiento de capacidades, con desafíos en transferencias a productores Hallazgo 9: Contribución al nexo desarrollo, emergencia y estabilidad Hallazgo 13: Se apela a la creatividad y se buscan alternativas, con la problemática de multiplicidad de actividades Hallazgo 18: Fortalezas científicas, culturales y éticas que contribuyen a los logros del PEP, aunque la contraparte corre el riesgo de perder el capital humano y que se debilite el esquema solidario
<b>Recomendación 5: Desarrollar e implementar una estrategia de conservación del talento humano de la oficina en el país</b>	Conclusión 2: La eficiencia del PEP se ve afectada por el contexto, con desgaste en su recurso humano	Hallazgo 1: Se basa en datos existentes, que suponen desafíos para reflejar contextos específicos actuales

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
	<p>Conclusión 9: Talento humano como principal activo de la oficina, con dificultad para mantener la motivación y afrontar transición generacional</p>	<p>Hallazgo 17: El equipo de la oficina es altamente calificado, cohesionado y con una estrategia de cambio generacional, con desafíos en motivación y conservación</p>

# Apéndice 14: Bibliografía

- A. Torralbas-Fernández et al. (2016). Using Primary Care to Address Violence against Women in Intimate Partner. *PubMed*.
- Alonzo, Randy; Fariña, Lizandra (2022). ¿Cuáles son las afectaciones en la agricultura tras el impacto del huracán Ian y las medidas de recuperación? Véase: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2022/10/05/cuales-son-las-afectaciones-en-la-agricultura-tras-impacto-del-huracan-ian-y-las-medidas-de-recuperacion/>.
- Carmona, Edilberto; Rodríguez, Karina (2022). Cuba en Datos: La economía cubana en 2022 y las perspectivas para el próximo año. Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/12/30/cuba-en-datos-la-economia-cubana-en-2022-y-las-perspectivas-para-el-proximo-ano>.
- CEPAL (2021). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: Dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19. Véase: <https://repositorio.cepal.org/items/44357f1f-d1dd-4881-a863-d785f2ef3b84>.
- Cuba sí. Manifiesta PMA apoyo al Gobierno cubano ante paso de huracán Irma. Véase: <https://cubasi.cu/es/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultima-hora/item/67699-manifiesta-pma-apoyo-al-gobierno-cubano-ante-paso-de-huracan-irma>.
- Chen, H (2015). Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective. *Sage Publications*.
- Consejo de Defensa Nacional (2010). Directiva No. 1/2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la Reducción de Desastres. Véase: <https://www.minfar.gob.cu/sites/default/files/2018-12/Directiva%201-2010.pdf>.
- Consejo de Ministros (2021). Informe de rendición de cuenta del Primer Ministro de la República de Cuba a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Véase: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2021/12/Informe-de-rendici%C3%B3n-de-cuenta-Primer-Ministro.pdf>.
- CUBA DEBATE. Trabajo y empleo en Cuba: ¿Qué está pasando? Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/03/15/cuadrando-la-caja-trabajo-y-empleo-en-cuba/>.
- Datosmacro 2021. Cuba - Índice Global de la Brecha de Género. Véase: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global/cuba>.
- Figueredo, O. y Carmona, O (2023). Cuba en Datos: Índices, precios e inflación. Véase: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/02/06/cuba-en-datos-indices-precios-e-inflacion/>.
- Foro Económico Mundial (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Véase: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf? gl=1\\*skeiq\\* up\\*MQ\\_&gclid=Cj0KCCQjwmvSoBhDOARIsAK6aV7jy xNHbqLh-zg6IKggW\\_volTryMjt8b3gC0qD5jIMsxPQN3Uub1aHkaArIFALw\\_wcB](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf? gl=1*skeiq* up*MQ_&gclid=Cj0KCCQjwmvSoBhDOARIsAK6aV7jy xNHbqLh-zg6IKggW_volTryMjt8b3gC0qD5jIMsxPQN3Uub1aHkaArIFALw_wcB).
- Gobierno de Cuba, MINCOM. Internet en Cuba: planes para 2021 y desafíos con la Covid-19. Véase: <https://www.mincom.gob.cu/es/noticia/internet-en-cuba-planes-para-2021-y-desaf%C3%ADos-con-la-covid-19>.
- Gobierno de Cuba (2019). *Informe nacional voluntario: Cuba 2021*. Véase: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021\\_VNR\\_Report\\_Cuba.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf).
- Gobierno de Cuba (2020). Decreto Ley N° 16/2020 De la Cooperación Internacional, publicado en la Gaceta Oficial de Cuba (GOC-2020-772-085).
- Gobierno de Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. 2019. Véase: <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-de-cuba>.
- Gobierno de Cuba. Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres. Véase: <https://www.tsp.gob.cu/documentos/decreto-presidencial-198-programa-nacional-para-el-adelanto-de-las-mujeres>.
- INFOMED. Estadísticas de Salud. Véase: <https://temas.sld.cu/estadisticassalud/2022/10/>.
- Inter Press Service en Cuba (2018). *Dinámica de gastos básicos en Cuba*. Véase: <https://www.ipscuba.net/economia/dinamica-de-gastos-basicos-en-cuba-primera-parte/>.
- MEP (2028). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (2030). Véase: <https://www.mep.gob.cu/es/pndesods-2030/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-2030>.
- MINSAP (2023). Registra Cuba una tasa de mortalidad infantil de 7,5 por mil nacidos vivos. Véase: <https://salud.msp.gob.cu/registra-cuba-una-tasa-de-mortalidad-infantil-de-75-por-mil-nacidos-vivos>.
- MINSAP (2022). Obesidad: un problema de salud en aumento. Véase: <https://salud.msp.gob.cu/obesidad-un-problema-de-salud-en-aumento>.
- Naciones Unidas Cuba (2020). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: Cuba 2020-2024*.

