

INFORME EVALUACIÓN EXTERNA FINAL
Proyecto: Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres
municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo.
DGD 17-21



Encuentro de Plataformas Multiactorales y Redes municipales, noviembre 2019

GRUPO DE EVALUACIÓN:

Yenisei Bombino Companioni

Norma E. Balcázar Silva

Roberto Sánchez Medina

Yadán Figueroa Felipe

DESARROLLADO PARA:



Bélgica

socio para el desarrollo

LA HABANA, 11 DE DICIEMBRE 2021

TABLA DE CONTENIDOS

Abreviaturas	3
Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción.....	8
Intervención y contexto	11
Metodología	14
Técnicas de obtención de la información	16
Presentación de los hallazgos y respectivos análisis	20
Impacto y Eficacia	20
Pertinencia	28
Eficiencia	32
Sostenibilidad	36
Coherencia	40
Consideraciones sobre buenas prácticas de estrategias y procesos	40
Conclusiones	42
Aprendizajes.....	45
Recomendaciones.....	46
Anexos	47
Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación	47
Anexo 2. Listado de personas entrevistadas	55
2.1. relación de lugares visitados	57
Anexo 3 Listado de documentos consultados	58
Anexo 4. Composición del equipo de evaluación	61
Anexo 5. Propuesta de evaluación	65
Anexo 6. Instrumentos de evaluación	79
6.1. Guía de entrevista semiestructurada	79
6.2. Grupo de discusión (Memoria)	85
6.3. Experiencias exitosas	90
Anexo 7. Fotografías que documentan el proceso.	94

ABREVIATURAS

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
AF	Agricultura familiar
CC	Cambio Climático
CE	Conclusión estratégica
CO	Conclusión operativa
CCS	Cooperativas de Créditos y Servicios
CDM	Centro de desarrollo de la Montana
CIES	Centro de Investigación Energía Solar
CIGET CITMA	Centro Información y Gestión de la Tecnología. Ministerio Ciencia Tecnología
CLOC	Medio Ambiente Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones de Campo
CPA	Cooperativas de Producción Agropecuaria
CMP	Centro Meteorológico Provincia Guantánamo
CUM	Centros Universitarios Municipales
DMA	Delegación Municipal de la Agricultura
DPA	Delegación Provincial Agricultura
CITMA	Delegación Provincial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
EdGC+IA	Estrategia de Gestión del Conocimiento + Innovación Agroecológica
EUR	Euro
FAO	Food and Agricultural Organization of the United Nations
FC	Fortalecimiento de Capacidades
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
INSMET	Instituto de Meteorología
IPCC	Grupo Intergubernamental de expertos sobre el Cambio Climático
MEAL	Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas Social
MEC	Marco Estratégico Común
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministerio de Educación Superior
MINAG	Ministerio de la Agricultura
OACE	Organismo de la Administración Central del Estado
OE	Objetivo Específico
LAC	Latino América y Caribe
PAUSUyF	Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar
Plan SAN	Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional
PMM	Plataforma Multiactoral Municipal
PMP	Plataforma Multiactoral Provincial
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RedAR	Redes para una Agricultura Resiliente
TdR	Términos de Referencias
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UE	Unión Europea
UEICA	Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria Holguín

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto “Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo” (2017-2021) (en lo adelante Redar¹) se propone contribuir a solucionar la falta de disponibilidad de alimentos agropecuarios provenientes de cooperativas de Agricultores/as Familiares (AF) en tres municipios del oriente cubano. Para ello se traza el objetivo de aumentar la disponibilidad local de alimentos agropecuarios en cantidad y calidad para la población de tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo, incrementando y diversificando la producción de 17 cooperativas de AF.

La lógica de la intervención se apoya en el trabajo con dichas cooperativas, asociadas a la ANAP, organización que representa al sector cooperativo y campesino, las delegaciones provinciales y municipales de la agricultura y organizaciones como la ACTAF, instituciones del CITMA, del MINAG, la Universidad y la UEICA organizadas en **plataformas multiactorales**, estructuras creadas por el Proyecto como espacios de formación, de articulación y concertación municipales y provinciales, para el trabajo en red de promotores de la AF. A su vez, el Proyecto busca contribuir a las capacitaciones, a la creación de un ambiente innovador a través de procesos de gestión del conocimiento, al intercambio de experiencias productivas, así como al fortalecimiento de la equidad de género y la inserción de mujeres en actividades productivas generadoras de ingresos y medios de vida sostenibles, como estrategias para afrontar el impacto del Cambio climático en territorios que presentan altos niveles de sequía y compactación de los suelos.

Se realiza el presente ejercicio con el propósito de evaluar el alcance de los objetivos propuestos en la intervención del Proyecto, así como identificar los procesos clave, los elementos estructurales de la intervención que condicionaron el alcance de los mismos y las recomendaciones para la mejora de las acciones. (Ver Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación).

Los objetivos de la evaluación final externa son:

- Evaluar la obtención de los resultados y el objetivo específico del proyecto y su potencial de impacto y sostenibilidad;
- Identificar y validar hallazgos, aprendizajes y buenas prácticas en relación a las estrategias, herramientas y metodologías de trabajo de los actores locales que puedan ser aprovechadas y escaladas por las copartes para la continuidad y futuro en términos de resiliencia y sostenibilidad de los sistemas productivos, la gobernanza local y la igualdad de género;
- Valorar la contribución del proyecto a las Metas del Marco Estratégico Común (MEC) de las organizaciones non-gubernamentales (ONG) belgas en Cuba.

El ejercicio empleó la metodología de la gestión basada en resultados y el modelo de evaluación por los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, impacto y sostenibilidad. El enfoque de la evaluación fue participativo, inclusivo y sensible al género. Resultó relevante la participación de las personas con las que se colaboró -tanto de las 17 cooperativas, como las mujeres productoras de las cooperativas y patios familiares urbanos-, los miembros de las instituciones copartes del Proyecto y otros miembros de las plataformas multiactorales, en los que se incluyen especialistas y técnicos de los equipos de coordinación y gestión de la iniciativa. Los y las protagonistas de las acciones del Proyecto ofrecieron testimonios de las experiencias que dejaron cambios importantes en el entorno y en sus vidas. También se entrevistó a la población de las comunidades que, al beneficiarse de forma indirecta, compartieron una perspectiva sobre el proyecto, que permitió percibir el alcance de los resultados logrados. El enfoque de género fue aplicado de manera transversal durante la evaluación, lo que permitió indagar sobre el modo en que se consideraron

¹ Redes para una agricultura resiliente. Un camino de equidad, innovación y conocimiento. (La identificación Redar respondió a una Estrategia de comunicación construida participativamente)

las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres en el diseño, implementación e impactos de la intervención.

Aunque el proyecto se desarrolló en un contexto epidemiológico desfavorable por la situación de la pandemia y fuertes restricciones de movilidad, el equipo de evaluación pudo acceder a los territorios y realizar parte de las entrevistas y grupos focales de forma presencial.

Participaron un total de 56 personas en las entrevistas semiestructuradas grupales e individuales, 28 mujeres y 28 hombres. Del total de personas entrevistadas, el 54 % corresponde a personas con las que se colaboró², el 46 % son actores miembros de instituciones copartes (incluidas también Oxfam y ACTAF) y el 32 %, miembros de las plataformas multiactorales municipales y provinciales. (Ver Anexo 4. Listados de actores entrevistados). Se realizó un grupo de discusión (Con especialistas de la Plataforma multiactoral provincial en Guantánamo) con una composición de 10 personas. (Ver Anexo 6. Guía Grupo de discusión). Se participó, en calidad de observadores, en un taller de sistematización del proyecto en el municipio Palma Soriano (27 personas), facilitado por su coordinación nacional. Se realizaron 19 visitas a las distintas instalaciones, cooperativas, fincas y patios de productores/as. Se pudieron evidenciar numerosos casos exitosos y experiencias de buenas prácticas promovidas por el proyecto, y como parte de esta valoración, se documentó una experiencia por municipio (Ver Anexo 8. Modelo de experiencias exitosas).

La evaluación muestra que existe correspondencia y coherencia entre el diseño de los objetivos, la lógica de intervención, el proceso de ejecución y la estructura creada para su funcionamiento.

Todos los criterios de evaluación fueron valorados positivamente como se aprecia en las conclusiones operativas.

Conclusiones Estratégicas

CE1. Productores y productoras de las 17 cooperativas en los tres municipios han mejorado las condiciones para diversificar e incrementar, en calidad y cantidad sus producciones, mediante el uso de prácticas resilientes y sostenibles; como resultado de la contribución del proyecto en cuanto a:

a) aplicación de nuevas prácticas productivas como resultado de la participación y apropiación de conocimientos, sensibilización sobre temas socioproductivos, la capacidad de experimentación e innovación, cogestión en la evaluación de los impactos, como parte de una estrategia de gestión del conocimiento y, b) acceso a medios de vida sostenibles y apropiación de tecnologías, en particular las mujeres productoras, (equipamientos, insumos y tecnologías de producción), que permiten el uso eficiente de las fuentes de energía renovables, los recursos locales, el enfrentamiento y adaptación al cambio climático), que mejoró la capacidad productiva y la producción sostenible en las cooperativas y las fincas de productores y productoras y mujeres gestionan patios familiares.

CE2. El fortalecimiento y la promoción de las plataformas multiactorales mostró ser una estructura organizativa y de funcionamiento potenciadora de capacidades institucionales locales, como espacios de formación, articulación y concertación del trabajo en red, así como de cooperación y aprendizaje mutuo entre actores productivos, de la ciencia, gestores de políticas y tomadores de decisiones locales.

CE3. El Proyecto demostró tener la capacidad de ser resiliente en un contexto económico y epidemiológico nacional que limitó la presencialidad y asiduidad de las acciones previstas (tanto de formación como de monitoreo y seguimiento). Para ello resultó fundamental, la formación de capacidades (incluyendo el uso de las TICs) de los actores institucionales copartes que conforman las plataformas multiactorales municipales y provinciales.

CE4. El Proyecto se considera de alta pertinencia en lo referente a la promoción de prácticas, innovaciones y tecnologías, estrategias de gestión del conocimiento y comunicación, en función de la transformación agroecológica de las fincas para la adaptación al CC, considerando las condiciones ambientales,

² Se asume la forma adoptada por Oxfam para referirse a las personas beneficiarias

socioeconómicas y productivas de los territorios, generación de espacios de diálogos y confianza, articulación y descentralización de la gestión y apuesta por fortalecer las producciones en sistemas alimentarios de la agricultura familiar, donde las producciones tributan directamente al autoabastecimiento local.

CE5. Las mujeres constituyen las principales beneficiarias del Proyecto y el cambio producido en ellas, el principal impacto alcanzado. Se reconoce de manera particular, el crecimiento personal, social y económico de las productoras, ellas se autoperciben y las reconocen como mujeres empoderadas. En las entrevistas realizadas se expresó “el nombre de las mujeres creció, ahora se identifican como fulana de tal, una mujer empoderada”.

CE6. La elaboración de un Código de Ética permitió un alto nivel de transparencia, respeto y confianza entre los diferentes actores participantes.

CE7. La construcción participativa de una Estrategia de Gestión del Conocimiento e Innovación Agroecológica articulada en la escala de municipios, permitió la integración entre las diferentes instituciones y actores locales con las cooperativas, productores/as, técnicos/as y miembros de las Plataformas Multiactorales, favoreciendo procesos de co-innovación local y familiar que contribuye de manera significativa a la adaptación y resiliencia ante los impactos del Cambio Climático.

CE8. El diseño de la lógica de intervención planificada en el Proyecto es coherente con la política del país, responde a las prioridades de los territorios y está alineado con las estrategias de las entidades que participaron.

CE9. La incorporación y fortalecimiento de estrategias, programas y políticas existentes a nivel local garantizó el compromiso de los actores, los resultados y el uso eficiente del tiempo y los recursos del proyecto. Ejemplo de ello ha sido el fortalecimiento de los Comités de Género de la Agricultura, el involucramiento de promotores y facilitadores del Movimiento de Campesino a Campesino de la ANAP y la vinculación de estudiantes de pregrado de los IPA y los CUM en las acciones del proyecto como parte de sus actividades curriculares, así como, la incorporación a las plataformas multiactorales de personal de los Consejos Técnicos Asesores de la agricultura.

CE10. La capitalización de experiencias locales, como concepto de construcción de aprendizajes y sistematización de procesos, se vino haciendo desde etapas tempranas de la implementación. Con la reapertura de las fronteras provinciales y la recuperación de la movilidad, las acciones de sistematización se enfocaron en la identificación de impactos y la evaluación de la adopción tecnológica, por lo que aún es un proceso abierto el rescate de buenas prácticas y su socialización y difusión para la réplica.

Conclusiones Operativas

CO1. Se identifica un **alto impacto** y una **eficacia media** en los resultados. Esta valoración se sustenta en que, si bien el Proyecto ha alcanzado muy buenos resultados expresados en: a) el crecimiento sociocultural y económico de las mujeres en especial de las productoras, b) el establecimiento y fortalecimiento de las plataformas multiactorales, c) en la conformación de una agenda multiactoral de gestión del conocimiento y, d) la producción de numerosos y valiosos materiales didácticos y comunicativos como soportes para la estrategia de gestión del conocimiento y de visibilidad; no se ha logrado aun todo el incremento esperado en la disponibilidad local de alimentos agropecuarios en relación a la cantidad, sin embargo, sí se reportan evidencias de nuevos productos que dan cuenta de una mayor diversificación productiva, y la adopción de nuevas prácticas agroecológicas que mejoran la calidad en la producción de alimentos más sanos. La puesta en funcionamiento de diversas tecnologías fundamentales ya adquiridas, habla a favor de potenciales incrementos productivos aun no constatados.

A su vez, la reorientación de los fondos financieros, previstos para temas de coordinación y funcionamiento, que no se ejecutaron debido a las condiciones epidemiológicas del país, y que se emplearon para la compra de medios de protección de la Covid-19 y su distribución en instituciones de salud, entidades de comercialización agrícola de los municipios e instituciones copartes, así como para el apoyo a patios

familiares liderados por mujeres, tuvo también un gran impacto como respuesta a un contexto adverso para la salud y la alimentación de las comunidades de las áreas del proyecto.

CO2. Se constata una **alta pertinencia** del proyecto en la relevancia de su lógica de intervención y su TdC. Se valida la apuesta por la Agricultura Familiar y la agroecología como paradigma productivo y de desarrollo sostenible. La introducción de tecnologías como motivación para la transformación agroecológica de las fincas, la capacidad de innovación estimulada desde los procesos de gestión del conocimiento, la articulación multi-actoral para el fortalecimiento de la gobernanza local, y la promoción de la igualdad de género, la participación y protagonismo de las mujeres en los procesos antes mencionados, su empoderamiento con medios de vida sostenibles, han demostrado ser estrategias claves para la adaptación al CC y la transformación de modelos agrícolas locales más resilientes.

CO3. A pesar de que el Proyecto se desarrolló en un contexto socioeconómico y epidemiológico que limitó el cumplimiento del ciclo de acciones previstas, se valora tuvo una **alta eficiencia**, debido a la conjunción de diferentes elementos: a) eficiente proceso de formación de capacidades institucionales de las copartes, a partir de la estrategia de las 5C b) elevada capacidad de coordinación, adaptación y de respuesta de la coordinación nacional del proyecto c) El funcionamiento de las plataformas multiactorales y d) la celeridad en la adquisición y distribución de los recursos, así como la calidad de estos insumos.

CO4. En el grado de ejecución se considera que presenta una **alta sostenibilidad**, expresado en la capacidad de articular de diferentes actores locales institucionales comprometidos con la soberanía alimentaria del país y la sostenibilidad del desarrollo territorial. En estos procesos ha resultado fundamental, involucrar y empoderara a las mujeres como sujetos del desarrollo. También ha resultado importante para la sostenibilidad, la distribución de instrumentos y equipos de calidad y la formación de capacidades, incluyendo la promoción de herramientas de autoevaluación y monitoreo de cambios y experiencias.

CO5. Ha existido una **alta coherencia** entre las acciones planificadas y desarrolladas para el logro de los objetivos y resultados propuestos, en lo referente al alineamiento de la acción con las prioridades nacionales y locales, fundamentalmente con la implementación a nivel local del Plan de Autoabastecimiento Municipal, el Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar (PAUSUyF), el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (Tarea Vida), la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura y el Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (Plan SAN). A su vez, con las Metas Estratégicas de MEC, específicamente la 1 y 2 que persiguen: Fortalecer capacidades de resiliencia de la población cubana ante el CC y los desastres, así como contribuir a la eliminación/reducción de fuentes de contaminación; y Contribuir al diseño de sistemas alimentarios resilientes, justos, inclusivos y sostenibles, mejorando la seguridad alimentaria para el conjunto de la población y a sus enfoques transversales.

Aprendizajes

A1 Se evidenció que el modelo de la Agricultura Familiar, contribuye al autoabastecimiento familiar, comunitario y del territorio, aportando y acercando la producción de alimentos frescos y sanos a la población. Dicho modelo mostró su viabilidad y potencial para la transformación de los sistemas alimentarios locales sostenibles.

A2 La agroecología como concepción asumida y promovida por el proyecto para la adaptación al cambio climático resulta pertinente, coherente y necesaria para el desarrollo agrario local resiliente. La gestión del conocimiento en función de la innovación agroecológica para la transformación de la finca familiar es imprescindible para adoptar la visión agroecológica a diferentes niveles de actores vinculados al sector agrario.

A3. La efectividad y pertinencia de las Plataformas Multiactorales como mecanismos que tributan hacia nuevos modelos de gestión, deviene en recurso para potenciar procesos agropecuarios locales más equitativos, inclusivos y concertados, apuestas estas que son claves para el desarrollo resiliente.

A4. Priorizar el fortalecimiento de capacidades institucionales y de los productores y las productoras, a nivel de base por delante de los actores nacionales y provinciales, favorece la autonomía y la capacidad local para la implementación del proyecto y de nuevos procesos de desarrollo agropecuario local.

A5. Se demostró lo pertinente y efectivo de conectar los procesos del programa DGD 2014- 2017 con el actual, en cuanto a estrategias, capacidades construidas, herramientas y aprendizajes. Aun cuando se incorporaron nuevos territorios y actores, la continuidad aportó mayor madurez al proceso, que por ser de desarrollo resiliente, ha de poseer largo alcance.

A6. Desarrollar procesos de diagnóstico efectivos e involucrar a especialistas e instituciones territoriales, garantiza la eficiencia y eficacia en la adopción de tecnologías y la implementación de acciones.

A7. La transparencia en la toma de decisiones y la concertación de procesos y valores de asociatividad, promueve un ambiente de cooperación y minimiza la conflictividad de los actores, generando confianza y compromiso.

A8. La construcción de una Ruta de equidad para la igualdad de género sustentada en la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura, promueve cambios más significativos en materia de empoderamiento económico de las mujeres, su participación y reconocimiento, así como la visibilización del aporte productivo de las mismas a la familia, las cooperativas y los sistemas alimentarios locales.

A9. Apoyarse en estructuras, entidades y mecanismos locales para desarrollar procesos de gestión de conocimientos y capacidades en organizaciones de base, potencia los recursos e impactos de los proyectos. Ejemplo: los comités de género de la agricultura, el movimiento Campesino a Campesino, especialistas y técnicos del CUM, delegaciones de la agricultura y unidades territoriales del CITMA.

A10. El reconocimiento de necesidades para el uso de las TICs, favoreció el uso efectivo de herramientas digitales para la capacitación y la comunicación.

Recomendaciones

R1. Mantener los niveles de articulación multiactoral, el entusiasmo generalizado y el empoderamiento femenino logrados por el proyecto y corroborados en esta valoración.

R2. Sistematizar y socializar las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto que, a nivel territorial, tributan a políticas y planes nacionales, garantizando que lleguen a las bases productivas y otros actores vinculados al sector con limitaciones para acceder al escenario digital.

R3. Brindar adecuado seguimiento a las tareas pendientes que aseguran los impactos y eficacia del proyecto: instalación de tecnologías y equipamiento pendiente, selección y acompañamiento a procesos de transformación de nuevos patios familiares promovidos por el proyecto, incluyendo a las iniciativas desarrolladas en las áreas de uso colectivo de las cooperativas.

R4. Crear, capacitar y fortalecer las brigadas de monitoreo y aprendizajes y los mecanismos de retroalimentación y quejas como un canal de participación y salvaguardia. Supervisar, acompañar su funcionamiento y socializar sus resultados. Publicar y difundir los impactos y resultados en el uso de las bitácoras de monitoreo.

R5. Incidir para visibilizar el aporte productivo de las mujeres en estadísticas de las cooperativas y reportes municipales.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto “Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo” (2017-2021) (en lo adelante Redar³) se propone contribuir a solucionar la falta de disponibilidad de alimentos agropecuarios provenientes de cooperativas de Agricultores/as Familiares (AF) en tres municipios del oriente cubano. Para ello se traza el objetivo de aumentar la disponibilidad local de alimentos agropecuarios en cantidad y calidad para la población de tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo, incrementando y diversificando la producción de 17 cooperativas de AF.

³ Redes para una agricultura resiliente. Un camino de equidad, innovación y conocimiento. (La identificación Redar respondió a una Estrategia de comunicación construida participativamente)

La lógica de la intervención se apoya en el trabajo con dichas cooperativas, asociadas a la ANAP, organización que representa al sector cooperativo y campesino, las delegaciones provinciales y municipales de la agricultura y organizaciones como la ACTAF, instituciones del CITMA, del MINAG, la Universidad y la UEICA organizadas en **plataformas multiactorales**, estructuras creadas por el Proyecto como espacios de formación, de articulación y concertación municipales y provinciales, para el trabajo en red de promotores de la AF. A su vez, el Proyecto busca contribuir a las capacitaciones, a la creación de un ambiente innovador y al intercambio de experiencias productivas; así como al fortalecimiento de la equidad de género y la inserción de mujeres en actividades productivas generadoras de ingresos y medios de vida sostenibles.

Se realiza el presente ejercicio con el propósito de evaluar el alcance de los objetivos propuestos en la intervención del Proyecto, así como identificar los procesos clave, los elementos estructurales de la intervención que condicionaron el alcance de los mismos y las recomendaciones para la mejora de las acciones. (Ver Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación).

Los objetivos de la evaluación final externa son:

- Evaluar la obtención de los resultados y el objetivo específico del proyecto y su potencial de impacto y sostenibilidad;
- Identificar y validar hallazgos, aprendizajes y buenas prácticas en relación a las estrategias, herramientas y metodologías de trabajo de los actores locales que puedan ser aprovechadas y escaladas por las copartes para la continuidad y futuro en términos de resiliencia y sostenibilidad de los sistemas productivos, la gobernanza local y la igualdad de género;
- Valorar la contribución del proyecto a las Metas del Marco Estratégico Común (MEC) de las organizaciones non-gubernamentales (ONG) belgas en Cuba.

En función de los objetivos antes descritos, la evaluación se orientó respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Hasta qué punto se lograron los objetivos y resultados planteados en el proyecto y cuáles han sido los cambios alcanzados? ¿Qué evidencias existen de dichos cambios?
2. ¿Qué factores no previstos (oportunidades o amenazas) han incidido positiva o negativamente en el propósito de fortalecer la producción agropecuaria de modo resiliente y sostenible?
3. ¿En qué medida las estrategias de intervención y la ruta de cambios fue la más adecuada para responder a las problemáticas identificadas por el proyecto?
4. ¿Se han utilizado los fondos disponibles de la forma más adecuada para conseguir los cambios propuestos? ¿Cuán eficientemente se ha gestionado el proyecto frente a los retos impuestos por la crisis económica del país, el impacto de la situación sanitaria por la COVID -19, los cambios de políticas agropecuarias locales, de precios y el contexto institucional? ¿Cuán efectivas e innovadoras han sido las estrategias de articulación y coordinación entre las organizaciones socias y cómo ha incidido ello en el fortalecimiento de la AF?
5. ¿Cuál ha sido la contribución específica de cada una de las instituciones/organizaciones participantes (incluida Oxfam)? ¿Existen capacidades institucionales suficientes en las organizaciones e instituciones copartes para garantizar que los efectos positivos de la intervención sean sostenibles en el tiempo? ¿Qué estrategias y medidas han sido favorables en este sentido?
6. ¿Qué estrategias han sido más eficaces para promover el empoderamiento económico y la igualdad de género en las cooperativas y territorios, y para fortalecer los comités de género de la agricultura? ¿Hasta qué punto las acciones del programa han contribuido a que los/as productores y productoras, y las

personas de las organizaciones socias, sean protagonistas del proceso y de su propio desarrollo individual y organizacional?