ONU. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Véase: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Oficina Económica y Comercial de España en La Habana (2022). Informe económico y comercial, Cuba 2022. Véase: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/cuba/DOC2019815156.pdf>.

OHCHR. Federación de Mujeres Cubanas. Véase: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/lib-docs/HRBodies/UPR/Documents/session12/VE/FMC-Federaci%C3%B3nMujeresCubanas-spa.pdf>.

ONEI (2022). *Anuario Estadístico de Cuba 2021*.

Oxford Poverty and Human Development Initiative (2022). Global MPI data tables 2022. Véase: <https://ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index/data-tables-do-files/>.

PMA (2019) Cuba. *Informe anual sobre el país*. Plan estratégico provisional de transición para Cuba (2018-2019); PMA (2020) Cuba. *Informe anual sobre el país*. Plan estratégico provisional para Cuba (2020); PMA (2021) Cuba. *Informe anual sobre el país*. Plan estratégico para Cuba (2021-2024).

PMA (2020). Revisión presupuestaria 1 del PEP provisional, septiembre 2020.

PMA (2017). Operación de emergencia en Cuba 201108.

PMA (2017). Evaluación de mitad de período de la Operación del Programa de País en Cuba – PP 200703 (2015-2018).

PMA (2018). Plan estratégico provisional de transición para Cuba (2018-2019).

PMA (2019). Global Network Against Food Crises (GNAFC) Partnership Programme Country Investment. Project Progress Report – Cuba.

PMA (2019). Propuesta de KOICA (2020-2024).

PMA (2014). Programa en el país Cuba 200703 (2015-2018) (WFP/EB.2/2014/7/1/Rev.2.).

PMA (2020). Proyecto de plan estratégico provisional para Cuba (2020) (WFP/EB.2/2019/8-B/3/DRAFT).

PMA (2021). Plan estratégico para Cuba (2021-2024) (WFP/EB.A/2021/8-A/1).

PMA (2022). *Final Report 2030 Fund Cuba.(documento interno)*

PMA (2019). Revisión presupuestaria 2 del PEP provisional de transición, noviembre 2019.

PMA (2019). Revisión presupuestaria 3 del PEP provisional de transición, diciembre 2019.

PMA (2020). *Informe anual sobre el país* del PEP provisional para Cuba (2020).

PMA (2021). *Informe anual sobre el país* del PEP provisional para Cuba (segundo semestre).

PMA (2021). *Informe anual sobre el país* del PEP provisional para Cuba (primer semestre).

PMA (2021). Revisión presupuestaria 2 del PEP provisional, enero 2021.

PMA (2021). Revisión presupuestaria 3 del PEP provisional, febrero 2021.

PMA (2021). Revisión presupuestaria 4 del PEP provisional, abril 2021.

PMA (2021). Revisión presupuestaria 1 del PEP para Cuba, septiembre 2021.

PMA (2022). Plan de Trabajo Mensual del personal de monitoreo destacado sobre el terreno, septiembre 2022.

PMA (2022). Informe anual sobre el país del PEP (2021-2024).

PMA (2022). Revisión presupuestaria 2 del PEP (2021-2024), septiembre de 2022.

PMA (2022). *Informe anual sobre el país*.

PMA (2022). Supporting home gardens and urban agriculture for more resilient and sustainable local food systems.