7. ¿Cuál es el aporte y contribución del proyecto a la meta estratégica del MEC y a la aplicación de los enfoques transversales?
8. ¿Cómo se concibe la participación de mujeres y hombres en la distribución de funciones/tareas, en los espacios de toma de decisión para la gestión del proyecto y en el acceso a los recursos/ medios/ tecnología e información relativa al desarrollo del proceso?
9. ¿Se corresponden los propósitos y resultados del proyecto con las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres? ¿Por qué?
10. ¿El Proyecto posibilita un mejor acceso de las mujeres a recursos y bienes que empoderan (ej. la tierra, la vivienda, medios de transporte, tecnología...)?
11. ¿Existe alguna partida del presupuesto destinada a acciones afirmativas dirigidas al mejoramiento de la condición y posición de las mujeres?
12. ¿Qué habilidades de las mujeres fueron aprovechadas y cuáles fueron estimuladas por el proyecto para la sostenibilidad de las acciones?

INTERVENCIÓN Y CONTEXTO

Tabla 1. Descripción del Proyecto.

Nombre	Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo.	DGD 17-21
País Beneficiario	Cuba	
Contrapartes	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) Delegación de la Agricultura Santiago de Cuba Delegación de la Agricultura Guantánamo CITMA Guantánamo: Centro de Desarrollo de la Montaña (CDM), Centro de Información y Gestión de la Tecnología (CIGET), Instituto de Meteorología - Centro Meteorológico Provincial (INSMET) CITMA Santiago de Cuba: Centro de Investigación Energía Solar (CIES) Universidad de Guantánamo Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria Holguín (UEICA)	
Cobertura geográfica	Municipios Palma Soriano, en la provincia de Santiago de Cuba, y Niceto Pérez y El Salvador en la provincia de Guantánamo.	
Presupuesto	1,743,744.06 EUR que incluye 77.440,00 EUR de cofinanciación	
Donantes	Gobierno de Bélgica, OXFAM, Embajada de los Países Bajos e Instituto Caribeño de Agroecología	
Objetivo	Objetivo Específico: La población de 3 municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo (estimada en 126.000 personas) dispone localmente de mayor cantidad y calidad de alimentos agropecuarios producidos por 17 cooperativas de Agricultura Familiar.	

Resultados	R1. Productores y productoras de 17 cooperativas de AF en 3 municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo se demuestran más resilientes ante choques externos. R2. Las copartes implementan estrategias agropecuarias municipales de manera articulada que fortalecen la gestión agropecuaria sostenible y un mayor empoderamiento de mujeres productoras. R3. Productores/as, técnicos/as y decisores locales inciden en espacio nacional para promover una AF articulada localmente con mayor equidad de género, como modelo agrícola sostenible que mejora la resiliencia. R4. Oxfam contribuye de manera significativa al progreso que registran las copartes en los campos de competencias colectivas priorizados por ellas.
Beneficiarios/as	7140 personas serán beneficiadas: 2089 beneficiarios directos (1.656 productores y 433 productoras de AF) y 4.777 beneficiarios indirectos (habitantes de los municipios 2473 hombres, 2304 mujeres), 135 técnicos/as (80 hombres, 55 mujeres) y 184 decisores/as y representantes de las organizaciones contrapartes (78 hombres, 106 mujeres).
Aprobación de los TdR en Cuba	10 de Abril 2019 - 31 Diciembre 2021

El proyecto se realiza en un contexto nacional signado por procesos estructurales y coyunturales que incidieron en la necesidad de realizar modificaciones a las actividades previstas. La situación económica del país generada por factores externos e internos, así como la crisis epidemiológica resultado de la pandemia de la Covid-19, obligaron a hacer: a) una reasignación de 67.690,34 € de los fondos de funcionamiento de los socios/as del proyecto para inversiones y funcionamiento, b) reajustes en la frecuencia y el modo de realización⁴ de los talleres, capacitaciones y encuentros a través del empleo de las plataformas digitales (WhatsApp, jitsimeet) y de acciones de formación individualizadas.

A continuación, se presentan de manera breve, las oportunidades y los desafíos del contexto para la implementación de las acciones del Proyecto en territorios de dos provincias orientales que presentan altos niveles de sequía y compactación de los suelos. El análisis da cuenta de la pertinencia e importancia de los objetivos y de las acciones previstas para el fomento de la soberanía alimentaria local, en condiciones de adaptación al cambio climático, y para la equidad de género.

El Programa de Autoabastecimiento Municipal. Aprobado en el año 2016, constituye una estrategia del Ministerio de la Agricultura para incentivar la oferta a la población mayores cantidades de productos que satisfagan su demanda nutricional. Que cada cubano pueda acceder a 15 libras de viandas, 10 de hortalizas, dos de granos y tres de frutas todos los meses.

El Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar (PAUSUyF) promueve la producción de alimentos en el escenario productivo municipal con una fuerte base de sostenibilidad (ambiental, social y

⁴ Durante los años 2019 y 2020 se realizaron los talleres presenciales planificados por el Proyecto. Entre ellos: Taller de inicio del proyecto “Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres municipios de la provincia de Santiago de Cuba y Guantánamo” abril 17 y 18 de 2019; Taller “Construyendo las bases para una rendición de cuentas transparente en el proyecto” 16 y 17 de mayo 2020; Taller “Gestión del conocimiento e innovación en procesos de transformación agroecológica” 29 y 30 de noviembre de 2019; “Rutas de equidad hacia la igualdad de género” 31 de octubre y 1ro de noviembre de 2019; Encuentro de Plataformas multiactorales y Redes municipales 23 y 24 Noviembre 2019; “Pensar/nos desde la equidad de género” 9 y 10 de diciembre de 2020; Taller de educación popular y coordinación de grupos. En el año 2021, a partir que el gobierno cubano limita la movilidad terrestre fue imposible realizar las actividades grupales presenciales

productivo) en el cual, quien produce lidera la gestión y el proceso productivo, incluida la comercialización de los productos. El PAUSyF constituye una base para la implementación del Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (Plan SAN) dado que fomenta la producción agroecológica de alimentos a nivel local. En este programa, el 38% de sus afiliados son mujeres⁵.

La Constitución de la República de Cuba establece que “todas las personas tienen derecho a una alimentación sana y adecuada. El Estado crea las condiciones para fortalecer la seguridad alimentaria de la población”. En el año 2019, el país comenzó a implementar el Plan SAN con el propósito de “facilitar la organización de sistemas alimentarios locales soberanos y sostenibles que integren la producción, transformación, comercialización y consumo de alimentos y el fomento de una cultura alimentaria y educación nutricional que contribuya al logro de una población saludable”⁶.

La Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura 2015-2020. En el año 2015 se inició la implementación, no obstante, los resultados dan cuenta de la persistencia de las brechas de género, expresiones de desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a: nivel de participación social, representación en los puestos de trabajo y cargos de dirección, remuneración y/o ganancias, disfrute de los beneficios del desarrollo de su comunidad, oportunidades de uso, acceso y control de recursos materiales y simbólicos (información, relaciones sociales, oportunidades de formación)⁷.

Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático. Tarea Vida, es aprobada por los Consejos de Estado y de ministros, en el año 2017. En este Plan se establecen metas nacionales y compromisos internacionales que involucran a todos los sectores de la economía y de la sociedad en acciones de adaptación y mitigación. Se definen cinco acciones estratégicas que responden a las prioridades establecidas y constituyen un marco general de referencia y actuación a nivel local. Para la actividad agropecuaria se establece la necesidad de lograr la adaptación a los inevitables cambios en el uso de la tierra como consecuencia de los impactos de eventos climáticos extremos, y diversificar las producciones y mejorar la base de los recursos de los que depende la actividad, ante los previsibles escenarios de incremento de la temperatura y sus efectos en los agroecosistemas.

La Política de Impulso al Desarrollo Territorial (MEP, 2020), apuesta por el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

Los principales desafíos están relacionados, entre otros problemas que aún persisten, con:

- Debilidades estructurales de las cooperativas relacionadas con la deficiencia de las instalaciones y equipamientos para mejorar la productividad, la baja participación de las mujeres tanto en los espacios de dirección (5 % presidentas CPA y CCS), como entre las bases sociales (21,6%). Al cierre del año 2019, solo el 16% de las usufructuarias y el 32% de las propietarias de tierra en Cuba eran

⁵ República de Cuba/MINAG (2020). Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba. La Habana.

⁶ Ibidem

⁷ Bombino, Y. M.I. Romero, T. Lara, D. Echevarría y M. García (2020). Caja de Herramientas para la implementación de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura: una guía para potenciar sus resultados.

mujeres. El 20 % de los miembros de la ANAP son mujeres. En la agricultura urbana, suburbana y familiar las mujeres representan el 40% de las personas vinculadas a estas actividades⁸.

- Los sistemas de producción son altamente vulnerables a los efectos del cambio climático, y las inadecuadas prácticas productivas derivadas de un modelo agrícola que debilita la base de recursos de los que depende la actividad, hacen insostenibles las producciones y que los medios de vida de los productores/as sean muy dependientes de una limitada diversidad de cultivos y crianzas, por lo que su capacidad de resistir y recuperarse ante eventos climáticos extremos u otros impactos, sea muy escasa. La insuficiente satisfacción de la demanda de alimentos de la población, la baja e inestable disponibilidad de alimentos y los precios fluctuantes al alza debido a la inestabilidad de la oferta, caracterizan el abastecimiento de alimentos. La distribución de alimentos aspira a incorporar criterios de sostenibilidad ambiental en el proceso, acortando los canales de distribución y comercialización y potenciando los mercados intermedios.

Entre los factores coyunturales y estructurales que han marcado el período 2019-2021, se encuentran:

- Agudización de la crisis económica resultado de la coyuntura económica compleja en los años 2018 al 2021. En este escenario influyó el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos contra Cuba⁹, junto al aumento del déficit financiero y económico acumulado, la crisis energética, el desabastecimiento de los mercados y limitaciones para la disponibilidad de alimentos y bienes a la población, y de insumos para la agricultura que afectan los rendimientos. La escasez de combustible limitó, además, la movilidad interprovincial, lo cual redujo las posibilidades de que la dirección del Proyecto se trasladara hasta las provincias y los municipios participantes en la iniciativa.
- Afectación del territorio nacional por la pandemia de Covid-19. Los primeros casos en Cuba se identificaron el 11 de marzo del 2020 y aunque ya se implementaban medidas del Plan Nacional diseñado según los protocolos de la Organización Mundial de la Salud, no se pudo evitar la propagación del virus a lo largo de todo el país. Desde la aparición de los primeros casos hasta noviembre de 2021 se adoptaron varias medidas a nivel nacional para disminuir los contagios, entre ellas la paralización total del transporte e intercambio entre provincias y el cierre parcial de fronteras. Luego de un primer momento de incremento de casos, ocurrieron otros dos rebrotes importantes, uno se produjo a partir del mes de septiembre del 2020 y el segundo, con mayor significación, desde el mes de abril del 2021 hasta octubre del propio año¹⁰.

⁸ Grupo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 (2021). Informe Nacional Voluntario Cuba. 2021. MEP. Pp. 99.

⁹ El recrudecimiento del bloqueo norteamericano con la administración de Donald Trump con más de 240 nuevas medidas generó, entre otros efectos, una crisis en el 2019 para importar combustible, dando paso al período llamado “coyuntura energética” en el último trimestre del año.

¹⁰ El tercer cuatrimestre del año, el país vivió la ola más severa de la enfermedad. Los contagios por Covid-19 alcanzaron su pico al reportar como promedio diario, 9 mil nuevos contagios. Desde que comenzó la pandemia ha habido 964 mil 176 pacientes diagnosticados con la enfermedad y 8 mil 315 muertes relacionadas con el coronavirus en el país. Hubo momentos en que la media diaria de nuevas muertes alcanzó más de 80 casos diarios. En general, la letalidad llegó a ser de 0,86% vs 1,95% en el mundo y 2,39% en Las Américas.

- Implementación del reordenamiento de la economía cubana (último trimestre del 2020) que se ha acompañado por la unificación monetaria y cambiaria, supresión de subsidios a productos y servicios, incremento de los salarios y subsidios, entre otros aspectos.

La situación descrita ha generado al país restricciones financieras, reducción de las importaciones y un elevado nivel de desabastecimiento de productos que ha conllevado a un proceso inflacionario debido al desabastecimiento de productos, exceso de liquidez monetaria y expansión del mercado informal. Este contexto ha tenido un impacto sobre el proyecto que se explica a través de los siguientes elementos: (tomado del documento OxfamSol-Propuesta de reasignación de fondos del programa DGD en Cuba, agosto 2021)

- La planificación y estrategias del proyecto han sido revisadas y reajustadas en mayo 2021. Se mantienen las capacitaciones con especialistas de la agricultura, la entrega de materiales y herramientas para mejorar la gestión de sus iniciativas y el manejo de la sequía. Con el incremento de los contagios por el SARS-CoV-2 en los municipios Palma Soriano, Niceto Pérez y El Salvador y las cabeceras provinciales de Santiago de Cuba y Guantánamo y el refuerzo de las medidas de restricción de la movilidad entre los municipios. Las copartes han reforzado los protocolos de actuación, replanificaron algunas actividades y otras se realizaron de manera virtual.
- En el año 2021, la ejecución de gastos asociados a las actividades de capacitación se vio afectada. La falta de disponibilidad de infraestructura y ofertas de servicios a nivel local por el desabastecimiento de bienes y recursos, tanto en el sector estatal como privado, limitaron el acceso de las copartes a servicios de apoyo para las actividades, e incrementaron el gasto de comunicación para asimilar el acceso a conectividad.
- Se estima que el impacto de la situación sanitaria en los municipios incidió también en la capacidad de las cooperativas para mantener la disponibilidad de los niveles de alimentación al alcance de la población. Reforzar el acceso a medios de protección en las áreas de comercialización de productos agropecuarios donde las comunidades y las familias concurren, fue clave en este contexto.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en la evaluación quedó pautada a partir de los criterios expuestos en los Términos de Referencia (Ver Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación). Para ello se diseñó un enfoque de evaluación orientado por la Teoría del Cambio que tuvo en cuenta el análisis de objetivos/resultados, procesos y elementos estructurales. Este fue complementado con la metodología de la gestión basada en resultados y el modelo de evaluación por los **criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, impacto y sostenibilidad**. La estrategia desarrollada permite producir aprendizajes colectivos que pueden ser aprovechados y escalados por las copartes para la continuidad de las acciones considerando el retraso en el inicio del proyecto y el contexto de crisis sanitaria por la Covid-19. Además, resulta posible comunicar los resultados y aprendizajes que se obtengan.

El enfoque de la evaluación ha sido participativo, inclusivo y sensible al género. Resultó relevante la participación de las personas con las que se colabora -tanto de las 17 cooperativas como las mujeres de los patios familiares-, los miembros de las instituciones copartes del Proyecto y otros miembros de las plataformas multiactorales, en los que se incluyen especialistas y técnicos de los equipos de coordinación y gestión de la iniciativa. Los y las protagonistas de las acciones del Proyecto ofrecieron testimonios de las

experiencias que dejaron cambios importantes en el entorno y en sus vidas. También fue importante trabajar con la población de las comunidades que, al beneficiarse de forma indirecta, compartieron una perspectiva sobre el proyecto, lo que permitió percibir el alcance de los resultados logrados.

El enfoque de género fue aplicado de manera transversal durante la evaluación, lo que permitió indagar sobre el modo en que se consideraron las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres en el diseño e implementación de la lógica de intervención del Proyecto. También se trabajó en identificar el impacto diferenciado en las mujeres y los hombres, por grupos de destinatarios claves, buscando evidencias que dejaran constancia de los cambios generados por el proyecto. La transversalidad de género se garantizó desde el mismo diseño metodológico en todas las fases, incluyendo todas las herramientas previstas a aplicar y a los diferentes criterios de evaluación.

La inclusión del análisis de género constituye una forma operativa de identificar elementos de impacto y sostenibilidad con perspectiva de equidad entre mujeres y hombres participantes en el proyecto. A la vez permitió identificar estrategias para mitigar brechas de género que se reproducen en el contexto rural y agropecuario en Cuba, de modo que constituiría un aporte de aprendizajes y buenas prácticas del proyecto a las Metas del Marco Estratégico Común (MEC).

Se respetó el principio de voluntariedad de las personas a participar en la evaluación y a emplear la vía de comunicación que le resulte más cómoda y confiable: entrevistas grupales e individuales, respuestas y reflexiones enviadas a través de audios, documentos de Word; así como el empleo del WhatsApp, el teléfono o el encuentro personal. La variedad de modalidades empleada responde a la capacidad de ajuste a las condiciones que impone la situación sanitaria del país y la sensibilización con las normas de distanciamiento social aun previstas en el funcionamiento de la sociedad.

Se promovió la participación en igualdad de condiciones de todas las contrapartes; enfocando en lo fundamental, a los grupos de base (productoras y productores) y muy en especial, a las mujeres de los patios familiares beneficiadas en Guantánamo y en Palma Soriano; y a los actores con los que se han establecido alianzas y sinergias. Los criterios, análisis y testimonios de estas personas enriquecen y nutren el informe de evaluación que se presenta.

Atendiendo a una evaluación por resultados se presta especial atención al cumplimiento de las acciones previstas y al alcance de los indicadores planteados, valorando sus efectos en el periodo de ejecución del proyecto. Debido al poco tiempo desde la culminación del proyecto hasta el momento en que se realiza la evaluación, aun sin que hayan finalizado las acciones previstas, existirá una limitación para evaluar integralmente los impactos (entendiendo estos como evidencia de una transformación ya consolidada a medio o largo plazo) derivados de la intervención. Por tal motivo, se valorarán los posibles impactos del proyecto a modo de pronósticos, dando particular atención a indicadores que demuestren sostenibilidad de las acciones.

Durante el proceso de la evaluación, se consideraron principios éticos relacionados con la propiedad y gestión de la información dispuestos en los Términos de Referencia de la evaluación¹¹:

¹¹ Relacionados con la **Integridad** (respeto a las cuestiones de género, creencias, maneras y costumbres de todos los actores/as implicados en la evaluación), **Anonimato** y **confidencialidad** (respeto al derecho de las personas que han proporcionado información a mantener su anonimato y confidencialidad), **Independencia**, **Veracidad de la información**, **Coordinación**, **Gestión de la información** (el informe de evaluación y todas las informaciones generadas serán de la propiedad de Oxfam y las organizaciones socias).

Fases y calendario de Trabajo:

El proceso de trabajo desarrollado en la evaluación se organizó en tres etapas (Ver Tabla 2): trabajo de gabinete, trabajo de campo, elaboración y presentación del informe.

Tabla 2. Fases de la evaluación.

Fechas	Etapas	Acciones
4 al 12 Octubre 2021	Encuadre de la investigación	Lectura de documentos y preparación de herramientas Primera reunión (briefing) con ACTAF y OXFAM y comienzo de aplicación primer bloque de entrevistas a miembros del equipo y de las copartes del proyecto.
13 Octubre- 19 Noviembre 2021	Implementación de la evaluación	Revisión documental e interpretación según diseño metodológico (Distribución a miembros del equipo por tipología de documentos). Sesiones internas para la sistematización de la información de revisión documental. Aplicación de entrevistas semiestructuradas a distancia (Distribución a miembros del equipo por bloque de entrevistados/as) Sesiones internas para la sistematización de la información de entrevistas Sesiones internas para la planeación técnica y logística de visita de campo (incluye diseño de variante a distancia en caso de no poder concretarse la visita) Visita a campo provincias Santiago de Cuba y Guantánamo. (Aplicación de entrevistas, grupos focales, recepción de testimonios o pequeñas historias, observación participante e identificación de casos exitosos). Sesiones internas para la sistematización de la información de visita de campo o aplicación de variantes a distancia y formular primeras conclusiones del estudio.
20 Noviembre- 11 Diciembre 2021	Devolución de resultados de la evaluación	Segunda reunión (debriefing) con el equipo ACTAF y OXFAM en La Habana y devolución primeras conclusiones. Elaboración y entrega del informe preliminar (fecha de entrega 29/11/2021) Recepción de comentarios al informe preliminar por parte de ACTAF y OXFAM (devolución 7 diciembre) Sesiones internas para el completamiento del informe final según criterios de copartes al informe preliminar. Entrega de informe final y anexos (11 diciembre).

Técnicas de obtención de la información

Como se ha comentado, la evaluación adoptó un conjunto de métodos variados que respondieron a las características del contexto cubano afectado por la pandemia de la Covid-19 y con fuertes restricciones de

movilidad. A pesar de ello se trató de que estos métodos fueran sensibles al enfoque de género y se centraron en aspectos cuantitativos y cualitativos durante las distintas etapas de la evaluación.

Estas herramientas e instrumentos se trabajaron con productores y productoras de fincas de las cooperativas vinculadas al Proyecto, mujeres productoras de parcelas y patios comunitarios, actores de las instituciones copartes del Proyecto y miembros de las plataformas multiactorales; así como especialistas y personal técnico de los equipos de coordinación y gestión del Proyecto a todos los niveles. La evaluación resultó una investigación de corte transversal, que proporciona hallazgos y recomendaciones necesarias y pertinentes para el seguimiento de RedAR y la implementación de futuros proyectos.

Análisis documental

Durante las primeras semanas del trabajo de evaluación, y el propio periodo de trabajo en campo se realizó un análisis documental de la información suministrada por la gerente del Proyecto. (Ver Anexo 3 Listado de documentos consultados para la evaluación)

La revisión e interpretación se realizó en torno a dos categorías de documentos:

A. Fuentes de información propias del proyecto

- Documentos del proyecto (propuesta, marco lógico, presupuesto);
- Informes narrativos y financieros;
- Memoria de actividades, intercambios y talleres;
- Productos comunicativos;
- Bitácoras de monitoreo;
- Actas de entrega de los recursos.

En este bloque se verificó, con respecto a la línea base de la acción, el alcance de los resultados y el objetivo específico del proyecto, y su potencial de impacto y sostenibilidad.

B. Fuentes de información de copartes y financistas del proyecto, políticas sectoriales y nacionales referentes

- Documentos programáticos y estratégicos de copartes relacionados con la temática del proyecto.
- Marco Estratégico Común (MEC) de las organizaciones non-gubernamentales (ONG) belgas en Cuba.
- Documentos programáticos y estratégicos nacionales y locales relacionados con el sector agropecuario y con la temática que aborda el proyecto (Plan SAN, estrategia del Sistema de la Agricultura, Tarea Vida, planes de autoabastecimiento municipal, otros proyectos que se ejecutan en los territorios, comités de género de la agricultura, entre otros.

En este bloque se contrastó la relación y contribución cruzada del proyecto y programas, políticas y estrategias, tanto de organizaciones copartes y financistas del proyecto, como del sector agropecuario, política ambiental y de desarrollo local del país.

Entrevistas semiestructuradas individuales y grupales, presenciales y virtuales.

Se obtuvieron informaciones de índole cualitativas mediante el diseño de entrevistas semiestructuradas que incluyan preguntas abiertas, considerándose en el diseño tres bloques de personas entrevistadas:

- A.** Directivos/as de organizaciones copartes, gobiernos locales y otras entidades participantes y miembros de equipos de coordinación y gestión del proyecto.
- B.** Cooperativistas y sus familias, personas de las comunidades donde incide el proyecto.

C. Mujeres y jóvenes vinculados/as directamente con el proyecto.

Participaron un total de 56 personas en las entrevistas semiestructuradas grupales e individuales, 29 mujeres y 27 hombres incluyendo a las 10 personas de la plataforma multiactoral de Guantánamo que participaron en el grupo de discusión y fueron entrevistados previamente de manera individual. Del total de personas entrevistadas, el 54 % corresponde a personas beneficiarias, el 46 % son actores miembros de instituciones copartes y el 32 %, miembros de las plataformas multiactorales municipales y provinciales. (Ver Anexo 4. Listados de actores entrevistados)

Se realizaron ocho entrevistas grupales, tres entrevistas individuales en la modalidad virtual y 17 entrevistas presenciales, para la que se tomaron las medidas de distanciamiento físico que exigen las autoridades sanitarias durante este período de pandemia. (Ver Anexo 5. Guía de entrevistas aplicadas). Fueron solicitadas por correo electrónico 3 entrevistas y se recibieron respuestas de 2 personas.

Grupos de discusión (Grupos focales)

La revisión documental y la aplicación de las entrevistas semiestructuradas permitieron identificar a personas como informantes clave para complementar, confrontar y triangular información. Se realizó un grupo de discusión (Con especialistas de la Plataforma multiactoral provincial en Guantánamo) con una composición de 10 personas. (Ver Anexo 6. Guía Grupo de discusión). Se participó, en calidad de observadores, en un taller de sistematización del proyecto en el municipio Palma Soriano (27 personas), facilitado por su coordinación nacional, en el cual se levantó información relevante en cuanto a la valoración de las diversas personas y actores involucrados en el proyecto en cuanto a: nuevas tecnologías y productos, mejoras tecnológicas, conocimientos adquiridos, mejorados y aplicados, adecuaciones realizadas por cada iniciativa, impactos logrados en diferentes órdenes y la participación de las mujeres en el marco del proyecto.

Los grupos focales se diseñaron también para identificar y poner en común las brechas, buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto, así como propuestas para la continuidad del trabajo articulado en el ámbito de lo logrado por el proyecto, desde una perspectiva de desarrollo resiliente. Los encuentros se facilitaron con el empleo de técnicas y herramientas que estimularon la participación.

Observación directa

A través de la observación directa (Ver Anexo 6. Guía de Observación) realizadas en 19 visitas a las distintas instalaciones, cooperativas, fincas y patios de productores/as (Ver Anexo 7. Listado e imágenes de los lugares visitados).

Análisis de casos exitosos

A solicitud del equipo de evaluación, la coordinación municipal identificó y documentó por municipio, una experiencia o iniciativa exitosa impulsada por el proyecto que, por su relevancia, carácter innovador, resiliente y por su potencial de réplica, merece ser visibilizada. La documentación de estos casos exitosos se realizó a partir de un modelo/formulario estructurado, acompañado por criterios básicos para la selección de la experiencia, elaborados por el equipo evaluador. (Ver Anexo 8. Modelo de experiencias exitosas).

Se pudieron evidenciar numerosos casos exitosos y experiencias de buenas prácticas promovidas por el proyecto, sin embargo, como parte de esta valoración, documentamos una experiencia por municipio (Ver anexos 8.1 al 8.3). En el municipio Palma Soriano, se destaca la *Finca Agroecológica El Arroyito*, patio familiar agroecológico integrado al Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino y Movimiento de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, liderado por Sonia Tur Torres. En el municipio Niceto Pérez se

visibilizó como caso exitoso la experiencia en Agrometeorología participativa, especificando el caso de la *Finca La Bonita*, donde se implementa se colocó y activó un punto de observación para monitorear variables meteorológicas valiosas, que se comparten con las cooperativas y las comunidades que mejoraron sus prácticas adaptativas y la toma de decisiones. Esta iniciativa es liderada por Yuliet Leyva Guzmán. El tercer caso exitoso visibilizado en el municipio el Salvador es la iniciativa cunícola implementada por *Emileydis Columbié Montero y su esposo*, una finca familiar con sobrada tradición en dicha producción, en la que se han desarrollado procesos interesantes promovidos por el proyecto, entre los que se destacan la innovación campesina y el empoderamiento de Emileydis, para liderar la iniciativa. Como se puede apreciar, en el centro de estos tres casos están las mujeres productoras, lo cual coincide con el aspecto eje de igualdad de género trabajado y logrado en el proyecto.

Triangulación metodológica

A su vez y como estrategia de análisis, se ha optado por una triangulación metodológica que facilita el contraste de la información asegurando la fiabilidad de la misma. Atendiendo a esto, el equipo de evaluación trianguló la información obtenida cruzando la información de la siguiente forma:

- Lo expresado en entrevistas grupales con las entrevistas individuales.
- Los documentos contra la información obtenida de entrevistas individuales y grupales.
- La información ofrecida por gestores y personal técnico vinculado al Proyecto y la información obtenida de las entrevistas individuales y grupales.
- La observación respecto a la información obtenida de las entrevistas individuales y grupales.

PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y RESPECTIVOS ANÁLISIS

Para el desarrollo de la valoración de los criterios establecidos, el equipo de trabajo se ha guiado por las preguntas de evaluación compartidas en los TdR de la evaluación. En el siguiente apartado, y en base a la metodología de evaluación establecida, se muestran las evidencias identificadas respecto a los diferentes criterios.

Impacto y Eficacia

Los impactos y eficacia del proyecto en cuanto a las inversiones productivas para contribuir al aumento de la producción y diversificación de alimentos de manera sostenible y resiliente, se constatan en tres niveles: de **fincas y patios familiares**, de **cooperativas** y **municipal**.

1. Fincas y patios familiares

A este nivel se constatan los mayores impactos y oportunidades hasta la fecha. Esta afirmación se sustenta, tomando en cuenta los elementos siguientes:

- La mayoría de las tecnologías, innovaciones, coinovaciones y buenas prácticas promovidas por el proyecto se han implementado en las fincas y patios familiares. Se han puesto en marcha rápidamente, a pesar de la situación pandémica y comienzan a traducirse en efectos productivos, económicos y ambientales, aunque mayormente como aporte al autoconsumo familiar y ventas en los puntos de venta de las comunidades. Estos efectos aún deben irradiar al nivel cooperativo y municipal como estaba previsto, aunque en el caso de la producción de leche vacuna a partir de los microordeños rústicos si está tributando a los planes de las cooperativas beneficiadas.
- Algunas tecnologías promovidas por el proyecto y que no están vinculadas a fincas de propietarios u usufructuarios de tierra (áreas de uso colectivo, cámara de conservación de semillas, vivero tecnificado, etc), a la fecha de la evaluación, aun no se han concluido o son de reciente puesta a punto, por lo que aún no se contabilizan los impactos esperados a estos niveles. Sin embargo, en el corto plazo pueden convertirse en importantes pilares de la resiliencia agraria territorial y brindarán servicios que se convertirán en opciones de encadenamiento y estímulo a la producción de las diferentes bases productivas, más allá de las beneficiadas directamente por el proyecto.
- La capacitación y las nuevas prácticas productivas, mejoró las capacidades adaptativas de los productores y productoras y el cierre de ciclos productivos ... *“ante la sequía inserté el millo que es más resistente, sí preparas el suelo la planta sale con más fortaleza, para la alimentación de las gallinas tienen un porcentaje de fibras que encontramos en el millo, el maíz y la caña y el kingrás son muy resistentes”* ... *“mejoró la producción de alimentos más sostenible, produzco el alimento animal, pasto, forraje para los animales y hago queso con mucha calidad, igual el yogurt ... “quisiera que no faltaran los talleres, se aprende mucho, si la gente no se capacita, no intercambian, no aprenden, todo deja de funcionar, joven productor de la cooperativa Lino Alvarez, Municipio Niceto Pérez, Guantánamo.*
- El distanciamiento físico y las limitaciones de movilidad establecidos como parte de las medidas para evitar los contagios por la COVID 19 en el último año y medio, limitó las acciones de intercambio entre cooperativas y entre territorios, previstas en el proyecto y afectó más a nivel cooperativo y municipal que a nivel de las unidades familiares (funcionamiento de plataformas multiactorales municipales, comités de género de cooperativas, etc).

Un aspecto que denota la apuesta y estrategia del proyecto y sus copartes por potenciar los sistemas alimentarios resilientes y sostenibles a pequeña escala, ha sido la inclusión, como parte de la experiencia previa con las fincas de las cooperativas, de **75 nuevos patios familiares** en los tres municipios a través de la gestión de nuevos financiamientos y de la readecuación de los fondos del proyecto. Estos patios están distribuidos en los diferentes consejos populares de los tres territorios y la mayoría corresponden a pequeñas parcelas urbanas y periurbanas que no siempre están organizadas a nivel cooperativo, pero sí se integran como parte del movimiento de la **agricultura urbana, suburbana y familiar** y tributan directamente al autoabastecimiento familiar y apoyos comunitarios.

Debe destacarse como elemento innovador y de gran impacto, que la mayoría de las fincas de cooperativas y patios familiares son **liderados y conducidos por mujeres**. Cabe destacar además la **presencia de niños/as y jóvenes** vinculados a estos procesos, elemento de vital importancia teniendo en cuenta el desbalance generacional presente en el campo cubano.

De gran impacto ha sido la **capacidad creativa e innovadora** de productores y productoras para realizar **adaptaciones técnicas a equipos y tecnologías adquiridos por el proyecto** a sus condiciones y necesidades. Sin embargo, algunos de estos procesos pudieron haber sido más acompañados, sobre todo en productores y productoras de menor experiencia, lo que no fue posible debido a que los procesos de implementación han coincidido con la incidencia de la Covid-19.

2. Cooperativas

En algunas CCS se instalaron módulos de crianza en las **áreas de uso colectivo**. Este elemento permite ampliar el radio de acción de los impactos del proyecto, es en este espacio donde se ubican principalmente los recursos de uso colectivo como las **moledoras de forraje y granos, desgranadoras, sistemas de riego** a mayor escala para producción de semillas y forrajes, entre otros. Las limitaciones técnicas de algunos de los equipos e insumos adquiridos para emplearse a este nivel, aunque con potencial para incrementar las producciones y servicios, han demorado su puesta en marcha y por ende, su efecto inmediato a nivel cooperativo, para complementar los aportes a nivel de finca.

Los ingresos de las cooperativas crecieron también por el incremento de las ventas de las producciones provenientes de las fincas de los/as cooperativistas: *“la cooperativa incrementó el 3% de sus ingresos por la gestión de venta de las producciones de las fincas de los cooperativistas y, de estos, el 2% se destinó a la cuenta sociocultural que beneficia a todos los socios...”*¹², según el presidente de la cooperativa Juan B Peña, Municipio Palma Soriano, Santiago de Cuba.

En todas las cooperativas se comercializaron nuevas producciones, resultado de la diversificación productiva, ... *“la mejora de las fincas de cooperativistas permitió que se comercializaron producciones cunículas por primera vez ... se lograron producciones de granos, favorecido por el riego instalado en áreas de uso colectivo de la cooperativa y crecieron los ingresos”*, según el presidente de la cooperativa Renato Guitart, Municipio Niceto Pérez, Guantánamo.

Si bien, para las cooperativas y fincas de productoras y productores, la capitalización con nuevas tecnologías, ha sido clave, reconocieron que la aplicación de nuevos conocimientos y la innovación les permitió mejoras en sus capacidades productivas y de adaptación al Cambio Climático, en particular, la agrobiodiversidad que fomentó el uso de variedades de semillas tolerantes a la sequía, ... *“al recibir un sistema de riego por el proyecto, nos cambió totalmente la vida en ese aspecto, antes sembrábamos 1 hectárea o 2, y el rendimiento que teníamos era de 1,5 toneladas por hectáreas, a partir de la instalación del sistema de riego*

¹² Talleres y entrevistas “Aprendizajes en RedAR”.

dado por el proyecto estamos logrando 3,1 toneladas por hectáreas en el frijol 156, aumentamos el área (media hectárea más) y sembramos otra variedad de mayor rendimiento y vendimos semillas ... antes generábamos 80 mil pesos por cultivo de frijol y ya estamos metidos en 150 mil pesos en ingresos por rendimiento del frijol, eso ha cambiado la vida de la Cooperativa porque hemos generado empleos”, según expresó el presidente de la cooperativa Renato Guitarr, Municipio Niceto Pérez, Guantánamo

A nivel de cooperativa también ha impactado la **activación de servicios** que irradian y benefician a otros productores y cooperativas, y que tributan directamente a la mejora de la eficacia productiva y de gestión. Entre ellos la **inseminación artificial, monitoreo de la calidad de la leche, producción de microorganismos eficientes, servicios técnicos y programáticos que demandan equipamiento informático, entre otros**. Un servicio de gran impacto, que se implementa a nivel de finca, pero que irradia a nivel cooperativo e incluso municipal es el **monitoreo de variables climáticas** a través de la **agrometeorología participativa**. Esta actividad es básicamente conducida por mujeres y resulta una herramienta de gran impacto para la toma de decisiones en cuanto al manejo de los sistemas productivos y su interacción con el ambiente. Ver Anexo 8.1.

El módulo de equipos informáticos recibido por las cooperativas, a criterio de los cooperativistas y presidentes de base (y también de representantes de copartes beneficiadas), contribuyen significativamente a ordenar, controlar y facilitar el funcionamiento de las bases productivas, más allá de su quehacer en relación al proyecto.

“Los medios informáticos (computadora e impresora) que nos entregaron son de mucha ayuda, no solo para el proyecto, también son útiles para llevar información de comercialización, de los campesinos y los informes, ... además ahí se puede guardar mucha información para que la gente lea y se capacite”, presidente CCS Sabino Pupo, municipio El Salvador¹³.

3. Municipio

Si bien el mayor impacto a nivel municipal se ubica en la **creación de capacidades y articulación de los diferentes actores**, así como en la creación de capacidades para el aumento en la cantidad, calidad y diversidad de los alimentos. También es destacable el potencial de las fincas como espacios demostrativos de las buenas prácticas generadas y lecciones aprendidas que pueden ser herramientas de promoción en el territorio.

Igualmente, las acciones de formación agroecológica a nivel de Diplomado y la participación del IPA en Palma Soriano, resultan acciones que se orientan a crear capacidades técnicas en actores locales que en el futuro cercano deben tener efectos en la promoción de los conceptos y buenas prácticas de interés para el proyecto, en función de la adaptación al Cambio Climático y el incremento de la resiliencia y la producción a ese nivel.

Por otra parte, se contabilizan inversiones importantes que, instaladas en una unidad productiva de base, tributan al desarrollo municipal del sector agropecuario. Algunas de estas inversiones son: **cámara para la conservación de semillas, túnel de secado solar para frutas, vivero tecnificado, vegetales y condimentos, fincas para la multiplicación de especies de cultivos adaptados, termos para la conservación de semen, suministro de pies de cría** hacia otros productores y cooperativas de los municipios a través de mejoras genéticas y reproducción de especies menores y de ganado mayor como parte de las redes activadas.

¹³ Talleres y entrevistas “Aprendizajes en RedAR”.

En términos generales de eficacia e impacto productivo, **se evidencia mayor alcance a nivel de fincas, patios y cooperativas**, no tanto así a nivel municipal, teniendo en cuenta las limitaciones con el retraso en el comienzo de la ejecución del proyecto y las afectaciones de la Covid-19, aspectos que retrasaron todos los procesos. Sin embargo, se prevé que, en un plazo medio de tiempo, los impactos y la eficacia de la acción a nivel municipal serán relevantes.

En el momento de realizada la visita de campo, quedaban como retos pendientes, algunos sistemas de riego, biodigestores, cámara para conservación de semillas (en fase final de puesta en marcha), micro viveros y viveros tecnificados de café y frutales y túnel de secado, culminación de selección de nuevos patios familiares a beneficiarse (principalmente en Guantánamo) y el seguimiento a los procesos de innovación, entre otras acciones que tributan directamente a impactos del proyecto y aumento de la capacidad de resiliencia y sostenibilidad.

Según el coordinador de la Plataforma Multiactoral y especialista de la Delegación Agricultura Municipal Palma Soriano, ... *“el 92% de las producciones comercializadas en el municipio proviene de las cooperativas, sobre la cual descansa la soberanía alimentaria del municipio”* ... *“lo más difícil de un proyecto no es medir los impactos, en este proyecto el impacto no se midió general, sino por Cooperativa y por productor/a, yo tengo en este proyecto mucha información, se fue muy exigente con los datos que se pedía en todo, cuando en mi municipio, he dado la información a las autoridades se han quedado con la boca abierta porque nunca se había dado esta información; se ha multiplicado la producción, hemos visto cuándo eran iniciativas nuevas y en este proyecto la mayoría.*

La eficacia y pertinencia de las plataformas multiactorales en su papel de articuladoras y facilitadoras de procesos (por ejemplo, para la planificación y ejecución de acciones), se evidencia en el apoyo logrado, por ejemplo, en la obtención de los permisos y recursos necesarios para el montaje de las iniciativas a nivel de finca, aspecto reconocido por las bases productivas como que escapan de sus posibilidades. Por otra parte, haber logrado implementar las plataformas multiactorales con un número tan diverso de actores, en un contexto marcado históricamente por el sectorialismo y el verticalismo, es ya un resultado que habla a favor del impacto y eficacia del proyecto; *“logramos un vínculo más estrecho, ... entre el Centro Universitario y la Delegación de la Agricultura, esto nos obligó a reorientarnos, a adquirir y mejorar conocimientos agropecuarios y agroecológicos, he incorporado a nuestra forma de actuar la resiliencia, hemos sabido intencionar el vínculo que tienen que tener los actores locales para poder acompañar las diferentes formas productivas”, directora del Centro Universitario Municipal El Salvador.*¹⁴

Se han fortalecido las capacidades institucionales para garantizar, de manera articulada y responsable, que los efectos positivos logrados sean sostenibles. Se evidenciaron vínculos de las estructuras de gestión creadas por el proyecto (PMA) o de integrantes de estas estructuras, con espacios ya establecidos como los Consejos Técnicos Asesores (CTA), Comisiones Agrarias Municipales, Grupos de Desarrollo Local, y otros a nivel municipal y provincial. Los especialistas de estas instituciones actúan coordinadamente mediante plataformas multiactorales y generan sinergias que trascienden el quehacer institucional de cualquiera de esas entidades por separado. Con frecuencia, las Plataformas multiactorales se constituyeron en referencias de las “formas de hacer y de pensar” que ha desarrollado el proyecto, resultaron la complementación para los Consejos Técnicos Asesor de la agricultura y el Grupo Asesor Gubernamental de cada Territorio y la formación de personas que conforman esos espacios. Según el delegado Municipal de la Agricultura Municipio El Salvador ... *en el Municipio se han articulado Agricultura y CUM y se han aprobado 13 proyectos*

¹⁴ “Talleres y entrevistas “Aprendizajes en RedAR”.

o más obteniendo resultados de autoabastecimiento, mayor diversidad de cultivos, entre otras cosas y a muy corto plazo.

Se han fortalecido las capacidades institucionales para garantizar, de manera articulada y responsable, que los efectos positivos logrados sean sostenibles. Se evidenciaron vínculos de las estructuras de gestión creadas por el proyecto (PMA) o de integrantes de estas estructuras, con espacios ya establecidos como los Consejos Técnicos Asesores (CTA), Comisiones Agrarias Municipales, Grupos de Desarrollo Local, y otros a nivel municipal y provincial. Los especialistas de estas instituciones actuaron coordinadamente mediante plataformas multiactorales y generaron sinergias que trascienden el quehacer institucional de cualquiera de esas entidades por separado.

Según la coordinadora de la Plataforma Multiactoral Municipio El Salvador, ... “en el Gobierno no teníamos Comité de Género, se creó y funcionó” ... “tampoco preparábamos los proyectos de Desarrollo Local (DL) a través de una plataforma multiactoral; por eso siempre digo que este proyecto es una Escuela, desde el espacio que me toca, tratar de llegar a las experiencias positivas porque no solo desde un buró, se hace un proyecto.

Las Plataformas multiactorales se constituyeron en referencias de las “formas de hacer y de pensar” que ha desarrollado el proyecto, resultaron la complementación para los Consejos Técnicos Asesor de la agricultura y el Grupo Asesor Gubernamental de cada Territorio y la formación de personas que conforman esos espacios. El delegado Municipal de la Agricultura en Niceto Pérez afirmó; ... *“que varios miembros de la Plataforma multiactoral, fueran al mismo tiempo, parte del Consejo Técnico Asesor de la agricultura o del Grupo Asesor del Gobierno, garantiza sostenibilidad en la manera de hacer las cosas a futuro, aunque se termine el proyecto. Se le va a dar continuidad a las acciones iniciadas”.*

Por otra parte, *la funcionaria del Gobierno municipal en El Salvador, reconoce que “la plataforma multiactoral sirvió de modelo para el quehacer del Grupo de Gestión de Proyectos de Desarrollo Local” que ella coordina.*

De manera sintética, los principales impactos por estrategias son:

Creación de la Estrategia de Gestión del Conocimiento e innovación agropecuaria desde la cual se construyó la capacitación. La red de GdC+IA funciona a través de las plataformas multiactorales del proyecto, que constituyen un conjunto de subredes que actúan en tres niveles: unidades de ciencia, innovación y formación profesional existentes en tres provincias del extremo oriental del país; municipal (entidades con subordinación y vinculación al gobierno municipal) y cooperativas y fincas beneficiarias. *(Tomado del documento: Estrategia de gestión del conocimiento con innovación agroecológica).*

Los procesos territoriales para la gestión del conocimiento y la innovación agroecológica se fortalecieron a partir del liderazgo conjunto de los CUM en sinergia con ACTAF y las delegaciones municipales de la agricultura. El liderazgo permitió ordenar la diversidad de temáticas abordadas en las capacitaciones y permitió a nivel de cooperativas y de productores/as individuales, disponer de los conocimientos teóricos necesarios para asimilar las tecnologías y desarrollar procesos de adaptación ajustados a las situaciones concretas. La Universidad Provincial de Guantánamo tuvo un rol en la capacitación, en particular con la Estrategia de Gestión del conocimiento, y el Diplomado de transformación agroecológica. En consideración de Luis Vázquez, experto de la ACTAF y responsable la GdC+IA del proyecto “... es un logro que las diferentes

acciones de capacitación se llevarán a cabo por actores de los territorios, académicos y técnicos, especialistas de organizaciones como ACTAF, ACPA, entre otras, y productores con experiencias.

Resulta un impacto fundamental el haber identificado de manera participativa y recuperado el potencial de actores (institucionales e individuales) en los diferentes niveles (municipal y cooperativas/fincas) con capacidades para el desarrollo de los procesos de gestión e innovación, para su acción coordinada (en red).

Se fortalecieron las capacidades institucionales y productivas locales con la adquisición de equipos y materiales (Ver Anexo 9. *Listado de equipos e implementos productivos adquiridos y distribuidos*). El equipo evaluador constató la alta valoración a nivel de las cooperativas y de las instituciones territoriales, de la entrega de los equipos informáticos: las personas entrevistadas reconocen un impacto que trasciende a la implementación del Proyecto. La entrega de los equipos automotores facilitó el acercamiento y eficacia en el vínculo con las bases productivas, así como el monitoreo y seguimiento de las acciones. Por otra parte, la entrega de insumos, materiales y recursos productivos entregados a las bases productivas (fincas y patios) como resultado del diagnóstico de necesidades realizado, permitió desarrollar capacidades productivas que garantizan el incremento de las producciones en calidad y cantidad a través de la diversificación como estrategia fundamental para la transformación agroecológica de las AF. Además, aumentan los ingresos personales y familiares, la gestión económica de las cooperativas. Según el presidente de la CCS Mariano López de Palma Soriano, ... *“podíamos tener los animales pero no teníamos las condiciones, con el proyecto llegaron los techos, las herramientas y ya se ve una mejora en las producciones y las condiciones de trabajo”*.

El Proyecto está enfocado en la estrategia de fortalecimiento de capacidades (FC) a varios niveles en áreas que se complementan: aspectos productivos, de articulación con otros actores, institucional y organizacional incluyendo la capitalización, de incidencia y desarrollo de las rutas de equidad para la igualdad de género. Para garantizar los resultados, han combinado acciones con el grupo de productores y productoras ejecutadas por las 9 copartes (capacitación en temas productivos con apoyo en materiales y equipamientos para la producción, experimentaciones e innovaciones, actividades de articulación y de incidencia) con acciones de FC de las copartes apoyadas por Oxfam.

El análisis de los informes de relatorías de talleres permiten identificar tres tipos fundamentales de capacitaciones realizadas, estas son: *fortalecimiento de gestión institucional* (ejemplo de talleres: Gestión del conocimiento e innovación en procesos de transformación agroecológica, Taller de educación popular y coordinación de grupos, Encuentro de Plataformas multiactorales y Redes municipales, Curso Comunicación para el desarrollo: herramientas para comunicar sobre y para el desarrollo, Taller “Construyendo las bases para una rendición de cuentas transparente para el Proyecto”), *sensibilización, empoderamiento y equidad de género* (ejemplo de talleres: Rutas de equidad hacia la igualdad de género, Pensar/nos desde la equidad de género), y *formación técnico-productiva* (a través de intercambios sobre temas de agroecología, manejo de suelos, uso de insumos orgánicos, producción de posturas para reforestación, mejoramiento genético y manejo de factores de riesgo para reducir la vulnerabilidad de los sistemas productivos, incrementar y diversificar la producción, así como la capacidad de resiliencia de las fincas a la sequía y al cambio climático).

Como parte de fortalecimiento de capacidades organizacionales se destaca la adquisición de herramientas para el adecuado manejo administrativo financiero de las instituciones. A criterio de Claudia González Betancourt, Oficial de Finanzas OXFAM en Cuba, *“Se construyó participativamente un procedimiento financiero contable que fortaleció capacidades en las copartes cubanas y sirvió de ruta metodológica para las solicitudes de pago ... de cada proceso, evidenciando la transparencia y la toma de decisiones”*. La apropiación de procedimientos como este favoreció el flujo de información desde la base y el nivel

territorial al nacional para el seguimiento y control del proyecto y deja fortalezas para la implementación de futuros proyectos y el quehacer de las entidades beneficiadas.