PMA (2023). Revisión presupuestaria 3 del PEP (2021-2024), julio 2023.

PMA (2019). Informe anual sobre el país del PEP provisional para Cuba (2020).

PMA (2023). Global Network Against Food Crises (GNAFC) Partnership Programme Country Investment. Final Report- Cuba.

PMA (2022). Política del PMA en materia de género de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1.).

PNUD (2023). *Informe sobre Desarrollo Humano 2021-2022*. Véase: <https://report.hdr.undp.org/es>.

Presidencia de Cuba (2020). Inicia el 1ero de enero ordenamiento monetario y cambiario en Cuba (+Gacetas). Véase: <https://cubaminrex.cu/es/node/3910>.

Presidencia y Gobierno de Cuba (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible en Cuba. I Informe Nacional Voluntario Cuba Julio 2021. Véase: <https://www.presidencia.gob.cu/es/gobierno/objetivos-de-desarrollo-sostenible-en-cuba/>.

Resende, M. (2022). Perspectivas y desafíos de la transformación de los sistemas alimentarios en Cuba. Véase: <https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2022-12-11/perspectivas-y-desafios-de-la-transformacion-de-los-sistemas-alimentarios-en-cuba>.

*Revista Cubana de Salud Pública*. Véase: <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/search/search>.

Rodríguez, Andrea (2022). Cuba creció en 2022 en un 2%, la mitad de lo pronosticado. Véase: <https://www.latimes.com/espanol/internacional/articulo/2022-12-12/cuba-crecio-en-2022-en-un-2-la-mitad-de-lo-pronosticado>.

Rodríguez, J. L. (2023). La coyuntura internacional y la economía cubana en 2022. Perspectivas de 2023. La Habana.

Soler, L. (2021). Cambio climático y aumento de desastres naturales. Véase: <https://www.cubahora.cu/ciencia-y-tecnologia/cambio-climatico-y-aumento-de-desastres-naturales>.

Terrero, Ariel (2022). Otro año gris en la economía cubana. Véase: <https://www.ipscuba.net/espacios/otro-ano-gris-en-la-economia-cubana>.

Torralba, A, et al. (2016). Using Primary Care to Address Violence against Women in Intimate Parnter Relationships: Professional Training Needs. *Internacional Journal of Cuban Health & Medicine*, 18 (4). Véase: <https://scielosp.org/article/medicc/2016.v18n4/38-41/>.

UNICEF Cuba (2022). Huracán Ian: UNICEF Cuba preparado para apoyar respuesta del país en la atención a niños, niñas, adolescentes y familias. Véase: <https://www.unicef.org/cuba/huracan-ian-cuba>.

UNICEF (2023). Nutrición saludable. Véase: <https://www.unicef.org/cuba/nutricion-saludable>.

Xinhua Español (2022). Presenta Cuba informe nacional a Cumbre de transformación de la educación. Véase: <https://spanish.news.cn/20220915/c8e52da1263748a5b6badcb018d6c53c/c.html>.

# Apéndice 15: Acrónimos y siglas

ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
CCS	cooperativa de créditos y servicios
CCSyC	comunicación para el cambio social y de comportamiento
CAI	costos de apoyo indirecto
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CITMA	Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación
CMP	Centro Meteorológico Provincial
COMET	instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
DIPECHO	Programa de Preparación ante Desastres del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
EE	efecto estratégico
ESEN	Empresa de Seguros Nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
IAP	informe anual sobre el país
INHEM	Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
INSMET	Instituto de Meteorología
KOICA	Agencia de Cooperación Internacional de la República de Corea
IJSUD	Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministerio de Educación Superior
MMS+	mezcla de maíz y soja enriquecida
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINCIN	Ministerio de Comercio Interior
MINED	Ministerio de Educación
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCR	Oficina del Coordinador Residente
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OEV	Oficina de Evaluación
ONEI	Oficina Nacional de Estadísticas e Información
ONG	organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OP	oficina en el país
OSR	organismos con sede en Roma
PBN	plan basado en las necesidades
PE	pregunta de evaluación
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNDES	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ProAct	Acción Pro-resiliencia
PVR	peligro, vulnerabilidad y riesgo
RP	revisión presupuestaria
RR. HH.	recursos humanos

SAF	Sistema de Atención a la Familia
SISVAN	Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SyE	seguimiento y evaluación
TdC	Teoría del cambio
UEICA	Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNETE	Equipo Técnico de Emergencia de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

## **Oficina de Evaluación**

### **Programa Mundial de Alimentos**

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Roma (Italia)

Tel. +39 06 65131 [wfp.org/independent-evaluation](https://wfp.org/independent-evaluation)