También resultó eficaz la realización del autodiagnóstico de las copartes con la herramienta metodológica de las cinco capacidades de base, y los planes de acción para diversas formaciones que fortalecen la gobernanza local.

“En este proyecto ha sido fundamental el fortalecimiento de capacidades institucionales, la articulación de actores a través de las plataformas multiactorales, la gestión del conocimiento, y el modo participativo y horizontal de conectar el saber académico y el saber tradicional”. (Entrevista a Raisa Labrada, Oficial de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas Social del Programa de Oxfam en Cuba).

Promoción de las plataformas multiactorales, espacios de formación, de articulación y concertación municipales y trabajo en red de promotores de AF. En estos espacios se implementaron capacitaciones e intercambios de experiencias productivas, se generaron propuestas de acciones para fortalecer la equidad de género y la inserción de mujeres en actividades productivas generadoras de ingresos y medios de vida sostenibles. La gestión participativa de estos espacios fortalece la articulación entre actores de la producción agropecuaria para mayor incidencia local.

El proyecto propició el beneficio y empoderamiento directo de mujeres mediante la selección de: 89 mujeres entre los tres municipios de patios familiares de fincas de 17 cooperativas, 45 mujeres de patios familiares urbanos, que se ha extendido a otras 30 mujeres más a partir de la reformulación de los recursos del país y la distribución pendiente. En algunos casos, ellas son propietarias de las fincas y en la mayoría, son esposas de campesinos asociados a las cooperativas. No obstante, los resultados constatan que la mayoría de estas mujeres lograron una verdadera apropiación de los beneficios del proyecto, los cuales se han traducido en su crecimiento personal, social y económico. La distribución de recursos ha estado fundamentalmente dirigida a beneficiar a mujeres productoras y de instituciones copartes.

Fueron creadas brigadas municipales de monitoreo y 40 mujeres beneficiarias fortalecieron sus capacidades de monitoreo en género y quedan pendientes conformar estas brigadas en las cooperativas y la culminación y posterior implementación de las bitácoras de monitoreo y ruta por la igualdad de género. RedAR aporta la experiencia de elaborar de manera participativa un código de ética. Han resultado muy eficaz para el funcionamiento del Proyecto, los valores¹⁵ contruidos de manera colectiva ya que han *“permitido cohesionar y tener un Proyecto más inclusivo, transparente con decisiones colectivas y horizontales”* (tomado del Taller de inicio del proyecto, abril 17 y 18 de 2019). Además, se destaca la contribución de esta experiencia al manual de salvaguardia y retroalimentación.

El proyecto ha contribuido a identificar, visibilizar y empoderar a mujeres líderes en los tres municipios y a nivel provincial. Los equipos de coordinación local se han constituido y han funcionado buscando equilibrio en su composición por género. Ha contribuido al fortalecimiento de capacidades de personas que son parte de las estructuras de los comités de género del Sistema de la Agricultura, a nivel municipal y provincial, lo que facilitó el acompañamiento y seguimiento de las acciones del Proyecto en la ruta de equidad hacia la igualdad de género.

¹⁵ Estos valores son: integración y articulación de actores, inclusión, rendición de cuentas, transparencia, sentido de justicia, empoderamiento, coordinación, unidad, integración, colaboración, organización, responsabilidad, compromiso, disciplina, sistematicidad, constancia, respeto a los demás, profesionalidad, solidaridad, autocuidado, interés, laboriosidad y productividad, sencillez, honestidad, seriedad, sinceridad, compañerismo, patriotismo, experiencia, fuerza técnica.

Por la acción del proyecto se han producido numerosos y muy valiosos materiales didácticos y comunicativos, como soporte para la estrategia de gestión del conocimiento y de visibilidad. Los productos comunicativos fueron generados en consenso con el equipo y desde la coordinación de ACTAF nacional. El CITMA (CIGET y el CMP) acompañó la realización de las acciones comunicativas en las fincas. Además, se han distribuido materiales elaborados por copartes del proyecto (UEICA, CDM, ACTAF Nacional y otros materiales de Oxfam), y a su vez la experiencia del proyecto ha sido tomada en cuenta por otras iniciativas de las copartes. Se reconoce la valía del proceso de sistematización actualmente en proceso de implementación; así como otros materiales que fomentan la coestión de productoras/es para la identificación de impactos de sus iniciativas, realizar autodiagnósticos y adoptar medidas para mejorar el manejo y la gestión de producciones resilientes. El presidente de la coopertElder Domínguez Fernández, presidente de la CCS Sabino Pupo, reconoce la importancia de contar con materiales impresos para la difusión de técnicas y conocimientos y afirma ... *“hemos entregado los materiales didácticos recibidos a productores criadores de animales, que no están vinculados al proyecto, para que desarrollen sus capacidades ...”*. Por su parte, una productora de la cooperativa Lázaro Peña, en el municipio Niceto Pérez, cuando muestra sus folletos y se disculpa por lo manchados que están, sentencia *“la sabiduría no se puede quedar en una sola persona”*.

Como parte de la ruta de equidad para la igualdad de género se han producido materiales didácticos y comunicativos de formación y sensibilización sobre diferentes temáticas relacionadas, tales como Ellas Crecen. *Manual para facilitar aprendizajes sobre igualdad de género y Manual Mujeres líderes en la agricultura urbana así como materiales producidos por copartes de Oxfam en otros proyectos.*

En el lenguaje utilizado por las mujeres entrevistadas, se aprecia una apropiación de algunos términos aportados en estos materiales y talleres realizados, así como el uso de referencias a experiencias exitosas de mujeres, conocidas gracias a productos comunicativos del proyecto. Dayneris Viñales, beneficiaria de un módulo avícola en la CCS Sabino Pupo, quien junto a su esposo impulsan la iniciativa, asegura *“aquí no hay un él y un ella, somos una sola persona ... cada uno aporta lo suyo para un mismo objetivo”*

Se ha contribuido, desde la participación de RedAR en el pilotaje sobre mecanismos de retroalimentación, a la conformación de: *El Manual de formación de programación segura, salvaguardia y mecanismos de retroalimentación y quejas y La caja de herramientas para entornos comunitarios y organizacionales seguros.*

Los efectos de estos materiales están por documentarse, pero ya resulta un aporte, la existencia de los mismos como referencia para líderes y promotores locales y tomadores de decisiones en las diversas instituciones y organizaciones que deseen tratar estos temas.

El Diplomado de agroecología desarrollado por la Universidad de Guantánamo, ha resultado útil y efectivo en la formación de capacidades de técnicos y especialistas de la agricultura y productores/as, que impulsarán los procesos de transformación agroecológica territorial, así como, para la extensión de conocimientos sobre las experiencias teórico-práctica y de los procesos de innovación o co-innovación en fincas desarrolladas en el contexto del Proyecto. Las diferentes adecuaciones y variantes empleadas para lograr en cada municipio culminar el diplomado, evidencia no solo la pertinencia de su realización, sino también la existencia de capacidades institucionales locales para desarrollarlo y garantizar su sostenibilidad.

Resulta eficaz y de alto impacto en los territorios, las capacidades instaladas en los CUMs y en la Universidad de Guantánamo como espacios de formación de altos estudios en diálogo con los saberes tradicionales y agroproductivos.

La contribución de la innovación “agrometeorología participativa” desarrollada por el CMP para el monitoreo climático desde las fincas con protagonismos de mujeres y la familia en la emisión de reportes con información climática (lluvia caída, dirección del viento, temperatura) que permite tomar decisiones puntuales a las comunidades y cooperativas para reducir las pérdidas de las producciones.

La conexión de herramientas conceptuales y metodológicas, relativas a la transformación agroecológica en la AF para la construcción de resiliencia con enfoque de CC y de género, es uno de los aciertos del presente proyecto. Se identificó que las herramientas para la autoevaluación de impactos y el autodiagnóstico de la resiliencia de las fincas, así como la Guía de autodiagnóstico agroecológico para patios familiares, aun cuando, por la situación de la Covid-19, se afectó la realización de las actividades de capacitación necesaria para su implementación, han resultado esenciales para fortalecer las capacidades de autogestión de los productores/as y las plataformas multiactorales. Los videos y las capsulas realizados y socializados que recogen las experiencias locales de productoras/es han sido valiosos para visibilizar el trabajo realizado y evidencian las transformaciones logradas por el Proyecto, pero su impacto principal es en los públicos con acceso a redes sociales; y en menor medida entre los productores y las productoras.

Los talleres de sistematización de experiencias han sido eficaces a la hora de identificar buenas prácticas y las innovaciones locales, las que han sido socializadas en el grupo RedAR y otros espacios de socialización. La gestora del patio agroecológico “El Arroyito”, de la cooperativa Rogelio Castellano, en Palma Soriano reconoce *“lo importante no es si es una finca o un patio, ... es cómo se produce y aquí se siembra de todo, usando los recursos que hay aquí mismo y compartiendo los resultados y los conocimientos, eso es lo que enseña la agroecología”*.

Pertinencia

La pertinencia del proyecto se fundamenta en la necesidad de fortalecer las capacidades y estructuras locales para el trabajo articulado, incrementar los conocimientos sobre los impactos del CC en la producción agropecuaria y los medios de vida de las comunidades rurales y la gestión del conocimiento en función de la innovación y la transformación agroecológica de las fincas y patios familiares, con enfoque de género. Se agrega, la posibilidad de difundir, compartir e intercambiar entre los diversos actores, desde el nivel cooperativo hasta el nacional, buenas prácticas, metodologías y herramientas que contribuyan a un modelo de desarrollo local resiliente.

Como parte de un proyecto de cooperación anterior, en el municipio Niceto Pérez, se realizó un análisis de vulnerabilidades del territorio. De ese análisis surgió un Plan de medidas, que según el subdelegado de la agricultura en ese municipio *“... con RedAR se da solución o se atienden esas vulnerabilidades”*.

En este sentido, apostar por la AF, la agroecología como paradigma productivo y de desarrollo sostenible, la introducción de tecnologías como motivación para la transformación agroecológica de las fincas, la capacidad de innovación estimulada desde los procesos de gestión del conocimiento, y la articulación multi-actoral para el fortalecimiento de la gobernanza local, están demostrando ser claves para la adaptación al CC y la transformación de modelos agrícolas locales más resilientes.

Según Luis Vázquez, experto de la ACTAF y responsable la GdC+IA del proyecto, ... *“la mayoría de los agricultores y agricultoras han realizado innovaciones para adaptar las iniciativas propuestas a sus condiciones concretas y lo han hecho teniendo en cuenta la ocurrencia de eventos climáticos extremos y la reducción de sus impactos”*.

La lógica de implementación del Proyecto y sus acciones, tributan al programa de autoabastecimiento municipal según refieren las cooperativas. Muchas de acercaron a la diversificación productiva exigida a las bases productivas, a partir de la diversificación agropecuaria y el incremento de esas producciones y su calidad, facilitada por la capacitación y los recursos recibidos. De igual relevancia han sido los aportes en alimentos a la familia y a los entornos donde se instalaron los módulos de crianza, en el contexto de limitada disponibilidad de alimentos que ha caracterizado el período de implementación del Proyecto. También las familias y en especial las mujeres productoras, expresan beneficios económicos derivados de la comercialización local de las producciones alcanzadas, esto sin mencionar las contribuciones en la mejora de la calidad de la alimentación de la familia y de las comunidades cercanas a las cooperativas, así como en términos de visibilidad y empoderamiento femenino que se reflejan en la proyección de mujeres como la productora de la cooperativa Sabino Pupo en el municipio El Salvador, quien expresó durante la visita a su módulo cunícola *“desde que lo tengo me siento más reconocida por la familia, soy la jefa, antes yo ayudaba”*.

Igualmente resultó pertinente, en el marco de implementación del proyecto, lograr un cofinanciamiento para, bajo la misma lógica de intervención, apoyar la producción familiar de patios y parcelas dentro del sistema de AUSUyF. Esto en respuesta a la emergencia establecida por el Gobierno, en los momentos más críticos de la pandemia, para aumentar rápidamente la producción agropecuaria en cantidad y diversidad de productos y garantizar la continuidad de las producciones en el periodo de verano-invierno, que normalmente es baja, aumentando la capacidad de los productores y las productoras para hacer un máximo aprovechamiento del suelo con un mínimo de recursos, en un escenario de limitación financieras y económicas, bajo los efectos del cambio climático.

Ha sido pertinente fortalecer la AF en sus componentes de las fincas y patios familiares a partir de la promoción de la diversificación productiva como estrategia para garantizar medios de vida, reducción de riesgos y generación de opciones de adaptación y mitigación del CC. Lo cual estaba apoyado, además, con la mejora y/o creación de la infraestructura productiva, la capacitación centrada en las necesidades y la articulación institucional.

En los dos últimos años, se aplicaron disposiciones para promover la producción agropecuaria, y para bajar los costos de la producción de alimentos, que también reforzó la pertinencia de la implementación del Proyecto, cuyo objetivo está dirigido a incrementar en cantidad y calidad, los alimentos agropecuarios producidos por las 17 cooperativas de AF de los tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo. Se destaca en este período la aplicación de 63 medidas que potencian la producción de alimentos y la comercialización de las producciones a nivel local.

Este propósito se enmarca y contribuye con las metas estratégicas comunes 1 y 2 del MEC Cuba, específicamente en cuanto a cuatro enfoques:

MEC 1:		Contribución del proyecto
	Fortalecer capacidades de resiliencia de la población cubana ante el cambio climático y los desastres así como contribuir a la eliminación/reducción de fuentes de contaminación	

Enfoque 2A	Fortalecer las capacidades institucionales, a varios niveles, en la elaboración, la implementación y la evaluación de las políticas inclusivas de gestión de riesgo, del medioambiente y del cambio climático, con un enfoque de género.	Se contribuyó a la difusión en diferentes medios (incluidos, Página RedAR, radio, televisión y prensa escrita a nivel territorial) con debates sobre agroecología, cambio climático y necesidad de la transformación agroecológica ante la emergencia por la COVID-19, gestión inclusiva del riesgo de desastres en situaciones de discapacidad, enfocado en desafíos e impactos en mujeres, entre otros temas. Se difundieron en diferentes espacios digitales para escalar el alcance, los materiales de capacitación y divulgación generados por el proyecto, Serie Aprender e Innovar, Lecturas Agroecológicas, postales sobre Resiliencia y equidad de género, etc. Estos materiales capitalizan diversas innovaciones, experiencias, lecciones aprendidas y herramientas elaboradas por las copartes del proyecto y puestas en marcha por beneficiarias/os. Las copartes nacional y local, mejoraron sus capacidades institucionales y difundieron a nivel nacional e internacional herramientas para evaluar la resiliencia de las fincas frente a la sequía y al Cambio Climático y, participaron en eventos de Agroecología, Agricultura Orgánica y Sostenible de la ACTAF y evento nacional de “Agricultura Familiar sostenible”, que debatió y difundió evidencias de la agricultura familiar campesina y urbana como modelo agropecuario viable para la construcción de sistemas alimentarios por los atributos de sostenibilidad y resiliencia. Voces de las mujeres productoras, protagonistas de las buenas prácticas productivas de resiliencia y agroecología, se difundieron en capsulas audiovisuales.
Enfoque 2B	Fortalecer la sociedad civil mediante un trabajo de concienciación y participación a acciones de protección y de gestión de recursos naturales, de gestión inclusiva de riesgo y de adaptación al cambio climático.	Las copartes participaron en diferentes eventos y simposios nacionales e internacionales donde se compartió la experiencia del proyecto en diversas temáticas como la resiliencia de los sistemas alimentarios locales, la transición agroecológica, el autoabastecimiento familiar, rol de las mujeres y jóvenes en la producción y la innovación agroecológica, incorporación de alternativas energéticas ecológicas, etc
Enfoque 2C	Promover el uso de un sistema de producción que paulatinamente funciona con fuentes de energía y tecnologías ecológicas, gestionadas por mujeres y hombres.	Promovió la diversificación productiva en cooperativas y fincas familiares y favoreció el uso de energías renovables tales como, sistemas de riego fotovoltaico; para el secado artesanal de frutas y especies y promovió el uso de cocinas eficientes, que mejoró la calidad de vida de las mujeres y la familia y disminuyó la presión sobre los recursos naturales (madera).

MEC 2:	Contribuir al diseño de sistemas alimentarios resilientes, justos, inclusivos y sostenibles y mejorar la seguridad alimentaria para el conjunto de la población	
Enfoque 2A	Promover las políticas, los programas, los planes y los incentivos al gobierno que apuestan por el uso de recursos naturales, la adaptación de los comportamientos al cambio climático así como la gestión de riesgo, la gestión equitativa, participativa y productiva, y la articulación y la cooperación sostenible entre los diferentes actores.	Miembros de la ACTAF participaron en la elaboración y debates para la construcción del Plan de Soberanía Alimentaria y Salud Nutricional, y se propiciaron encuentros con los productores/as del proyecto para debatir sobre los sistemas alimentarios locales, y la transformación agroecológica. Se difundieron las Políticas de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional Plan SAN y la Política de Ciencia e Innovación del MINAG, así como la Guía para la implantación del Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional en los municipios y se fortaleció capacidades en Gobernanza local y participación, Articulación, trabajo en plataformas y Redes, que fortalecen capacidades en actores locales para la territorialización de las políticas.

Estas contribuciones evidencian la pertinencia del proyecto con las metas estratégicas mencionadas en cuanto a:

“Aumentar y diversificar la producción agropecuaria, promoviendo nuevos cultivos, variedades, y especies animales; la producción y comercialización de insumos productivos y agregar valor a las producciones; promueve sistemas alimentarios resilientes, justos, inclusivos y sostenibles fortaleciendo capacidades productivas, institucionales y de articulación de actores locales (productores/as, investigadores de ciencia y técnica, académicos y decisores) en la gestión agrícola para un manejo más efectivo de los recursos naturales; además, busca enfrentar las manifestaciones del CC con manejo de variedades, medidas para la conservación, utilización de fuentes de energía renovable; y de capitalización sobre AF como modelo para la soberanía alimentaria y mayor incidencia (de local a regional); y promueve espacios de oportunidades para aumentar la participación de mujeres en la actividad agropecuaria (producción y gestión en instancias decisionales)”. (*Documento CUB Programa 17-21 Oxfam solidarité/ Oxfam en Cuba*)

Además, reconoce que trabajar en 3 municipios de 2 provincias orientales es “coherente con la necesidad de fortalecer las capacidades productivas y de resiliencia de la población, siendo la región oriental la más vulnerable a sequía o inundaciones con pérdida de la capacidad productiva. Las poblaciones más afectadas son aquellas cuyos ingresos y condiciones de vida dependen directamente de la actividad agropecuaria”

Ha resultado pertinente la aplicación de la metodología de las 5C (cinco capacidades de base para el fortalecimiento organizacional), *“ha sido clave para fortalecer las capacidades de diversos actores que, articulados entre sí, pueden hacer mucho por la agricultura resiliente en Cuba junto al campesinado, escuchando, colaborando, aprendiendo y haciendo juntos y desde sus respectivos roles”*. (Entrevista a Raisa Labrada, Oficial de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas Social del Programa de Oxfam en Cuba).

“En este proyecto ha sido fundamental el fortalecimiento de capacidades institucionales, la articulación de actores a través de las plataformas multiactorales, la gestión del conocimiento, y el modo participativo y horizontal de conectar el saber académico y el saber tradicional”. (Entrevista a Raisa Labrada, Oficial de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas Social del Programa de Oxfam en Cuba).

Se ha intencionado la promoción de prácticas, innovaciones y tecnologías en función de las condiciones ambientales, socioeconómicas y productivas de los territorios. En este contexto, se apostó por fortalecer las producciones en sistemas alimentarios a pequeña escala, donde las mujeres tienen mayor capacidad de gestión y control de los recursos y producciones que tributan directamente al autoabastecimiento local. Además, resultó oportuno el apoyo a las cooperativas campesinas (CCS) dado que, *en El Salvador y Palma Soriano, las CCS aportan el 90% de los alimentos frescos a los mercados locales y, en Niceto Pérez el aporte es del 40%.*¹⁶

Ha resultado fundamental el desarrollo de estrategias de gestión del conocimiento y comunicación acordes a las potencialidades y condiciones de los territorios, incluyendo el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. La EdGC+IA, facilitó procesos de gestión del conocimiento e innovación contextuales, que contribuyó a la adopción de tecnologías apropiadas, capacidades de autogestión cambios institucionales en entidades del gobierno municipal y las cooperativas de producción agropecuaria; capacidades de autogestión para la sostenibilidad alimentaria con resiliencia ante el cambio climático en dichos territorios. *“El trabajo coordinado entre los CUM y las DMA para la implementación local e la EdGC+IA, es una muestra de lo que se puede lograr con el trabajo articulado para aprovechar las capacidades particulares de diferentes instituciones, en función de un objetivo común”* (entrevista a Luis Vázquez, experto de ACTAF Nacional).

Eficiencia

El periodo de ejecución del proyecto, como reflejan los TdR, fue desde el 10 de abril 2019 hasta el 31 diciembre 2021. Según señala la oficial de finanzas de OXFAM, la demora en la firma de los Términos de Referencia en Cuba (casi 2 años) fue un elemento que retrasó la ejecución de las actividades a partir de la firma del contrato con el donante. No obstante, este atraso ha sido recuperado en los dos últimos años. De igual manera, la pandemia mundial de la COVID limitó la realización de actividades en los territorios dada la situación nacional y las restricciones gubernamentales que existen aún para encuentros presenciales, talleres, capacitaciones, etc. Sin embargo, la evaluación identifica relación entre los resultados planificados y los alcanzados, a pesar del difícil contexto en el que se han hecho las acciones del Proyecto y los atrasos que ha tenido el proceso para iniciar.

Buscando minimizar estos impactos, se mantuvo un monitoreo constante en la ejecución del presupuesto por rubros y copartes, proponiendo modificaciones que siempre fueron aprobadas por el donante y el afiliado de Oxfam y que iban respondiendo a una evaluación permanente del contexto cubano y el impacto de elementos como la sequía y el cambio climático. Se trabajó con total prioridad, en y con cada territorio, en la validación de todas las especificaciones técnicas de las inversiones previstas lográndose firmar todos los contratos con proveedores durante el 2019 y primer trimestre del 2020.

La construcción participativa promovida por la coordinación nacional para articular y coordinar, los equipos locales y plataformas multiactorales en la planificación, y gestión del proyecto; el procedimiento financiero contable, validado y compartido con las copartes el empleo de herramientas informáticas, el chat RedAR,

¹⁶ Sistematización del proyecto “Agricultura Familiar, Gestión e innovación agroecológica.

espacio de concertación para la trazabilidad, rendición de cuentas y la toma de decisiones en cada momento del proyecto, clave en momentos de crisis sanitaria y distanciamiento.

La transparencia en la gestión financiera de los presupuestos de nueve organizaciones diferentes desde la cuenta única a cargo de la ACTAF Nacional, constituyó un desafío que generó aprendizajes para el trabajo multiactoral y concertado. Transparentar costos y gastos fue reconocido por diversos actores locales como algo inédito y una experiencia a considerar como influyente en el perfeccionamiento de la gobernanza local.

Se han aprovechado de manera exitosa las plataformas virtuales para potenciar las acciones de comunicación, coordinación y toma de decisiones entre los diferentes actores a nivel nacional y local. Para todo ello fue necesario ampliar la modalidad de trabajo a distancia, destinándose al rubro de comunicaciones un monto coherente con lo que se requería por el contexto y las medidas restrictivas del país para controlar la pandemia.

El Proyecto establece que el costo de inversiones se concentró en la adquisición de equipamientos, instalaciones e insumos. Se fortalecieron las capacidades de la ANAP y Delegaciones de la Agricultura provinciales con equipos informáticos y medios de transporte para implementar y participar en los espacios de concertación local. Las 4 instituciones provinciales del CITMA, ANAP y del MINAG y la ACTAF, Universidad Guantánamo y los tres CUMs, así como la UEICA, accedieron a equipos y medios para implementar un plan de formación, el diseño sostenible de los sistemas productivos, coordinar los espacios de concertación, monitorear el proyecto y participar en redes. Mientras que ACTAF y Oxfam, acompañó la capitalización y difusión de evidencias. Las contrapartes y las cooperativas aportaron recursos locales, se hicieron cargo del resto de gastos de inversión para las acciones y adecuaron los centros o locales para el buen funcionamiento de los mismos.

Los costes de funcionamiento cubrieron los gastos relacionados con el fortalecimiento de capacidades institucionales y organizacionales que incluyeron capacitaciones en materias técnica y de género, el MEAL y las actividades de formación, talleres y reuniones con contrapartes para fortalecer la articulación y concertación de actores, encuentro de intercambios de experiencias entre productores y productoras, actores municipales y provinciales para promover la AF y acciones de promoción de equidad de género; visitas y acompañamiento a las contrapartes; estudios y capitalización de evidencias de la AF que se comparten en eventos municipales, provinciales, nacionales e internacionales, publicaciones, material educativo para difundir las evidencias sobre la AF (Obtenido del documento CUB Programa 17-21 Oxfam solidarité/ Oxfam en Cuba).

Las personas entrevistadas valoran de muy positivo la adquisición de los recursos y equipamientos aportados por el Proyecto (Ver Anexo 8. Relación de equipos e insumos adquiridos para el cumplimiento de los objetivos) para alcanzar los objetivos propuestos.

El proyecto contó con un presupuesto de 1,743,744.06€. De este financiamiento, hasta el año 2020 se había ejecutado en inversiones el 40,4%; a cierre de noviembre de 2021, la ejecución total del proyecto, alcanzó un 93%.

La ejecución de los fondos, así como los procesos de adquisición, importación y distribución de recursos han sido eficientes en cuanto a su celeridad, calidad de los insumos y organización de estos procesos, a pesar de barreras burocráticas y dificultades derivadas de infraestructura logística, mecanismos de funcionamiento deficientes de la empresa del sistema de la agricultura que brinda estos servicios y a pesar también de las capacidades de movilidad limitadas por la COVID-19.

Aportó a la eficiencia que los equipos e implementos importados fueran recibidos en Santiago de Cuba acortó el tiempo y facilitó su distribución entre los productores y las productoras. Tania Elaine Hernández, contadora ACTAF y del proyecto afirmó que, ...“ *lograr la importación de los recursos en plena pandemia y que las mercancías entraran directo a Santiago, es un mérito enorme que ahorró dinero, para ponerlo entre otras cosas*”. También que se supo encontrar alternativas como la contratación de la Empresa para el traslado y distribución de los recursos hacia los municipios (BDC- LOG) de manera rápida y eficiente, gestión para la entrada de los recursos por puerto de Santiago de Cuba (evitando largos traslados desde La Habana, en la mayoría de los casos), entre otras. Fue clave, además, el liderazgo y la acción oportuna de las copartes y entidades de Santiago de Cuba en el apoyo logístico para la extracción y distribución de los recursos para los tres municipios.

Por otra parte, pudo ser más eficiente el proceso de identificación de necesidades de recursos de los escenarios productivos, en cuanto a su diferenciación acorde a las particularidades y potencialidades de cada cooperativa, más allá de la entrega de módulos homogéneos por iniciativa. Para ello pudieron ser tenidos más en cuenta criterios de productores y productoras con experiencia que incluso pudieran convertir su finca en centros multiplicadores de semillas y pies de cría y en espacios para la multiplicación de saberes campesinos.

Si bien resultó adecuada la identificación de las necesidades tecnológicas territoriales, la eficiencia en la puesta en funcionamiento de las tecnologías y equipos más complejos ubicados a nivel de cooperativas (cámara de semillas, túnel de secado, vivero tecnificado), demuestra que debió ser más profundo el análisis de las condiciones e infraestructuras de las localidades donde se planificó su montaje, así como más ágil el proceso de toma de decisiones en función de cambios estructurales que se dieron durante el proceso y que influyeron en demora en la instalación de estas tecnologías. La limitación en la disponibilidad de corriente eléctrica trifásica en muchas partes de Cuba, complicó, a pesar de la actuación de las PMA, la instalación de algunos de estos equipos, por ejemplo.

También es justo reconocer que, en algunos casos, como los sistemas de riego fotovoltaicos, en que los contratos de adquisición exigían la instalación y puesta en funcionamiento por parte de los proveedores, la demora no responde a deficiencias en la evaluación de la viabilidad de instalación, sino a la imposibilidad de dichos proveedores de movilizarse a los territorios debido a la situación pandémica. En otros casos, la limitación estatal para cargar las tarjetas de combustible de instituciones estatales, afectó severamente el seguimiento para la instalación de tecnologías como los biodigestores.

El equipo de evaluación destaca los valiosos aportes realizados por las productoras y los productores, quienes ofrecieron recursos propios para complementar los apoyos del proyecto con insumos para poner en marcha los sistemas productivos. Además, la capacidad creativa e innovadora para realizar adaptaciones técnicas a equipos y tecnologías adquiridos por el proyecto a sus condiciones y necesidades. Sin embargo, algunos de estos procesos pudieron haber sido más acompañados, sobre todo en aquellos de menor experiencia.

Ha resultado significativa la capacidad de poner en común intereses, motivaciones, voces, criterios y saberes de personas vinculadas a organizaciones e instituciones diversas (productores y productoras, gobiernos, estructuras del sistema de la agricultura, universidades, centros de investigación y organizaciones de la sociedad) en función de los objetivos y resultados del proyecto, lo cual permitió establecer relaciones de horizontalidad, transparencia, diálogo a nivel de plataformas y en su relación con los productores y

productoras. Esto limitó significativamente la ocurrencia de conflictos y distanciamiento entre las copartes y otros actores, lo que hubiera afectado sensiblemente la eficiencia de implementación del proyecto.

En el año 2021, la ejecución de gastos asociados a las actividades de capacitación había sido afectada debido a la falta de disponibilidad de infraestructura y ofertas de servicios a nivel local por el desabastecimiento de bienes y recursos, tanto en el sector estatal como privado, lo cual limitó el acceso de las copartes a servicios de apoyo para las actividades y por otra parte se incrementó el gasto de comunicación para asegurar la conectividad y las capacitaciones virtuales. En agosto de 2021 se solicita, y resulta aprobada, una reasignación de 67.690,34 € de los fondos de funcionamiento de los socios del proyecto para inversiones y funcionamiento.

De este monto, 32.000,00 € se destinaron a inversiones destinadas a la compra de tanques de agua y accesorios a las 17 cooperativas, productores/as y familiares y a 10 puntos de venta. Los restantes 35.690.34 € fueron utilizados en la compra de insumos y materiales para la producción y entregados a 30 mujeres de cooperativas y comunidades que gestionan patios y parcelas; además, se adquirieron medios de protección Covid-19. (tomado del documento OxfamSol-Propuesta de reasignación de fondos del programa DGD en Cuba, agosto 2021)

De esta manera se muestra no solo la eficiencia del Proyecto en la capacidad de reacomodar los fondos a las necesidades de la población beneficiaria, sino también de ajustarse a las condiciones existentes. Además de ampliar el número de mujeres productoras beneficiadas, a través de la reasignación de los fondos para apoyar con recursos a 20 mujeres productoras de patios familiares en Guantánamo y 10 más en Palma Soriano, Santiago de Cuba.

Por otra parte, RedAR con el liderazgo de ACTAF y el acompañamiento de Oxfam, demostró la capacidad de gestionar fondos complementarios al proyecto, como la cofinanciación gestionada por Oxfam y ACTAF a través del Proyecto “Mujeres empoderadas y agricultura familiar resiliente ante Covid-19” que potenciaron mujeres gestoras de patios familiares de las comunidades y cooperativas y con la participación de la Plataforma Multiactoral de Palma Soriano (FMC, CUM, DMA, ACTAF, ANAP, Cooperativas). Las acciones estuvieron dirigidas a: a) fortalecer conocimientos y herramientas para la prevención y protección de riesgos en contexto de crisis, desde un enfoque de derechos e igualdad de género, b) incremento de las capacidades para la reactivación productiva y gestión sostenible de sus patios familiares ante impactos de COVID-19 y la sequía, desde bases agroecológicas, resilientes y autonomía económica. Resultaron beneficiadas 45 mujeres productoras pertenecientes al PAUSUyF y a la CCS Rogelio Castellanos, con mejoras de condiciones de trabajo e ingresos y capacidades fortalecidas para la gestión resiliente de sus iniciativas y prevención de riesgos asociados a la COVID19; así como 45 familias de los patios reactivados, con agua segura, mejora en la disponibilidad de alimentos y en la economía familiar.

Resultado de la rendición de cuentas ante las autoridades locales, y del impacto del proyecto, el gobierno municipal de Palma Soriano, aportó 30000 CUP de los fondos destinados al desarrollo local (1%) para complementar la transportación de los recursos hacia el municipio, que impactó en la eficiencia en la distribución de los recursos.

Oxfam fortaleció mecanismos y estructuras para la coordinación y monitoreo, apoyó el traslado de los recursos, el seguimiento a las actividades y resultados previstos y lideró del fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Resulta significativo que, a principios del 2019, como resultado de una puesta en común de valores que el equipo del proyecto realizó en el taller de inicio surgió la iniciativa de crear mecanismos de retroalimentación y quejas, y las brigadas de monitoreo y aprendizaje como parte del mecanismo mencionado. *“Este proceso también incluyó ejercicios de sensibilización e identificación de situaciones no éticas vividas por integrantes del grupo en sus contextos laborales, la problematización sobre cómo fomentar los valores acordados, la generación de propuestas de soluciones desde las organizaciones y la reflexión acerca de las características de un mecanismo eficaz de retroalimentación y quejas”* (Entrevista a Raisa Labrada, Oficial MEAL de Oxfam en Cuba).

Aunque no se pudo materializar su implementación por las medidas de aislamiento y cierre de fronteras en el país en respuesta a la pandemia, esta iniciativa, evidenció un fortalecimiento de las relaciones de asociatividad entre las organizaciones participantes, y favoreció un clima de diálogo y concertación, caracterizado por mayor transparencia y confianza para tratar temas difíciles o conflictivos. El Código ético, elaborado por las organizaciones de RedAR para comprometerse con un ambiente seguro de colaboración, es uno de los recursos didácticos que, a manera de ejemplo, incluye el Manual de Programación Segura, Salvaguardia y Mecanismos de Retroalimentación y Quejas¹⁷, así como la Caja de Herramientas para Entornos comunitarios y organizacionales seguros¹⁸ (Entrevista a Raisa Labrada, Oficial MEAL de Oxfam en Cuba).

Agrega esta entrevistada que “RedAR incorpora la concepción de democratización del proceso de monitoreo, el cual se sostiene sobre el criterio de que las herramientas de monitoreo han de ser útiles no solo en manos de las organizaciones, sino también, para empoderar a las personas, en particular a las mujeres, y a quienes participan desde las comunidades o cooperativas en general, en el conocimiento de sus fincas, sus comunidades, y en el seguimiento de sus procesos personales o grupales de cambio; práctica que en RedAR se materializa a través de la utilización, por productores y productoras, de la Guía de autogestión y medición de impactos¹⁹ y de la Guía para mujeres productoras²⁰.

Sostenibilidad

Sostenibilidad técnica:

La Sostenibilidad se expresó mediante: a) la formación de capacidades a nivel técnico y productivo y la transmisión de conocimientos con énfasis en la construcción colectiva y horizontal de estos; b) la consolidación de las plataformas multiactorales y las redes municipales que aporta, más allá de su permanencia como estructura una vez finalizado el proyecto, aprendizajes de trabajo articulado y modos de hacer en las personas que continuarán formando parte de los actores del desarrollo agrario territorial; c) la adquisición de medios y equipos agroproductivos; d) el uso de la TIC's como medio para la difusión de las experiencias y buenas prácticas; e) la creación del grupo RedAR que incidió no solo en la socialización de las buenas prácticas del proyecto en época de COVID, sino también en establecer relaciones de horizontalidad, transparencia, diálogo a nivel de plataformas y en su relación con los productores y productoras; f) La

¹⁷ López; Palacio, Y; Labrada, R; Roselló, T. Ciclo formativo sobre Programación Segura, Salvaguardia y Mecanismos de Retroalimentación y Quejas. Manual de Facilitación; Oxfam, 2021.

¹⁸ Acosta, D; Edith, D; Labrada, R. Caja de herramientas para entornos comunitarios y organizacionales seguros; Oxfam, 2021.

¹⁹ Vázquez, L y equipo Redar Guía de autogestión y medición de impactos. Coinnovaciones socio técnicas en cooperativas y fincas; ACTAF, 2021.

²⁰ Vázquez, L Guía para mujeres productoras. Autogestión agroecológica de patios familiares; ACTAF, 2021

creación de un Diplomado de Transformación agroecológica (con participación de técnicos y productores/as, a pesar de no se universitarios, que continuará incidiendo en la promoción de la agroecología como base de los sistemas alimentarios locales. habilidades de personal técnico y de especialistas locales al elevar su formación teórico-práctica a través de diversas acciones de formación.

La gestión del conocimiento, favoreció la introducción de tecnologías a nivel de finca y la co-innovación validados y extendidos por los propios agricultores, acompañados por los técnicos y especialistas locales. Al mismo tiempo, se fortaleció el vínculo de los IPAs y las CUM a las acciones del proyecto. Resultó coherente buscar la sostenibilidad de las acciones fortaleciendo las capacidades y habilidades de personal técnico y de especialistas locales al elevar su formación teórico-práctica a través de diversas acciones de formación y un diplomado sobre transformación agroecológica de sistemas productivos.

La capitalización de experiencias en los escenarios virtuales lograda por el proyecto, merece ser destacada en el sentido de garantizar su impacto y potencial de socialización más allá del periodo y los escenarios de implementación del proyecto. Es destacable la presencia de los contenidos y resultados alcanzados en publicaciones y grupo de Facebook, que suman miles de miembros y seguidores desde los primeros meses de creación.

El grupo público en Facebook RedAR se creó el 1 de abril de 2020, coincidiendo con el comienzo de la incidencia de la COVID-19 en Cuba y desde entonces ha constituido un soporte comunicativo, de gestión del conocimiento y de promoción de articulaciones muy importante. Su membresía ya sobrepasa los 1341 seguidores de diversas latitudes y organizaciones. A continuación, presentamos un resumen de los 10 principales temas de los más de 100 que aborda la página y estadísticas de publicaciones por tema en función de las diversas series diseñadas a tono con temas del proyecto (Serie Aprender e Innovar, Serie Lecturas Agroecológicas, etc.):

Temas	Publicaciones
#Redar	147 publicaciones
#redaravanza	56 publicaciones
#agriculturafamiliar	42 publicaciones
#Agroecología	23 publicaciones
#IgualdadGenero	15 publicaciones
#publicacionesredar	9 publicaciones
#resiliencia	9 publicaciones
#agroecología	7 publicaciones
#CitmaGuantánamo	7 publicaciones
#aprendecomunicatransforma	7 publicaciones

Además, en la página se han compartido 17 archivos PDF de diversas temáticas, así como un sinnúmero de archivos multimedia muy valiosos, así como socializado numerosos eventos, sucesos y conmemoraciones de gran relevancia sobre temas abordados en el Proyecto.

Sostenibilidad medio ambiental:

Se aprecia en el reconocimiento y sensibilización sobre los impactos negativos del CC en el desarrollo agrario y los medios de vida de las familias, así como, en la promoción de la agroecología como paradigma de

desarrollo resiliente y contribución a la adaptación y mitigación frente al CC, al fomento de buenas prácticas y la apropiación de nuevas tecnologías por los productores/as, la reforestación y arborización de áreas, el uso de alternativas de energía renovable (biomasa y solar) y un mejor manejo del agua, el suelo y la agrobiodiversidad.

Sostenibilidad económica /financiera:

La viabilidad económica del proyecto radica en las capacidades creadas en las cooperativas y los productores/as de AF para diversificar e incrementar en cantidad y calidad la producción agropecuaria, con estrategias resilientes apropiadas a las condiciones de los sistemas agrícolas, lo que proporcionará mayores ingresos y calidad de vida de las familias y mayor protección para enfrentar afectaciones diversas (p.e. climáticas).

Igualmente, la capitalización de aprendizajes y la movilización de recursos propios de las cooperativas, complementados con aportes de empresas de la agricultura y fondos de los gobiernos desarrollo local (1%), demostró que, los proyectos de colaboración pueden integrarse y aportar a la financiación al desarrollo y a su vez aprovechar los recursos financieros de los programas gubernamentales para complementar acciones y cerrar ciclos, estas experiencias aportan aprendizajes para la sostenibilidad y extensión de las experiencias.

Sostenibilidad social garantizada a través de:

- un proceso de consulta con actores locales y nacionales para la construcción conjunta de la propuesta que responda a las necesidades locales de implementación
- estrategias y procesos que favorecieron la apropiación que permiten replicar y extender las experiencias, incluyendo planes de comunicación y promoción campesina;
- el acceso de mujeres a recursos para desarrollar iniciativas productivas que fortalecen su autoestima frente a la familia y comunidad en algunos casos les permitió asociarse a la cooperativa, donde solo estaba el esposo, alcanzando una mayor representación de mujeres. *Tenía miedo para cumplir con el proyecto de aves. He aprendido muchísimo con el proyecto, y reconozco que he cambiado. También nos apoyamos entre compañeras. Productora de la cooperativa Lino Alvarez, Municipio Niceto Pérez, Guantánamo.*
- Se potenciaron las habilidades de relacionamiento, empatía y sororidad de las mujeres, capacidades técnicas, autoconfianza en el control de sus recursos productivos e ingresos
- Aprendizajes para desarrollar una cultura de la rendición de cuentas sistemáticas de las cooperativas a sus socios/as, de las instituciones a las autoridades y a las cooperativas y de todos los actores a las autoridades nacionales y los donantes;
- Procesos multiactorales (entre productores/as, actores, municipios y provincias y nacional), para visibilizar estrategias, resultados y cambios y construir metas compartidas a largo plazo.
- Ejercicios de concertación de una ética de la colaboración y la cooperación que privilegia el respeto, la no discriminación y un entorno seguro y de equidad para todas las acciones de desarrollo

Sostenibilidad institucional:

Se evidencian esfuerzos y resultados positivos de articulación multiactoral en los territorios, la continuidad del trabajo articulado en redes, de actores locales que sumaron a esta intervención de desarrollo incluso sin ser copartes del proyecto, demuestra la eficacia del trabajo concertado a contracorriente de prácticas verticalistas de toma de decisión. Estas plataformas dejan un acumulado y una estructural funcional para la territorialización de las nuevas políticas públicas como por ejemplo el Plan de Soberanía Alimentaria y Salud Nutricional.

Además, las sinergias y complementariedades entre las 9 copartes del proyecto y las plataformas multiactorales, apuntan hacia la apropiación de nuevos modos de hacer y relacionarse que podrán sostenerse en el tiempo. Según el coordinador de la Plataforma Multiactoral en Niceto Pérez ... *“es el único proyecto que me ha enseñado que las plataformas necesitan objetivos y transparencia, yo quisiera que siguieran fortaleciendo la plataforma multiactoral, que llegó para quedarse.*

Institución u organización	Contribuciones
Oxfam/ACTAF.	Coordinación y seguimiento del proyecto y el monitoreo de los cambios previstos en la ruta de las transformaciones, la gestión estratégica y operativa del proyecto, la formación de capacidades a miembros de copartes y beneficiarios/as, capitalización y acompañamiento a procesos de articulación, difusión de experiencias y aprendizajes, de buenas prácticas previas, promoción y acompañamiento a la igualdad de género.
ANAP (17 cooperativas)	Transmisión y reproducción de saberes campesinos y fortalecimiento de su movimiento agroecológico y fortalecimiento de la estrategia de género.
Instituciones CITMA/UEICA con las cooperativas	Acompañamiento a procesos de innovación agroecológica en fincas y patios (agrometeorología participativa, agrobiodiversidad), fortalecimiento de capacidades de Plataformas Multiactorales en resiliencia, ACC y gobernanza local. Difusión de experiencias y aprendizajes.
Universidad de Guantánamo, CUM, IPA y cooperativas	Fortalecimiento de capacidades a cooperativas, técnicas productoras y productores, acompañamiento a las agendas medioambientales en jóvenes y en los procesos de articulación local
Delegaciones de agricultura, gobiernos locales	Articulación con planes de desarrollo local, estrategia de autoabastecimiento local, movimiento de la agricultura urbana, suburbana y familiar y plan de soberanía alimentaria y educación nutricional. Aporte de fondos del gobierno local (1%) y de las empresas para complementar las acciones del proyecto

Se estimuló, además, la participación en redes de cooperación entre mujeres facilita para ellas el acceso y la información oportuna y una mayor capacidad de organización.

La incorporación de nuevos actores IPAs y las CUM favorecen la sostenibilidad de los procesos de gestión del conocimiento y la incorporación de nuevos saberes y contenidos en los planes curriculares.

Para la sostenibilidad se consideró fundamental en la EdGC que se logaran innovaciones institucionales en el sistema de gestión de las entidades del municipio, para transitar de la actuación verticalista a la participativa, incluyendo las redes. Diversos actores entrevistados reconocen lo singular y efectivo, en comparación con la implementación de otros proyectos en los territorios involucrados, del modelo de gestión asumido por RedAR, sobre todo en relación a los espacios de coordinación y toma de decisión que representan las plataformas multiactorales a nivel municipal y provincial en diálogo permanente con la coordinación nacional.

El CIGET continuará su proceso de formación de formadores gracias al fortalecimiento de sus propias capacidades con el plan de acción de las cinco capacidades de base y se propone contribuir a la sostenibilidad del proyecto, incorporando sus servicios a la promoción y acompañamiento de las plataformas multiactorales.

“Quedarán las transformaciones en las personas, queda el aprendizaje del trabajo articulado y se podrán mantener estos efectos”. L. Vázquez Moreno. Experto ACTAF.

Coherencia

El proyecto, desde su concepción y posterior ejecución está en total sintonía con las principales políticas y procesos nacionales e internacionales referidos al desarrollo local, el sector agroalimentario y el enfrentamiento al Cambio Climático:

- Programa de Autoabastecimiento Municipal o Estrategia de género del Sistema de la Agricultura o Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino
- Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura.
- Plan de estado para el enfrentamiento al cambio climático. Tarea Vida
- Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familia
- Constitución de la República 2019
- Conceptualización del modelo económico y social cubano o Lineamientos de la política económica y social o Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) hasta el 2030
- Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional
- Programa desarrollo integral de regiones montañosas (Plan Turquino)

También existe total coherencia y contribución a la Meta Estratégica de MEC, específicamente a la 1 y 2 que persiguen: Fortalecer capacidades de resiliencia de población cubana ante el CC y los desastres, así como contribuir a la eliminación/reducción de fuentes de contaminación; y Contribuir al diseño de sistemas alimentarios resilientes, justos, inclusivos y sostenibles, mejorando la seguridad alimentaria para el conjunto de la población y a sus enfoques transversales.

Consideraciones sobre buenas prácticas de estrategias y procesos:

Articulación multiactoral para la integración y empoderamiento de actores

- La situación sanitaria por COVID – 19, demandó mayor esfuerzo y capacidad de coordinación de todas las copartes, en replanificación, definición de estrategias y toma de decisiones, e incrementó el uso de medios digitales y de comunicación.
- Fortalecimiento organizacional a través del autodiagnóstico para desarrollar capacidades en las organizaciones participantes de modo que permitió fortalecer las capacidades de relacionarse, articularse diferentes actores académicos que pueden hacer mucho por la agricultura resiliente en Cuba junto al campesinado.

Gestión del conocimiento e innovación local, materiales y herramientas para la autogestión y seguimiento.

- En las capacitaciones técnicas y la innovación agroecológica dirigidos a productores /as y orientados a la apropiación de las tecnologías y los cambios de prácticas de productores/as, los materiales y herramientas de autodiagnóstico, les brindan soporte y guía para la autogestión y el seguimiento por técnicos/as de la agricultura.

- Se requiere reforzar la capacitación puntual a los técnicos/as locales del sistema de la agricultura, para tener mayor efectividad y sostenibilidad en su acompañamiento, lo cual ha sido reconocido como aprendizaje en los informes de proyectos.
- Ha sido significativo el potencial de liderazgo de los CUM en los procesos de capacitación local en el ámbito agropecuario y acompañamiento a procesos de innovación institucional.
- La incorporación de tecnologías en las fincas como dinamizadores de procesos de capacitación y co-innovación parece adecuado para la adopción de las mismas.

Empoderamiento social y económico de las mujeres, en particular las productoras.

- El proceso de empoderamiento económico de las mujeres, acceso a recursos e iniciativas, capacitación técnica y los espacios vivenciales en las brigadas de monitoreo, les permitió ganar en reconocimiento, autonomía y relacionarse como red, pero se requiere del fortalecimiento de la autonomía y la autoestima, para asegurar los avances en la toma de decisiones en la familia y las cooperativas donde se insertan; lo que forma parte de la ruta de equidad para la igualdad de género del Proyecto. *Se crearon grupos, redes, espacios de comunicación que nos apoyaban para defender nuestros derechos. Tenemos el compromiso de llegar a las mujeres y acompañarlas No quisimos dejar la estrategia de la agricultura en ese documento frío; las mujeres nos juntamos y tuvimos mucha resistencia de hombres y mujeres, incluso de la familia; tratamos de que no se generaran enfrentamientos. Subdelegada Provincial Agricultura y coordinadora del equipo en Guantánamo.*
- Se reconoció la bitácora de monitoreo como valiosa para el seguimiento de los cambios e intercambio de experiencias con otras mujeres y el seguimiento de los resultados productivos de las mujeres.
- La creación de los espacios de diálogos y confianza promovidos por el proyecto, basado en el código de ética en el que se beneficiaron mujeres y hombres.

Innovación, resiliencia y gestión local.

- La alianza de productores/as, cooperativas con copartes académicas, de investigación y ciencia, comprometidos con la capitalización y generación de conocimientos y evidencias de agricultura familiar resiliente, en su mayoría innovaciones lideradas por productores, ha permitido la difusión de experiencias en cooperativas y redes sociales y el posicionamiento en el debate público; se requiere mayor seguimiento a las innovaciones de las mujeres productoras que accedieron a tecnologías y otras alternativas de adaptación, no reconocidas, legitimarlas y difundirlas, hubiesen sido necesario profundizar en las brechas de género con las copartes antes de iniciar la actividad.
- Asumir la agroecología como única alternativa viable de la AF (en sus componentes de AU y fincas campesinas) para la adaptación al CC y la creación de resiliencia local, brinda oportunidades apropiadas para diversos contextos socioeconómicos y ambientales y garantiza su contribución a la autosuficiencia alimentaria local.

Escalamiento y difusión de las experiencias locales.

- Para difundir los avances de la gestión del conocimiento y la innovación agroecológica de las fincas y cooperativas, a nivel de base, funcionó el movimiento campesino a campesino, el intercambio de experiencias y conocimientos en las propias fincas y áreas demostrativas de las copartes involucradas; las redes en el escalamiento de evidencias capitalizadas en la gestión municipal, las Plataformas Multiactorales y representantes locales del sector agropecuario (Delegación Agricultura y empresas) son claves para su validación y difusión.
- La contribución que a este escalamiento significa la página de RedAR en las redes sociales, es significativa y se expresa en una cantidad destacada de seguidores en muy poco tiempo, y donde se comparten hallazgos del proceso de gestión del conocimiento del proyecto, se tejen redes, se

establecen articulaciones, y se consolida cada vez más como una suerte de comunidad de aprendizaje.

- Aunque no es cuestionable el potencial aporte en términos productivos y de calidad, de las innovaciones y recursos aportados por el proyecto, no existen aún suficiente evidencia para relacionar los incrementos productivos a nivel territorial con las acciones y recursos aportados por el proyecto. No obstante, sí puede afirmarse que las innovaciones para la cría de animales a nivel familiar (cunículas, avícolas y ovino caprina), aunque con efectos dispares, entre productores/as dedicados al mismo tipo de producción, ya han comenzado a incidir en la disponibilidad familiar de alimentos, ya sea por su papel en el autoconsumo familiar, como por mejora en los ingresos debido a la venta de productos. Los módulos de micro-ordeño, han garantizado, donde se han implementado, mayor calidad y cantidad de la leche comercializada, por mejoras en las condiciones de ordeño y de manejo del rebaño, estimulado, además, por el incremento del precio de la compra de la leche por parte del estado.

CONCLUSIONES

La evaluación muestra que existe correspondencia y coherencia entre el diseño de los objetivos, la lógica de intervención, el proceso de ejecución y la estructura creada para su funcionamiento. Esto permitió el logro de los resultados que se muestran verificados en la evaluación.

Estratégicas

CE1. Productores y productoras de las 17 cooperativas en los tres municipios han mejorado las condiciones para diversificar e incrementar, en calidad y cantidad sus producciones, mediante el uso de prácticas resilientes y sostenibles; como resultado de la contribución del proyecto en cuanto a:

a) aplicación de nuevas prácticas productivas como resultado de la participación y apropiación de conocimientos, sensibilización sobre temas socioproductivos, la capacidad de experimentación e innovación, cogestión en la evaluación de los impactos, como parte de una estrategia de gestión del conocimiento y, b) acceso a medios de vida sostenibles y apropiación de tecnologías, en particular las mujeres productoras, (equipamientos, insumos y tecnologías de producción), que permiten el uso eficiente de las fuentes de energía renovables, los recursos locales, el enfrentamiento y adaptación al cambio climático), que mejoró la capacidad productiva y la producción sostenible en las cooperativas y las fincas de productores y productoras y mujeres gestionan patios familiares.

CE2. El fortalecimiento y la promoción de las plataformas multiactorales mostró ser una estructura organizativa y de funcionamiento potenciadora de capacidades institucionales locales como espacios de formación, articulación y concertación del trabajo en red, así como de cooperación y aprendizaje mutuo entre actores productivos, de la ciencia, gestores de políticas y tomadores de decisiones locales.

CE3. El Proyecto demostró tener la capacidad de ser resiliente en un contexto económico y epidemiológico nacional que limitó la presencialidad y asiduidad de las acciones previstas (tanto de formación como de monitoreo y seguimiento), para ello resultó fundamental, la formación de capacidades (incluyendo el uso de las TIC) de los actores institucionales copartes que conforman las plataformas multiactorales municipales y provinciales.

CE4. El Proyecto se considera de alta pertinencia en lo referente a la promoción de prácticas, innovaciones y tecnologías, estrategias de gestión del conocimiento y comunicación en función de la transformación agroecológica de las fincas para la adaptación al CC, considerando las condiciones ambientales,

socioeconómicas y productivas de los territorios, generación de espacios de diálogos y confianza, articulación y descentralización de la gestión y apuesta por fortalecer las producciones en sistemas alimentarios de la agricultura familiar, donde las producciones tributan directamente al autoabastecimiento local.

CE5. Las mujeres constituyen las principales beneficiarias del Proyecto y el cambio producido en ellas, el principal impacto alcanzado. Se reconoce de manera particular, el crecimiento personal, social y económico de las productoras, ellas se autoperciben y las reconocen como mujeres empoderadas. En las entrevistas realizadas se expresó “el nombre de las mujeres creció, ahora se identifican como fulana de tal, una mujer empoderada”.

CE6. La elaboración de un Código de Ética resultó fundamental tanto para el logro de los resultados alcanzados por el proyecto como para la sostenibilidad de las acciones. Esta estrategia permitió un alto nivel de transparencia, respeto y confianza entre los diferentes actores participantes; favoreció de manera particular el empoderamiento de las mujeres y el diálogo entre productores/as, técnicos y especialistas de las instituciones del CITMA, Universidad – IPA, MINAG y los gobiernos locales.

CE7. La construcción participativa de una Estrategia de Gestión del Conocimiento e Innovación Agroecológica articulada en la escala de municipios permitió la integración entre las diferentes instituciones y actores locales con las cooperativas, productores/as, técnicos/as y miembros de las Plataformas Multiactorales, favoreciendo procesos de co-innovación local y familiar que contribuye de manera significativa a la co- gestión y participación para la autoevaluación de sus impactos, las capacidades de adaptación y resiliencia ante los impactos del Cambio Climático.

CE8. El diseño de la lógica de intervención planificada en el Proyecto es coherente con la política del país, responde a las prioridades de los territorios y está alineado con las estrategias de las entidades que participaron. Por lo que no fue necesario hacer modificaciones sustanciales al proyecto.

CE9. La incorporación y fortalecimiento de estrategias, programas y políticas existentes a nivel local garantizó el compromiso de los actores, los resultados y el uso eficiente del tiempo y los recursos del proyecto. Ejemplo de ello ha sido el fortalecimiento de los Comités de Género de la Agricultura, el involucramiento de promotores y facilitadores del Movimiento de Campesino a Campesino de la ANAP y la vinculación de estudiantes de pregrado de los IPA y los CUM en las acciones del proyecto como parte de sus actividades curriculares, así como, la incorporación a las plataformas multiactorales de personal de los Consejos Técnicos Asesores de la agricultura.

CE10. La capitalización de experiencias locales, como concepto de construcción de aprendizajes y sistematización de procesos, se vino haciendo desde etapas tempranas de la implementación. Con la reapertura de las fronteras provinciales y la recuperación de la movilidad, las acciones de sistematización se enfocaron en la identificación de impactos y la evaluación de la adopción tecnológica, por lo que aún es un proceso abierto el rescate de buenas prácticas y su socialización y difusión para la réplica.

Operativas

CO1. Se identifica un **alto impacto** y una **eficacia media** en los resultados. Esta valoración se sustenta en que, si bien el Proyecto ha alcanzado muy buenos resultados expresados en: a) el crecimiento sociocultural y económico de las mujeres en especial de las productoras, b) el establecimiento y fortalecimiento de las plataformas multiactorales, c) en la conformación de una agenda multiactoral de gestión del conocimiento y, d) la producción de numerosos y valiosos materiales didácticos y comunicativos como soportes para la

estrategia de gestión del conocimiento y de visibilidad; no se ha logrado todo el incremento esperado en la disponibilidad local de alimentos agropecuarios en relación a la cantidad, sin embargo, se reportan evidencias de nuevos productos que dan cuenta de una mayor diversificación productiva, y la adopción de nuevas prácticas agroecológicas que mejoran la calidad en la producción de alimentos más sanos ; la puesta en funcionamiento de diversas tecnologías fundamentales ya adquiridas habla a favor de potenciales incrementos productivos aun no constatados.

A su vez, la reorientación de los fondos financieros, previstos para temas de coordinación y funcionamiento, que no se ejecutaron debido a las condiciones epidemiológicas del país, y que se emplearon para la compra de medios de protección de la Covid-19 y su distribución en instituciones de salud, entidades de comercialización agrícola de los municipios e instituciones copartes, así como para el apoyo a patios familiares liderados por mujeres, tuvo también un gran impacto como respuesta a un contexto adverso para la salud y la alimentación de las comunidades de las áreas del proyecto.

CO2. Se constata una **alta pertinencia** del proyecto en la relevancia de su lógica de intervención y su TdC. Se valida la apuesta por la Agricultura Familiar y la agroecología como paradigma productivo y de desarrollo sostenible. La introducción de tecnologías como motivación para la transformación agroecológica de las fincas, la capacidad de innovación estimulada desde los procesos de gestión del conocimiento, la articulación multi-actoral para el fortalecimiento de la gobernanza local, y la promoción de la igualdad de género, la participación y protagonismo de las mujeres en los procesos antes mencionados, su empoderamiento con medios de vida sostenibles, han demostrado ser estrategias claves para la adaptación al CC y la transformación de modelos agrícolas locales más resilientes.

CO3. A pesar de que el Proyecto se desarrolló en un contexto socioeconómico y epidemiológico que limitó el cumplimiento del ciclo de acciones previstas, se valora tuvo una **alta eficiencia**, debido a la conjunción de diferentes elementos: a) eficiente proceso de formación de capacidades institucionales de las copartes, a partir de la estrategia de las 5C b) elevada capacidad de coordinación, adaptación y de respuesta de la coordinación nacional del proyecto c) El funcionamiento de las plataformas multiactorales y d) la celeridad en la adquisición y distribución de los recursos, así como la calidad de estos insumos.

CO4. En el grado de ejecución se considera que presenta una **alta sostenibilidad**, expresado en la capacidad de articular de diferentes actores locales institucionales comprometidos con la soberanía alimentaria del país y la sostenibilidad del desarrollo territorial. En estos procesos ha resultado fundamental, involucrar y empoderar a las mujeres como sujetos del desarrollo. También ha resultado importante para la sostenibilidad, la distribución de instrumentos y equipos de calidad y la formación de capacidades, incluyendo la promoción de herramientas de autoevaluación y monitoreo de cambios y experiencias.

CO5. Ha existido una **alta coherencia** entre las acciones planificadas y desarrolladas para el logro de los objetivos y resultados propuestos, en lo referente al alineamiento de la acción con las prioridades nacionales y locales, fundamentalmente con la implementación a nivel local del Plan de Autoabastecimiento Municipal, el Programa de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar (PAUSUyF), el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (Tarea Vida), la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura y el Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (Plan SAN). A su vez, con las Metas Estratégicas de MEC, específicamente la 1 y 2 que persiguen: Fortalecer capacidades de resiliencia de la población cubana ante el CC y los desastres, así como contribuir a la eliminación/reducción de fuentes de contaminación; y Contribuir al diseño de sistemas alimentarios resilientes, justos, inclusivos y sostenibles, mejorando la seguridad alimentaria para el conjunto de la población y a sus enfoques transversales.

APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES.

Aprendizajes

A1 Se evidenció que el modelo de la Agricultura Familiar, contribuye al autoabastecimiento familiar, comunitario y del territorio, aportando y acercando la producción de alimentos frescos y sanos a la población. Dicho modelo mostró su viabilidad y potencial para la transformación de los sistemas alimentarios locales sostenibles.

A2 La agroecología como concepción asumida y promovida por el proyecto para la adaptación al cambio climático resulta pertinente, coherente y necesaria para el desarrollo agrario local resiliente. La gestión del conocimiento en función de la innovación agroecológica para la transformación de la finca familiar es imprescindible para adoptar la visión agroecológica a diferentes niveles de actores vinculados al sector agrario.

A3. La efectividad y pertinencia de las Plataformas Multiactorales como mecanismos que tributan hacia nuevos modelos de gestión, deviene en recurso para potenciar procesos agropecuarios locales más equitativos, inclusivos y concertados, apuestas estas que son claves para el desarrollo resiliente.

A4. Priorizar el fortalecimiento de capacidades institucionales y de los productores y las productoras, a nivel de base por delante de los actores nacionales y provinciales, favorece la autonomía y la capacidad local para la implementación del proyecto y de nuevos procesos de desarrollo agropecuario local.

A5. Se demostró lo pertinente y efectivo de conectar los procesos del programa DGD 2014- 2017 con el actual, en cuanto a estrategias, capacidades construidas, herramientas y aprendizajes. Aun cuando se incorporaron nuevos territorios y actores, la continuidad aportó mayor madurez al proceso que, por ser de desarrollo resiliente, ha de poseer largo alcance.

A6. Desarrollar procesos de diagnóstico efectivos e involucrar a especialistas e instituciones territoriales, garantiza la eficiencia y eficacia en la adopción de tecnologías y la implementación de acciones.

A7. La transparencia en la toma de decisiones y la concertación de procesos y valores de asociatividad, promueve un ambiente de cooperación y minimiza la conflictividad de los actores, generando confianza y compromiso.

A8. La construcción de una Ruta de equidad para la igualdad de género sustentada en la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura, promueve cambios más significativos en materia de empoderamiento económico de las mujeres, su participación y reconocimiento, así como la visibilización del aporte productivo de las mismas a la familia, las cooperativas y los sistemas alimentarios locales.

A9. Apoyarse en estructuras, entidades y mecanismos locales para desarrollar procesos de gestión de conocimientos y capacidades en organizaciones de base, potencia los recursos e impactos de los proyectos. Ejemplo: los comités de género de la agricultura, el movimiento Campesino a Campesino, especialistas y técnicos del CUM, delegaciones de la agricultura y unidades territoriales del CITMA.

A10. El reconocimiento de necesidades para el uso de las TICs, favoreció el uso efectivo de herramientas digitales para la capacitación y la comunicación.

Recomendaciones

R1. Mantener los niveles de articulación multiactoral, el entusiasmo generalizado y el empoderamiento femenino logrados por el proyecto y corroborados en esta valoración.

R2. Sistematizar y socializar las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto que, a nivel territorial, tributan a políticas y planes nacionales, garantizando que lleguen a las bases productivas y a otros actores vinculados al sector, con limitaciones para acceder al escenario digital.

R3. Brindar adecuado seguimiento a las tareas pendientes que aseguran los impactos y eficacia del proyecto: instalación de tecnologías y equipamiento pendiente, selección y acompañamiento a procesos de transformación de nuevos patios familiares promovidos por el proyecto, incluyendo a las iniciativas desarrolladas en las áreas de uso colectivo de las cooperativas.

R4. Crear, capacitar y fortalecer las brigadas de monitoreo y aprendizajes y los mecanismos de retroalimentación y quejas como un canal de participación y salvaguardia. Supervisar, acompañar su funcionamiento y socializar sus resultados. Publicar y difundir los impactos y resultados en el uso de las bitácoras de monitoreo.

R5. Incidir para visibilizar el aporte productivo de las mujeres en estadísticas de las cooperativas y reportes municipales.

Anexos

Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación

Anexo 2. Listado de personas entrevistadas

2.1. relación de lugares visitados

Anexo 3 Listado de documentos consultados

Anexo 4. Composición del equipo de evaluación

Anexo 5. Propuesta de evaluación

Anexo 6. Instrumentos de evaluación

6.1. Guía de entrevista semiestructurada

6.2. Grupo de discusión (Memoria)

6.3. Experiencias exitosas

Anexo 7. Fotografías que documentan el proceso

Anexo 1.

Términos de Referencia para la evaluación final del programa DGD 17-21 “Mejora de la disponibilidad alimentaria local” en Cuba

Términos de Referencia	
Nombre del programa	Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo.
Contraparte/s	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) Delegación de la Agricultura Santiago de Cuba Delegación de la Agricultura Guantánamo CITMA Guantánamo, Centro de Desarrollo de la Montaña (CDM), Centro de Información y Gestión de la Tecnología (CIGET), Instituto de Meteorología, Centro Meteorológico Provincial (INSMET) CITMA Santiago de Cuba, Centro de Investigación Energía Solar (CIES) Universidad de Guantánamo Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria Holguín (UEICA)
Cobertura geográfica	Municipios Palma Soriano, en la provincia de Santiago de Cuba, y Niceto Pérez y El Salvador en la provincia de Guantánamo.
Duración del programa	Enero 2017 - Diciembre 2021
Aprobación de los Términos de Referencia y del proyecto en Cuba	10 abril 2019 - 31 diciembre 2021

Presupuesto del programa/proyecto	1,743,744.06
Presupuesto de la evaluación	12.000 euros equivalente a moneda nacional CUP
Responsable de encargar la evaluación	Elena Gentili
Responsable de la evaluación	Sonia Álvarez

1. Antecedentes, justificación y propósito de la evaluación

Estos Términos de Referencia dan el marco para la evaluación final del programa DGD 17-21 en Cuba. El programa “Mejora de la disponibilidad alimentaria local” en tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo se propone contribuir a solucionar “la falta de disponibilidad de alimentos agropecuarios provenientes de cooperativas de Agricultores Familiares (AF) en tres municipios del oriente cubano” como el problema central.

El objetivo del programa es: aumentar la disponibilidad local de alimentos agropecuarios en cantidad y calidad para la población de tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo (estimada en 126.000 personas) incrementando y diversificando la producción de 17 cooperativas de AF.

El programa, apunta a fortalecer capacidades de productores/as de 17 cooperativas y de actores locales (municipales y provinciales) involucrados con la actividad agropecuaria en tres municipios de dos provincias orientales, a capitalizar y difundir evidencias de una agricultura sostenible, resiliente y con mayor empoderamiento de mujeres productoras, incidiendo en la gestión y las políticas agropecuarias a nivel local y nacional. La estrategia gira alrededor de seis ejes, creando precondiciones necesarias para los cambios, las metas de corto plazo constituyendo los primeros eslabones de la cadena de cambios:

Mejorar la producción y resiliencia de AF en los tres municipios;

Mejorar la articulación entre productores/as, técnicos/as y decisores locales;

Fortalecer las capacidades de aprendizaje, capitalización y difusión de evidencias de AF;

Incrementar el empoderamiento de las mujeres para la toma en consideración de sus necesidades prácticas e intereses estratégicos en la vida familiar, comunitaria y laboral; - Fortalecer la incidencia ante instituciones nacionales sobre el marco legal de la AF; - Fortalecer las capacidades organizacionales e institucionales de las copartes.

La lógica de la intervención se apoya en el trabajo con las cooperativas de la Agricultura Familiar, asociados a la ANAP²¹, organización que representa al sector cooperativo y campesino organizado, las delegaciones provinciales y municipales de la agricultura y organizaciones como la ACTAF²², instituciones del CITMA²³, del MINAG²⁴ y la Universidad y la UEICA que promoverán plataformas multiactorales, espacios de formación, de articulación y concertación municipales y trabajo en red de promotores de AF. A su vez, se busca contribuir a capacitaciones, al intercambio de experiencias productivas, al fortalecimiento de la equidad de género y la inserción de mujeres en actividades remuneradas y se reformularán estrategias agrícolas municipales. La gestión participativa de estos espacios fortalecerá la articulación entre actores de la producción agropecuaria para mayor incidencia local hacia un modelo de desarrollo resiliente.

²¹ Asociación Nacional de Agricultores Pequeños

²² Asociación Cubana de Técnicos Agro forestales

²³ Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente

²⁴ Ministerio de la Agricultura

Justificación y propósito

Desde abril 2019 y hasta diciembre del 2021 se implementa el proyecto “Mejora de la disponibilidad alimentaria local” que aborda uno de los mayores problemas del país: la disponibilidad de alimentos producidos localmente. La lógica de la intervención se apoya en el fortalecimiento de la agricultura familiar marco legal a favor de la AF, y una gestión agropecuaria mejor articulada entre actores, las cooperativas tendrán mayor y mejor producción. La resiliencia de los productores/as organizados en cooperativas permitirá a la población mejorar su acceso a alimentos a precios razonables.

En el marco del proyecto se prevé llevar a cabo una evaluación final externa. La evaluación persigue los objetivos siguientes:

- Evaluar la obtención de los resultados y el objetivo específico del proyecto y su potencial de impacto y sostenibilidad;
- Identificar y validar hallazgos aprendizajes y buenas prácticas en relación a las estrategias, herramientas y metodologías de trabajo de los actores locales que puedan ser aprovechadas y escaladas por las copartes para la continuidad y futuro en términos de resiliencia y sostenibilidad de los sistemas productivos, la gobernanza local y la igualdad de género;
- Valorar la contribución del proyecto a las Metas del Marco Estratégico Común (MEC) de las organizaciones non-gubernamentales (ONG) belgas en Cuba.

Preguntas de la evaluación

1. ¿Hasta qué punto se lograron los objetivos y resultados planteados en el proyecto y cuáles han sido los cambios alcanzados? ¿Qué evidencias existen de dichos cambios?
2. ¿Qué factores no previstos (oportunidades o amenazas) han incidido positiva o negativamente en el propósito de fortalecer la producción agropecuaria de modo resiliente y sostenible?
3. ¿En qué medida las estrategias de intervención y la ruta de cambios fue la más adecuada para responder a las problemáticas identificadas por el proyecto?
4. ¿Se han utilizado los fondos disponibles de la forma más adecuada para conseguir los cambios propuestos? ¿Cuán eficientemente se ha gestionado el proyecto frente a los retos impuestos por la crisis económica del país, el impacto de la situación sanitaria por la COVID -19, los cambios de políticas agropecuarias locales, de precios y el contexto institucional? ¿Cuán efectivas e innovadoras han sido las estrategias de articulación y coordinación entre las organizaciones socias y cómo ha incidido ello en el fortalecimiento de la AF?
5. ¿Cuál ha sido la contribución específica de cada una de las instituciones/organizaciones participantes (incluida Oxfam)? ¿Existen capacidades institucionales suficientes en las organizaciones e instituciones copartes para garantizar que los efectos positivos de la intervención sean sostenibles en el tiempo? ¿Qué estrategias y medidas han sido favorables en este sentido?
6. ¿Qué estrategias han sido más eficaces para promover el empoderamiento económico y la igualdad de género en las cooperativas y territorios, y para fortalecer los comités de género de la agricultura? ¿Hasta qué punto las acciones del programa han contribuido a que los/as productores y productoras, y las personas de las organizaciones socias, sean protagonistas del proceso y de su propio desarrollo individual y organizacional?
7. ¿Cuál es el aporte y contribución del proyecto a la meta estratégica del MEC y a la aplicación de los enfoques transversales?

Alcance, métodos y enfoque de la evaluación, estableciendo los requisitos metodológicos básicos

Nos proponemos una evaluación que cubre los seis criterios²⁵ de evaluación OECD-DAC, que nos permita comunicar los resultados y estrategias a otros y producir aprendizajes colectivos que puedan ser aprovechados y escalados por las copartes para la continuidad y la influencia, considerando el retraso en el inicio del proyecto y el contexto de crisis sanitaria por la Covid-19.

El enfoque ha de ser participativo, inclusivo y sensible al género. Tomar en cuenta, desde una perspectiva de equidad las necesidades, contribuciones y los derechos de las mujeres. Es importante respetar el principio de voluntariedad de las personas a participar en la evaluación.

Deberá promover la participación de todas las contrapartes por igual, así como los grupos de base (productoras y productores) y otros actores con los que se han establecido alianzas y sinergias. Han de considerarse sus criterios, análisis y testimonios.

Las propuestas deben incluir como mínimo los siguientes aspectos metodológicos:

- La interpretación de las preguntas de la evaluación;
- La descripción de las etapas de la evaluación propuesta;
- Las fuentes de información para la recopilación primaria de datos;
- Los instrumentos y técnicas para recopilar la información;
- Los tipos de análisis de datos que se utilizarán;
- Los indicadores y puntos de referencia para cada pregunta de evaluación (si procede);
- Concepciones y herramientas para el análisis de género.

La propuesta deberá ser aprobada por representantes de las organizaciones socias y por Oxfam. Antes de proceder a firmar el contrato se actualizará este acápite para incluir la metodología propuesta por el equipo que estará a cargo de la evaluación.

Las siguientes fuentes de información sobre el proyecto estarán disponibles:

- Documentos del proyecto (propuesta, marco lógico, presupuesto);
- Informes narrativos y financieros;
- Memoria de actividades, intercambios y talleres;
- Productos comunicativos;
- Bitácoras de monitoreo;
- Actas de entrega de los recursos.

Se sugerirá una lista de participantes, en función de su involucramiento y roles asumidos durante el proceso, cuidando de que todas las organizaciones socias tengan la oportunidad de participar por igual.

Equipo de la evaluación

Atendiendo al contexto y la situación por la COVID-19, se ha considerado hacer una evaluación externa con equipo del país, que se seleccionará atendiendo a los criterios siguientes:

²⁵ Impacto y Eficacia (1, 2, 4, 6), Pertinencia (3), Eficiencia (4), Sostenibilidad (5), Coherencia (7)

- Calidad y viabilidad de la propuesta metodológica;
- Viabilidad de la propuesta financiera (y su adecuación con las actividades expuestas en la metodología);
- Perfil y competencias del equipo evaluador.

Se valorará:

- Equipos multidisciplinarios e integrados por personas de distintas formaciones (se valora positivamente que el equipo integre personas cubanas);
- Experiencia sólida en la evaluación de proyectos (y preferiblemente también en implementación);
- Conocimiento del trabajo multi-actoral y del trabajo en el ámbito agropecuario en las provincias orientales;
- Buena capacidad de análisis y utilización de una metodología participativa;
- Conocimiento y experiencia práctica en la aplicación de marcos conceptuales y análisis de género;
- Capacidad para manejar procesos y habilidades de facilitación.

Programación, presupuesto, logística y productos a entregar

La metodología debe incluir al menos:

Calendario:

- Fase de preparación: revisión documental y entrevistas a personal de Oxfam;
- Trabajo de campo: entrevistas y/o talleres con organizaciones copartes, aliadas y personas con las que colaboramos (productoras y productores);
- Compilación y análisis de la información;
- Taller de discusión con Oxfam, copartes, colaboradores/as y cooperativas sobre resultados preliminares de la evaluación; -
- Entrega de informe preliminar; -
- Entrega de informe final.

Presupuesto y logística a asegurar

Productos a entregar:

- Propuesta metodológica explícita;
- Informe preliminar de la evaluación que no debe exceder las 25 páginas, incluyendo el resumen ejecutivo al principio;
- Informe final que no debe exceder las 25 páginas, incluyendo el resumen ejecutivo al principio del informe, después de recibir los comentarios de Oxfam y copartes al informe preliminar.

El informe deberá incluir:

1. Página de portada en la que se identifica el informe como una evaluación, y se incluye:

- Título de la evaluación;
- Título del programa/proyecto/código de identificación del afiliado;
- Cobertura geográfica: global, región, país;
- Fecha en la cual finalizó el informe de la evaluación;
- Nombre del evaluador/a o evaluadores/as y logo de la organización que evalúa;

- Logo de Oxfam y de la DGD;
- Reconocimiento apropiado del apoyo institucional del donante;
- Declaración clara en caso de que este informe NO pueda ser utilizado de manera externa.

2. Tabla de contenidos

3. Glosario

4. Lista de abreviaciones

5. Resumen ejecutivo que puede ser utilizado como un documento independiente

6. Introducción, indicando los objetivos y las preguntas de la evaluación

7. La intervención y el contexto

8. Metodología, incluyendo una indicación de la existencia de limitaciones percibidas en la evaluación

9. Presentación de los hallazgos y respectivos análisis

10. Conclusiones

11. Aprendizajes y recomendaciones

13. Anexos:

- Términos de referencia
- Programa a evaluar (principales características de la intervención y las actividades llevadas a cabo)
- Una lista de las personas entrevistadas (edad, sexo, nombre, profesión, organización, comunidad, rol en el proyecto), listado de participantes en los talleres/grupos focales (con nombre, sexo, edad, comunidad, institución/organización, rol en el proyecto y firma)²⁶
- Relación de lugares visitados
- Lista de documentos y bibliografía utilizada
- Detalles sobre la composición del equipo de evaluación (nombre, experiencia, entorno laboral)
- Enlace a los anexos metodológicos:
- La propuesta de evaluación
- Instrumentos de evaluación, tales como cuestionarios, guías de entrevista, diseño y memorias sintéticas de talleres.
- Datos recogidos
- Fotografías que documenten el proceso, con acta de consentimiento informado cuyo modelo será proporcionado por Oxfam al equipo de evaluación para que este garantice su llenado y firma por las personas fotografiadas.

El proceso evaluativo comenzará a partir de la firma del contrato. Antes, se organizará un encuentro con Oxfam y los socios para una mejor comprensión del proceso.

Responsabilidades de la evaluación y mecanismos de gestión

En el momento previo a la firma del contrato, el equipo evaluador debe comprometerse a firmar el documento adjunto, correspondiente al código de conducta vigente en Oxfam (versión ajustada a colaboradoras/es).

El equipo de evaluación reportará directamente a Oxfam y ACTAF y trabajará en coordinación y bajo supervisión de la directora del proyecto. Será apoyada en temas de coordinación en el terreno por los equipos provinciales de Santiago de Cuba y Guantánamo.

²⁶ No obstante, las personas tienen el derecho de mantener el anonimato y confidencialidad de así desearlo.

Se deberán observar los siguientes principios éticos y relacionados con la propiedad y gestión de la información:

- Integridad - El equipo evaluador vela por el respeto a lo largo de todo el proceso a las cuestiones de género, creencias, maneras y costumbres de todos los actores/as implicados en la evaluación;
- Anonimato y confidencialidad - El equipo evaluador deberá respetar el derecho de las personas que han proporcionado información a mantener su anonimato y confidencialidad si así lo requirieran;
- Independencia - El equipo de evaluación deberá mantener su independencia de las organizaciones, evitando incorporar personas que hayan tenido una implicación directa en las mismas para asegurar una visión lo más objetiva posible. En caso de que existan desacuerdos entre las personas del equipo evaluador, deben quedar claramente especificados en el informe. Los equipos del proyecto deberán respetar esta independencia;
- Veracidad de la información - El equipo evaluador garantiza la veracidad de la información presentada, en caso de que existan dudas sobre la calidad de determinados datos esto debe quedar claramente reflejado en el informe;
- Coordinación - A lo largo de todo el ejercicio se debe mantener la coordinación, cualquier incidencia o circunstancia que pueda tener implicaciones en la realización del trabajo deberá ser debidamente comunicada para evitar problemas posteriores y buscar las soluciones oportunas en los tiempos requeridos;
- Gestión de la información - El informe de evaluación y todas las informaciones generadas serán de la propiedad de Oxfam y las organizaciones socias. El uso y difusión tanto de la información de base como del informe de análisis será prerrogativa de Oxfam y sus copartes, nunca del equipo de evaluación;
- Entrega y calidad del informe - En caso de retraso en la entrega del informe o en el supuesto en que la calidad del mismo sea manifiestamente inferior a lo esperado, Oxfam se reserva el derecho de rescindir el contrato.

Una vez que la evaluación llegue a su final, la gerente de la misma llevará a cabo la respuesta de la dirección acerca de los hallazgos y las recomendaciones formuladas por el equipo evaluador. Dicha respuesta debe incluir cómo Oxfam, y las organizaciones socias, utilizarán los hallazgos y recomendaciones.

7. Estrategia de difusión, plan y responsabilidades para compartir y utilizar los hallazgos

Tanto el informe completo como el resumen ejecutivo y respuesta de la dirección se colocarán en las páginas web de Oxfam Internacional y Oxfam Solidaridad y estará disponible para su publicación por los donantes. Esto debe ser consistente con el compromiso de transparencia y la rendición de cuentas.

El equipo de evaluación no debe compartir reportes de la evaluación ni utilizar los hallazgos para otros fines, a menos que reciba autorización de Oxfam por razones que lo justifiquen. La información aportada y los materiales generados por esta evaluación son propiedad del proyecto y su uso y difusión (tanto de la información de base como de los productos finales: informes, transcripciones de entrevistas, grabaciones o fotos) serán prerrogativa de Oxfam y las organizaciones del proyecto.

En caso de dudas, se puede contactar al correo electrónico sonia.p.alvarez@oxfam.org, usar la vía telefónica (52461404) o el intercambio presencial, previa confirmación de disponibilidad.

Anexo 2.

Listado de personas entrevistadas

	Nombres y apellidos	Responsabilidad e Institución
1	Sonia Álvarez Pineda	Coordinadora del proyecto. ACTAF Nacional
2	Raisa Labrada	Oficial MEL Oxfam en Cuba
3	Luis L. Vázquez Moreno	Especialista de ACTAF Nacional
4	Claudia González Betancourt	Oficial de Finanzas. OXFAM en Cuba
5	Jorge L. Rodríguez Currais	Logístico del proyecto
6	Alina Beltrán Castillo	Presidenta ACTAF Nacional
7	Tania Hernández Fuentes	Contadora del proyecto. ACTAF Nacional
8	Yovanis Ferrás Téllez	Responsable de actividades para capacitación sobre introducción de variedades adaptadas al cambio climático. Unidad Experimental Investigación y Capacitación Agropecuaria (UEICA). Holguín.
9	Adalgenis González Cuevas	Integrante de PMA municipal. Presidente ANAP Palma Soriano
10	José Lázaro Ramos Valls y Mariela Rivera Rivera	Coordinador del proyecto en el Mcpio. Junto a Mariela ANAP. Especialista Delegación Municipal Agricultura (DMA)
11	Loexis Rodríguez Montoya	Responsable implementación de innovación de agro meteorología participativa. Centro Meteorológico Provincial. CMP-CITMA
12	Rafael (Pachi) Fernández Cabrera	Coordinador de proyectos en DMA. Acompañamiento, parte de la plataforma multiactoral
13	Esposo de productora Dailé Cainet	CCS Rogelio Castellanos. Productor. Módulo Cunicola
14	Juan M. Bermúdez	CIES Santiago de Cuba. Instalación y acompañamiento sistemas de energía renovable
15	Irma Curdó Osorio y Emilio Rosales Calzado	CP Victoria de Girón. Palma Soriano. Productor@s de patio familiar
16	Sonia Tur Torres	CCS Rogelio Castellanos. CP Oscar Lucero. Productora de patio familiar
17	Vilma Cruzata Mendoza	CCS Rogelio Castellanos. CP Oscar Lucero. Productora de patio familiar
18	Leonilda Simón Pinajera	CCS Juan Manuel Márquez. Productora de micro vivero frutales
19	Gustavo García Stable	CCS Juan Manuel Márquez. Presidente. Además se beneficia con micro ordeño, moledora de forraje y lechera
20	Daniel Ramírez Tamayo	Coordinador de diplomado. Participó de diagnóstico para selección de patios, apoyo para monitoreo y evaluación. Centro Universitario Municipal (CUM)

21	Benito Ramírez Romero	CCS Mariano López. Especialista/asesor jubilado. Lleva controles del proyecto, entrega recursos, beneficiarios en la CCS
22	Niurka Barbosa Díaz	CCS Mariano López. Presidenta organización de base. Solo estaba al tanto de lo que se hacía, pero no muy involucrada
23	Jorge Félix Meriño Mendoza	CCS José Antonio Echevarría. Presidente y beneficiado con micro ordeño, moledora de forraje y sistema de riego con panel solar
24	Ileana Mendoza Fonseca	CCS José Antonio Echevarría. Económica y productora beneficiada con módulo de conejos
25	Aurora Quiala Usenalda	CCS José Antonio Echevarría. Productora beneficiada con módulo de conejos
26	Daniela Meriño Echevarría	CCS José Antonio Echevarría. Productora beneficiada con módulo de conejos
27	Malvis Betancourt	Coordinadora provincial RedAR. Delegación Provincial de Agricultura
28	Sandra Carballosa Benavides	Presidenta ACTAF provincial
29	Yuneysi Peña Ivis	Implementación del modelo de gestión. Directora CIGET. CITMA
30	Ismary Felicia Ledezma Vargas	Economía, apoyo tema financiero y contable del proyecto. CIGET. CITMA
31	Elizabeth Álvarez Cambas	Centro de Gestión e Información Tecnológica (CIGET). Responsable de actividades. Referente de Género.
32	Carlos García Urkía	Especialista DMA Palma Soriano, Presidente ACTAF municipal, coordinador municipal del proyecto
33	Erick Bravo Pérez	Delegado DMA Palma Soriano
34	Osmani Frómata Matos	Sub delegado DMA Palma Soriano
35	Irais Navarro Balbiel	CCS Oberto Benítez. Productora. Módulo avícola
36	Yamilé Díaz Rivero	CCS Oberto Benítez. Económica
37	Rafael Osorio Fonseca	CCS Lázaro Peña. Presidente. Además beneficiado por micro ordeño
38	Yuliet Leyva Guzmán y Manuel Pérez	CCS Lázaro Peña. Pareja de productores beneficiados con cocina eficiente, experiencia de agrometeorología participativa, vivero frutales y micro ordeño
39	Rosa Idalmis Bueno	CCS Lázaro Peña. Económica. Productora Beneficiada con módulos de ovino-caprino, conejos y cocina eficiente
40	Zobeida Rodríguez Nápoles	CCS Lázaro Peña. Productora Beneficiada con módulo avícola
41	Vladimir Caro Covas	CCS Lázaro Peña. Productor del área de uso colectivo, junto a una mujer
42	José Caridad Martínez Batista	CCS Renato Guitart. Presidente y trabajador agrícola. Sistema de riego de 2 ha.
43	Marlenis Fiss Franco	Dirección Sanidad Vegetal DMA. Coordinadora municipal del proyecto
44	Esmérito Hernández	CCS 30 de noviembre. CP Costa Rica. Presidente
45	Yanisí Pérez Charón	Funcionaria Gobierno municipal, en el Grupo de Gestión de Proyectos de Desarrollo Local

46	Francisco Bello Tabío. Gallego)	CCS Guillermo Castro Luna. Presidente
47	Emileydi Columbié Montero y Abel Álvarez Rico	CCS Guillermo Castro Luna. Pareja de productor@s beneficiados con módulo cunícola
48	Luis Roble Silva	CCS Guillermo Castro Luna. No es beneficiario directo. Se han realizado capacitaciones en su finca y fue el encargado de reproducir las semillas del UEICA.
49	Daineris Viñales Vidal y Héctor Cardona Reynoso	CCS Sabino Pupo. Barrio el congrí. Pareja de productor@s beneficiados con módulo avícola
50	Francisco García Herrera	CCS Sabino Pupo. Presidente. Módulo informático y cunícola y avícola para área de uso común.
51	Maisa Cobos	CCS Sabino Pupo. Productora vinculada a la producción de microorganismos eficientes.
52	Elder Domínguez Fernández	CCS Sabino Pupo. Presidente
53	Alexis Moreno Milán	CCS Juan B. Peña. Presidente
54	Reinaldo Batista Vidiaux	CCS Renato Guitar. Presidente
55	Mario Sergio de la Cruz Lorenzo	CCS Lino de las Mercedes Alvarez
56	Yoima Gonzáles Gonzáles	Gobierno Municipal Palma Soriano

Total de personas entrevistadas: 56 (29 mujeres y 27 hombres). 4 entrevistas en pareja.

Beneficiarias/os directos entrevistados/as: 30 (54 %)

Miembros de instituciones copartes: 26 (46 %)

Miembros de las plataformas multiactorales: 18 (32%)

Anexo 2.1

Relación de lugares visitados

Territorio	Entidad	Lugar visitado
Municipio Palma Soriano	ANAP	Sede municipal
	CCS Rogelio Castellano	Círculo social de CCS
		Finca Dayle Cainet y esposo. Iniciativa cunícola.
		Finca agroecológica El Arroyito. Productora Sonia Tur Torres
		Finca Vilma Cruzata Mendoza
	Patio familiar	Patio de Irma Cursó y Emilio Rosales
Municipio Niceto Pérez	Delegación municipal de Agricultura	Sede municipal
	CCS Oberto Benítez	Finca Irais Navarro Barbiel. Iniciativa avícola
	CCS Lázaro Peña	Finca Yuliet Leyva Guzmán y Manuel Pérez Pérez. Iniciativas de agro meteorología participativa, micro ordeño y cocina eficiente
		Finca Sobeida Rodríguez Nápoles. Iniciativa avícola
		Área de uso colectivo. Iniciativas cunícola y ovino caprino. Productor Vladimir Caro Covas
	CCS Renato Guitar	Visita área de uso colectivo. Iniciativa sistema de riego eléctrico para cultivos varios
Municipio Guantánamo	ACTAF	Sede Filial provincial
Municipio El Salvador	Delegación municipal de Agricultura	Sede municipal
	CCS Guillermo Castro Luna	Sede de cooperativa
		Finca Emileydis Columbie y Abel Álvarez Rico. Iniciativa Cunícola
		Finca producción de granos. Productor Luis Robles Silva
	CCS Sabino Pupo	Patio de Iniciativa avícola. Daineris Viñales Vidal y Héctor Cardona Reynoso
		Área de uso colectivo. Iniciativas cunícola, ovino caprino y microorganismos eficientes.

Anexo 3.

Listado de documentos consultados para la evaluación

1	CUB Programa 17-21 Oxfam solidarité/ Oxfam en Cuba
2	OxfamSol-Propuesta de reasignación de fondos del programa DGD en Cuba, agosto 2021
3	Marco Estratégico Común. Cuba
4	Formulario Proyecto “MUJERES EMPODERADAS Y AGRICULTURA FAMILIAR RESILIENTE ANTE COVID – 19”
5	Recursos importados y distribuidos (recursos y distribución final.xls).
6	DGD Programa 2017-2021. Aprendizajes – Cuba 2020. Oxfam-Solidarité
7	Los recursos comprados en 2021 (cofinanciación) en puerto Santiago y Habana, distribución finales octubre.
8	Reformulación presupuestal- cerrados los contratos
9	Algunas fotos de las series.
10	Listado de publicaciones
11	Cápsulas movimiento de campesino a campesino (por WhatsApp)
12	Autodiagnóstico de Patios Familiares 2021
13	Enfoque en autoevaluación de impactos e innovaciones agroecológicas de las iniciativas productivas. 2021
14	Enfoques en fortalecimiento de capacidades y gobernanza local. 2021: Conversatorio con mujeres productoras de iniciativas productivas municipios Niceto Pérez y El Salvador. (fotos jitsi) Taller de comunicación para el desarrollo. Bases de los productos comunicativos. Agroecología Salva. Productos comunicativos varios. Taller compartir herramientas de evaluación de impactos de las iniciativas productivas (video con presentación) Sistematización de experiencias locales (taller por WhatsApp) Comunicación para el desarrollo. Curso conjunto proyecto APOCOOP – RedAR Cursos de formación de formadores dirigido a copartes que replicaran con Plataformas Multiactorales: Educación Popular y Coordinación de grupos, Gobernanza local y Participación, Articulación, trabajo en plataformas y redes

15	Memorias de Talleres 2020: 2 Talleres de género (Municipales). Fotos y trabajos grupales. 3 Talleres de Jóvenes y Cambio Climático (IPA Niceto Pérez, Palma Soriano y El Salvador). Fotos, trabajos grupales, video, periodístico. (ver video Propuestas Verdes en YouTube en Proyectos Oxfam) Talleres municipales (gestión del conocimiento). Fotos y reseñas en grupo RedAR. Taller “Fortalecimiento de los Comités de Género y Plan de acción” en el marco de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura (fotos y trabajos grupales) (otro correo) Talleres Aplicación de la herramienta autopreparación de cooperativas sobre agricultura resiliente ante el cambio climático. Fotos, herramienta aplicada (No 5) (fotos) Memoria del taller de evaluación de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y la Innovación Agropecuaria Memoria del taller Pensar/nos desde la equidad de género
16	Diplomado LA TRANSFORMACIÓN HACIA FINCAS AGROECOLÓGICAS
17	Estrategia de Gestión del conocimiento e Innovación Agroecológica
18	Reajuste EGdC IA
19	Documentos de capacitación/comunicación: Serie Aprender e Innovar Serie Lecturas Agroecológicas Serie Innovaciones campesinas (difusión página del proyecto) Video sobre desarrollo resiliente de Oxfam Videos Voces de mujeres técnicas y productoras del proyecto en postales sobre Resiliencia y equidad de género Videos experiencias locales en las voces de las mujeres productoras de patios de fincas de las cooperativas y patios familiares urbanos (11) Página digital RedAR- redes para una agricultura resiliente sobre la necesidad de promover la transición agroecológica frente a la crisis de los sistemas de producción convencionales en la COVID-19 En la ruta de sistematizar experiencias Ellas Crecen. Manual para facilitar aprendizajes sobre igualdad de género Manual práctico de agricultura familiar en Santiago de Cuba Guía de autogestión y medición de impactos, co-innovaciones socio-técnicas en cooperativas y fincas Guía para mujeres productoras: Autogestión agroecológica de patios familiares. Una experiencia en 4 consejos populares del municipio Palma Soriano Manual de formación de programación segura, salvaguardia y mecanismos de retroalimentación y quejas Cajas de herramientas para entornos comunitarios y organizacionales seguros Buenas prácticas de comunicación para el desarrollo. Como encontrar y contar historias. Postales y plegable Innovación Agrometeorología Participativa Aplicación para teléfonos móviles Redes Agricultura Resiliente, repositorio de las publicaciones, link para videos al YouTube Oxfam en Cuba.
20	Estrategia de Comunicación 2019/2020

21	Memorias talleres 2019: Taller de inicio Taller planificación financiera y gestión del proyecto. Construcción del manual financiero y de gestión del proyecto Taller para la construcción de la Estrategia de Gestión del conocimiento e Innovación Agroecológica Taller construcción de las Rutas de equidad para la igualdad de género Trabajo en plataformas y redes.
----	--

Anexo 4.

Detalles sobre composición del equipo de evaluación

Currículos de integrantes de equipo evaluador (Resumen: nombre, ocupación actual y experiencia en consultoría y asesorías)

Yenisei Bombino Companioni: Licenciatura y Master en Sociología en la Universidad de La Habana.

Ocupación actual: Profesora Auxiliar del Departamento de Sociología, Universidad de La Habana. Investigadora Auxiliar del Centro de Estudios sobre Juventud (CESJ). Especialista en temas de juventud, género, ruralidad y desarrollo agrario.

Consultorías & Asesorías (últimos 10 años):

2021 Consultoría Evaluación final externa al Convenio: Articulación e Integración de la producción agropecuaria de bases campesinas y cooperativas, para mejorar la eficiencia de la cadena de valor y el abastecimiento de alimento en Cuba. AECID, JA-VSF y Mundubat.

2019-2020 Propuesta para reducir las brechas de género en el ámbito rural cubano a través del estudio de la condición y la posición de las mujeres y acciones de transformación implementadas por ellas. CARE Internacional en Cuba.

2018-2019 Asesoría técnica al Ministerio de la Agricultura en la implementación de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura. MINAG COSUDE-OXFAM

2019 Asesoría técnica al Proyecto de apoyo al fortalecimiento de cadenas de frutales a nivel local (AGROfrutales). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

2019 Asesoría técnica para el diseño de la Estrategia de género e inclusión en la Educación Técnica Profesional. MINED-PNUD.

2016 Acompañamiento a la Gestión de Género en IAgri, Minag y COSUDE.

2016 Diseño de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura. MINAG COSUDE-OXFAM

2016 Diagnóstico de Producción Agrícola en los Municipios de Artemisa, Bejucal, Guanabacoa, Madruga y Güines (Proyecto Acelerar la producción sostenible de alimentos en municipios cubanos (PROSAM), Instituto de Suelos, Care, OXFAM

2015-2016 Diagnóstico para las iniciativas económicas de mujeres, Proyecto "Empoderamiento y liderazgo de mujeres cubanas en la promoción de iniciativas económicas ubicadas en cooperativas agrícolas". ANAP, OXFAM

2015-2016 Diagnóstico municipales y Acompañamiento a la Estrategia de Género del Proyecto "Apoyo a un proceso de creación de capacidades y condiciones para alcanzar a mediano plazo formas superiores de gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba" (APOCOOP), OXFAM

2013-2016 Asesoría metodológica del Proyecto Toma de decisiones, CEEC-ACTAF-CCFD.

Norma Eumenia Balcázar Silva: Especialidad en Medicina Social en la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. Licenciatura en Ciencias Sociales en Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Especialidad en el fortalecimiento institucional de organizaciones civiles (ONG's, grupos sociales de base, movimientos sociales) en temas de: Orientación Efectos Directos e Impacto- OEDI, planeación estratégica en la orientación a cambios, teoría del cambio, perspectiva de género, diseño de proyectos de desarrollo. Especialidad en Evaluaciones Externas de organismos civiles y organizaciones sociales en México, Cuba y Guatemala (criterios CAD/OCDE).

Ocupación actual: Directora de Xilotl, organismo consultor con 25 años de experiencia, que trabaja con instituciones de cooperación nacionales e internacionales y que brinda asesoría en gestión de recursos, capacitación y fortalecimiento institucional a organizaciones dedicadas al desarrollo social y local. Coordinadora de la Instancia de Facilitación de apoyo y asesorías para organizaciones contrapartes de Pan para el Mundo (Alemania) para México y Cuba (SAA). Coordinadora técnica del proyecto de proceso de acompañamiento y asesoría para la sostenibilidad institucional de 12 organizaciones copartes de PPM/Misereor. (México).

Consultorías & Asesorías (últimos 10 años):

2010- 2012 Asesoría y Capacitación en Planeación Estratégica a la organización Consorcio para el Diálogo y Equidad en Oaxaca. (organización feminista)

2013-2017 Facilitadora y Asesora del Proceso de Planeación Estratégica, duración 5 meses (diciembre 2013 a abril 2014): Centro de Desarrollo Integral Campesino de la Mixteca "Hita Nuni" (CEDICAM). Comité de Derechos Humanos Fray Pedro Lorenzo de la Nada, A.C. (FPLN).

2016 Proceso de Fortalecimiento Institucional en Planeación Estratégica a dos organizaciones en Guatemala: a) Coordinadora Juvenil Comalapa b) Iglesia Luterana (ILUGUA Guatemala). Facilitadora y Asesora de procesos de Capacitación en Sistemas Participativos de Evaluación de Impactos (SPEIGEN) a 30 organizaciones civiles de tres países: Cuba, México y Guatemala con contrapartes de PPM – Organización Protestante para el Desarrollo, Alemania.

2017 Asesoría para elaboración de los Términos de Referencia "Evaluación Externa del Consejo de Iglesias de Cuba" Área de Diaconía y Programa de Desarrollo Sostenible. Criterios CAD. Asesoría para elaboración de los Términos de Referencia "Evaluación Externa de la Aric Asociación Rural de Interés Colectivo UU-ID (Aric Unión de Uniones Independiente y Democrática AC). Criterios CAD.

2018- 2020 Asesoría en PME a organizaciones contrapartes de la agencia de cooperación Misereor: CEDESA Guanajuato, CODHUTAB Tabasco y CAMPO Guadalajara, PPM: Tlachinollan, Guerrero; Voces Mesoamericanas, Chiapas; Código DH, Oaxaca; Concejo de Iglesias de Cuba, La Habana; Centro Félix Varela, Cuba; entre otras.

2019 Asesoría Términos de Referencia y criterios CAD a copartes de PPM: Centro Labastida, CCRD (Cuba).

2021 Asesoría Términos de Referencia y criterios CAD a copartes de PPM: Unión de Uniones Independientes y Democráticas A.C -ARIC, Centro de Derechos Humanos Fray Pedro (Chiapas), Cedecam (Oaxaca), Centro Martín Luther King (Cuba).

Yadán Figueroa Felipe: Ingeniero Agrónomo en la Universidad Agraria de La Habana.

Ocupación actual: Responsable de Cooperación Internacional del Centro Memorial Dr. Martin Luther King, Jr. (CMMLK) (2017-2021).

Coordinador Técnico Local de Proyectos en ONG italiana Cooperación al Desarrollo de Países Emergentes (COSPE Onlus) (2015-2021), en los Proyectos:

Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche (VIA LACTEA), financistas (AICS y Región Toscana), contrapartes cubanas (ANAP, ACPA).

Transformación integral en el municipio Habana del Este: un camino para el desarrollo inclusivo y sostenible del territorio, financista (AICS), contrapartes cubanas (CEDEL, CIERIC).

JUNTARTE: La cadena creativa que hace la escena inclusiva, financista (Unión Europea), contrapartes cubanas (AHS, OAR).

Consultorías &Asesorías (últimos 10 años):

2020 Evaluación de proyecto “Red Ecuménica Fe por Cuba: por una participación profética en el ecumenismo en la sociedad cubana, Fase II y Fase III”. CMMLK- Pan Para el Mundo (PPM).

2019 Evaluación y sistematización de experiencias comunitarias “Guayacán. El salvador. Guantánamo”, “Aeropuerto Viejo. Bayamo. Granma” y “Casa Comunitaria Los Palos. Nueva Paz. Mayabeque”. Programa de acompañamiento a experiencias. CMMLK- APN. Sistematización y evaluación final de proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche” · (VIA LACTEA). AICS y Región Toscana, ANAP, ACPA.

2018 Evaluación organizativa del CMLK y el papel de la cooperación Ayuda Popular Noruega (APN). CMMLKAPN.

2015 Monitoreo y evaluación intermedia a “Proyecto de Desarrollo Endógeno Cuba Venezuela”. Provincia Mayabeque. Programa de Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA).

2012 Monitoreo, evaluación y sistematización intermedia a Convenio “Soberanía Alimentaria y Desarrollo local dirigido a grupos vulnerables afectados por desastres naturales en países del Caribe”. Mundubat, MPDL, ACSUR Las Segovias, ACPA, ACTAF, ANAP, FMC, CIERIC, AECID. Provincias Guantánamo y Granma.

2015 Monitoreo y evaluación a Proyecto “Apoyo a la producción de leche sobre bases sostenibles”. Provincias Guantánamo y Sancti Spíritus. ACPA- CUBASI Alemania.

Roberto Sánchez Medina: Ingeniero Agrónomo, Universidad Agraria de La Habana (1987-1992), Diplomado en Agroforestería y sistemas silvopastoriles en el trópico, Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey (1996 - 1997) y Diplomado en Trabajo Comunitario desde la Educación Popular, Asociación Nacional de Pedagogos de Cuba (2015 - 2016).

Ocupación actual: Especialista de proyectos, asumiendo la coordinación del programa durante el 2018, del Programa de Naturaleza y Comunidad (antes de Educación Ambiental y Conservación de la Biodiversidad), Fundación Antonio Núñez Jiménez (2013 – 2021). Coordinador del Área de Expediciones de la FANJ (2016 – 2021).

Consultorías &Asesorías (últimos 10 años):

-2017 Consultor del Proyecto: “Producción y Conservación de Semillas en la Agricultura Urbana y Suburbana como componente esencial de la Soberanía Alimentaria” CISP/INIFAT.

2015-2017 Responsable del componente de capacitación comunitaria y asesor técnico para elaboración de productos de comunicación, en el proyecto “Evaluación de los impactos potenciales del cambio climático sobre la biodiversidad y desarrollo de estrategias de adaptación en dos regiones de ecosistemas frágiles de Cuba”. WWF-Holanda/FANJ.

-2017 Consultor del proyecto: “Fortalecimiento de las capacidades locales para la resiliencia a la sequía a fin de reducir sus impactos en el suministro de agua a la población en Cuba” CISP/ECHO. Sistematización de buenas prácticas y asesoría técnica para elaboración de audiovisual.

Consultor para la Evaluación Final del proyecto de emergencia ECHO “Enfrentando a la sequía causada por el fenómeno del Niño en la Provincia de Santiago de Cuba”. Implementado por OXFAM Solidarité Bélgica.

Coordinación para elaborar la sección VI, del VI informe nacional de la Convención de las Naciones Unidas sobre Conservación de la Biodiversidad.

– 2020 Coordinador del grupo de trabajo para el diseño de la metodología de Monitoreo socio - económico - ambiental marino costero con participación comunitaria en Cuba (CubaMon).

Evaluador externo para proyectos de la Organización Pan Para el Mundo con el Centro Cristiano de Reflexión y Diálogo de Cárdenas y del Centro Cristiano de Servicio y Capacitación “B. G. Lavastida”.

Parte del equipo consultor para el estudio “La sociedad civil y la respuesta a emergencias provocadas por fenómenos naturales y el cambio climático en Cuba”, para el Programa Diakonia- en Cuba

Anexo 5.

Propuesta de evaluación

PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA DGD 17-21

Proyecto “Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Guantánamo”

PRESENTADA A:



GRUPO DE EVALUACIÓN:

Yenisei Bombino Companioni
Norma E. Balcázar Silva
Roberto Sánchez Medina
Yadán Figueroa Felipe

Contenidos:

1. Presentación

2. Propuesta Metodológica

3. Plan de trabajo de la evaluación

4. Oferta económica

5. Curriculum de integrantes del equipo evaluador

1. Presentación

Estimados señores/as,

En respuesta a la invitación realizada por ACTAF y Oxfam a participar en la convocatoria para la contratación de la evaluación externa final del proyecto **“Mejora de la disponibilidad alimentaria local en tres**

municipios de provincia de Santiago de Cuba y Guantánamo”, RedAR, financiado por fondos del gobierno belga, Oxfam, la embajada de Holanda y el Instituto Caribeño de Agroecología, presentamos esta propuesta, atendiendo a los términos de referencia facilitados.

Para la elaboración de dicha propuesta y posterior implementación de resultar considerada, nos hemos juntado un grupo multidisciplinario de expertos/as cubanos/as (3) y foráneos (1) con demostradas competencias en la gestión, implementación y evaluación de proyectos de cooperación internacional, como avalan sus currículum vitales. El equipo que se ha conformado tiene desarrolladas experticias en la realización de evaluaciones de proyectos con enfoque multiactoral dentro del ámbito agropecuario local, con enfoque holístico, participativo e integrando miradas de género y de adaptación al Cambio Climático durante todo el proceso.

El equipo acepta el reto y las limitaciones que supone la incidencia de la COVID-19, lo cual obliga a mantener las medidas de distanciamiento físico, razón por la cual el diseño del estudio y su posterior ejecución estará basado fundamentalmente en acciones a distancia, implicando la aplicación de instrumentos y técnicas digitales y de manera virtual que permitan recopilar la información útil para la evaluación, lo cual no impediría, que en el caso de una eventual apertura de las fronteras internas anunciada para noviembre, se puedan realizar algunas actividades presenciales en el terreno.

El equipo de evaluación queda atento a la respuesta referente a esta propuesta, así como a cualquier apreciación, necesidad de información adicional o recomendación de las organizaciones solicitantes y participantes.

1.1. Objetivos de la evaluación

1. Evaluar la obtención de los resultados y el objetivo específico del proyecto y su potencial de impacto y sostenibilidad;
2. Identificar y validar hallazgos aprendizajes y buenas prácticas en relación a las estrategias, herramientas y metodologías de trabajo de los actores locales que puedan ser aprovechadas y escaladas por las copartes para la continuidad y futuro en términos de resiliencia y sostenibilidad de los sistemas productivos, la gobernanza local y la igualdad de género;
3. Valorar la contribución del proyecto a las Metas del Marco Estratégico Común (MEC) de las organizaciones non-gubernamentales (ONG) belgas en Cuba.

2. Propuesta Metodológica

2.1. Enfoque y método de la evaluación

La valoración, desde su diseño, hasta la devolución y validación de sus resultados finales, tendrá como ejes transversales su enfoque participativo, inclusivo y sensible al género, tomando en cuenta, desde una perspectiva de equidad las necesidades, contribuciones y los derechos de todas las personas y los actores locales involucrados, en especial de mujeres y jóvenes, como grupos más vulnerables y muchas veces menos representados en el sector rural donde se enmarca el proyecto. De igual forma, las consecuencias del calentamiento global de origen antrópico y el cambio climático (CC) derivado, impacta significativamente la actividad agropecuaria y los modos de vida en el entorno rural. Esta situación sugiere poner énfasis en el aporte de prácticas y estrategias implementadas por el proyecto que tributen a incrementar la percepción de riesgos y la reducción de vulnerabilidades, fortaleciendo la prevención como estrategia de adaptación al CC.

Se promoverá la participación de todas las contrapartes por igual, así como los grupos de base (productoras y productores) y otros actores con los que se han establecido alianzas y sinergias. Se asume el trabajo bajo la concepción y metodología de la educación popular y la teoría de cambio basada en el análisis de los objetivos respecto a los resultados, procesos y elementos estructurales. Será respetado el principio de voluntariedad de las personas a participar en la evaluación. Bajo esta lógica el equipo de evaluación, asumirá un rol de facilitación en un proceso de dialógico colectivo.

Debido a las limitaciones impuestas como parte de las medidas profilácticas para evitar la incidencia de la COVID-19, la evaluación prevé la utilización de herramientas y soportes comunicativos para el intercambio no presencial, tales como WhatsApp, Telegram, correo electrónico, llamada mediante telefonía móvil o fija, entre otros, en dependencia de las condiciones y posibilidades comunicativas de cada sujeto o grupos de la evaluación. En la medida en que las condiciones lo permitan, se realizarán visitas a terreno y encuentros presenciales en los escenarios del proyecto.

Atendiendo a una evaluación por resultados se prestará especial atención al cumplimiento de las acciones previstas y al alcance de los indicadores planteados, valorando sus efectos en el periodo de ejecución del proyecto. Debido al poco tiempo desde la culminación del proyecto hasta el momento de inicio de esta evaluación, existirá una limitación para evaluar integralmente los impactos (entendiendo estos como evidencia de una transformación ya consolidada a medio o largo plazo) derivados de la intervención. Por tal motivo, se valorarán los posibles impactos del proyecto a modo de pronósticos, dando particular atención a indicadores que demuestren sostenibilidad de las acciones.

2.2. Etapas de la evaluación

A. Encuadre

La etapa de encuadre comprende la recopilación y estudio de documentos de base del proyecto y otros documentos de referencia, incluyendo los términos de referencia presentados para la ejecución de la evaluación.

El análisis de dichas informaciones de referencia, permitirá el diseño de las herramientas y metodologías a utilizar en el estudio y que se señalan en esta propuesta.

Una vez completado el diseño de las herramientas, se realizará un encuentro de devolución y validación con OXFAM y ACTAF. Dicho encuentro, dará inicio además a la siguiente fase de la evaluación.

B. Implementación de la evaluación

La fase de implementación se inicia con una primera reunión (briefing) con ACTAF y OXFAM para poner en común aspectos del diseño metodológico y cronograma de la evaluación. El encuentro (virtual o presencial) servirá también para la aplicación de un primer bloque de entrevistas semiestructuradas a miembros del equipo de coordinación nacional y otras personas de las organizaciones copartes del proyecto.

La fase de implementación comprende también un proceso de revisión documental, para lo cual se realizará un estudio en profundidad de los documentos programáticos y de ejecución del proyecto, así como diferentes informaciones que clasifican como salidas o productos de su ejecución, tales, como informes

narrativos y financieros, relatorías, evaluaciones intermedias si las hubiera, soportes comunicativos, bitácoras de monitoreo, entre otros. El análisis documental incluye también la revisión de documentos programáticos y estratégicos de las organizaciones copartes y donantes, así como otros documentos y estrategias nacionales referentes al sector agropecuario y al desarrollo local.

Se aplicarán entrevistas semiestructuradas individuales y por bloques o grupos de entrevistados, respondiendo a las preguntas presentadas en los términos de referencia para la evaluación y a otras necesidades de información identificadas en el estudio. Las entrevistas se realizarán en su mayoría en modalidad virtual, utilizando las herramientas antes mencionadas.

Los procesos previos permitirán identificar a las instituciones y personas relevantes como informantes clave que formarían parte de la organización de grupos de discusión o grupo focal (presencial o virtual), el cual permitirá la complementación, completamiento, verificación y triangulación de la información obtenida, así como a la identificación y puesta en común de los principales impactos y brechas de la acción.

Si las condiciones lo permiten, se prevé la realización de visitas de campo para la identificación de vivencias, testimonios y triangulación de información mediante la observación participante y el intercambio en el terreno.

Como proceso final de esta fase, se procesarán los resultados de la aplicación de las herramientas antes mencionadas y se confeccionarán las conclusiones preliminares correspondiente a la evaluación, así como los aprendizajes y buenas prácticas del proyecto.

C. Devolución de resultados de la evaluación

Esta fase se inicia con una segunda reunión- taller de discusión (debriefing) con el equipo ACTAF y OXFAM en La Habana y una representación de otras copartes, colaboradores/as y cooperativas para la devolución primeras conclusiones del estudio. Posteriormente se procederá a la confección y presentación de un informe preliminar a las copartes, las cuales evaluarán su contenido y pertinencia y comunicarán sus impresiones y recomendaciones al equipo evaluador. Luego de este rebote, el equipo evaluador realizará las correcciones pertinentes y presentará el informe final de la evaluación.

Se valoraría, en función de las condiciones y el escenario COVID, la realización de un taller (Presencial o virtual) para la devolución e intercambio de los resultados finales de la evaluación.

Igualmente, el equipo de evaluación está abierto ante cualquier otra propuesta de parte de las copartes relacionada con el proceso de devolución.

2.3. Instrumentos y técnicas para recopilar la información

➤ Revisión documental

Para la recolección de la información durante la etapa de Implementación, se realizará un amplio proceso de revisión, análisis e interpretación de insumos y documentos como fuentes de información primaria

mayoritariamente cuantitativas relacionadas con los objetivos y criterios de la evaluación. La revisión e interpretación se realizaría en torno a dos categorías de documentos:

A. Fuentes de información propias del proyecto

- Documentos del proyecto (propuesta, marco lógico, presupuesto);
- Informes narrativos y financieros;
- Memoria de actividades, intercambios y talleres;
- Productos comunicativos; - Bitácoras de monitoreo;
- Actas de entrega de los recursos.

En este bloque se verificará el alcance de los resultados y el objetivo específico del proyecto y su potencial de impacto y sostenibilidad, con respecto a la línea base de la acción.

B. Fuentes de información de copartes y financistas del proyecto, políticas sectoriales y nacionales referentes

- Documentos programáticos y estratégicos de copartes relacionados con la temática del proyecto.
- Marco Estratégico Común (MEC) de las organizaciones non-gubernamentales (ONG) belgas en Cuba.
- Documentos programáticos y estratégicos nacionales y locales relacionados con el sector agropecuario y con la temática que aborda el proyecto (Plan SAN, estrategia de género del MINAG, Tarea Vida, planes de autoabastecimiento municipal, otros proyectos que se ejecutan en los territorios, comités de género de la agricultura, entre otros.

En este bloque se contrastará la relación y contribución cruzada del proyecto y programas, políticas y estrategias, tanto de organizaciones copartes y financistas del proyecto, como del sector agropecuario, política ambiental y de desarrollo local del país.

➤ Entrevistas semiestructuradas

Tomando en consideración las preguntas presentadas en los términos de referencia para cada criterio de evaluación, así como otras que se incluyan según las necesidades identificadas durante el diseño de la evaluación y la revisión documental. Se intentará levantar prioritariamente informaciones de índole cualitativas mediante el diseño de entrevistas semiestructuradas que incluyan preguntas abiertas, considerándose en el diseño tres bloques de personas entrevistadas:

- A. Directivos/as de organizaciones copartes, gobiernos locales y otras entidades participantes y miembros de equipos de coordinación y gestión del proyecto.**
- B. Beneficiarios directos e indirectos del proyecto (cooperativistas y sus familias, personas de las comunidades donde incide el proyecto).**
- C. Mujeres y jóvenes vinculados/as directamente con el proyecto**

En todos los casos se ofrecerán espacios para que las personas entrevistadas puedan abordar alguna otra temática relacionada que no esté reflejada en el diseño de la entrevista. También se respetará la voluntad de las personas respecto a que alguna información suministrada, incluida su identidad, sea reflejada o no en el estudio.

Las entrevistas se realizarán en su mayoría en modalidad virtual, utilizando las herramientas antes mencionadas (WhatsApp, Telegram, correo electrónico, llamada mediante telefonía móvil o fija, entre otros, en dependencia de las condiciones y posibilidades comunicativas de cada sujeto o grupos de la evaluación).

Atendiendo al tiempo de implementación del proyecto bajo los efectos de la situación pandémica generada por la Covid-19, es recomendable identificar y valorar el impacto que esta situación ha tenido en alcanzar los resultados propuestos y en la eficiencia del uso de los recursos disponibles. Las lecciones que esta situación ha dejado, serán útiles para la implementación de futuros proyectos de desarrollo, por las diferentes copartes del proyecto, incluyendo las agencias financiadoras. Por tal motivo, algunas preguntas estarán encaminadas a identificar estrategias, métodos de trabajo y alternativas que puedan considerarse exitosas y aplicables en futuras situaciones similares y para la previsible “nueva normalidad”.

➤ **Grupos de discusión (Grupos focales)**

La revisión documental y la aplicación de las entrevistas semiestructuradas permitirá identificar a personas como informantes clave para complementar, confrontar y triangular información. Para ello se prevén realizar tres grupos de discusión (uno por municipio) con una composición de 15 personas máximo por grupo.

Los encuentros se diseñarán también para identificar y poner en común las brechas, buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto, así como propuestas para la continuidad del trabajo articulado en el ámbito de lo logrado por el proyecto, desde una perspectiva de desarrollo resiliente.

Los encuentros se facilitarán con el empleo de técnicas y herramientas que estimulen la participación. De no poder celebrarse estos encuentros de manera presencial, se rediseñarían hacia modalidad virtual.

➤ **Registro de testimonios o pequeñas historias**

El estudio se complementaría con la recopilación de testimonios o pequeñas historias (al menos tres) de personas vinculadas al proyecto, con especial énfasis en mujeres y jóvenes con participación en la mayoría de las actividades del proyecto y/o hayan sido beneficiarios/as. Para ello nos apoyaremos en la metodología CMS (cambio más significativo), centrándonos específicamente en resaltar los cambios de nivel 1 (en la vida de las personas).

➤ **Observación participante**

La aplicación de esta herramienta dependerá de la posibilidad de poder visitar a los escenarios del proyecto. Se organizarán visitas de campo a una muestra de comunidades, cooperativas y fincas vinculadas al proyecto, donde se podrán verificar y completar informaciones levantadas en momentos anteriores. Para ello será vital la utilización de soporte fotográfico, de audio y redacción de notas de campo.

➤ **Análisis de casos exitosos**

El trabajo previo permitirá identificar y documentar en la evaluación al menos una experiencia o iniciativa exitosa por municipio, impulsada por el proyecto que, por su relevancia, carácter innovador y resiliente, merezca ser visibilizada en el estudio por su potencial de réplica y contribución a estrategias en implementación por los diferentes actores participantes y las alianzas construidas. La documentación de estos casos exitosos se realizará a partir de un modelo/formulario estructurado, acompañado por criterios básicos para la selección de la experiencia, elaborados por el equipo evaluador. Estos elementos serán enviados a copartes seleccionadas para el completamiento de la información.

2.4. Criterios de la evaluación e interpretación de preguntas estructuradas

La evaluación considera los seis criterios establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el Comité de Ayuda al Desarrollo – (CAD). Acorde a cada criterio (Impacto, Eficacia, Pertinencia, Eficiencia, Sostenibilidad, Coherencia), se estará respondiendo a diferentes preguntas prefijadas en los términos de referencia y otras que propone incluir el equipo evaluador como parte del diseño metodológico.

Criterio	Preguntas de la evaluación	Herramientas y puntos de referencia
Impacto, Eficacia	¿Hasta qué punto se lograron los objetivos y resultados planteados en el proyecto y cuáles han sido los cambios alcanzados? ¿Qué evidencias existen de dichos cambios?	-Revisión documental (sobre línea base, lógica de intervención y otras fuentes de información del proyecto). -Entrevistas semiestructuradas (identificación de cambios con énfasis cualitativo). -Testimonios, observación participante y estudio de caso (evidencias de los cambios).
	¿Qué factores no previstos (oportunidades o amenazas) han incidido positiva o negativamente en el propósito de fortalecer la producción agropecuaria de modo resiliente y sostenible?	-Entrevistas semiestructuradas (identificación de oportunidades o amenazas). -Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común).
	¿Se han utilizado los fondos disponibles de la forma más adecuada para conseguir los cambios propuestos? ¿Cuán eficientemente se ha gestionado el proyecto frente a los retos impuestos por la crisis económica del país, el impacto de la situación sanitaria por la COVID -19, los cambios de políticas agropecuarias locales, de precios y el contexto institucional? ¿Cuán efectivas e innovadoras han sido las estrategias de articulación y coordinación entre las organizaciones socias y cómo ha incidido ello en el fortalecimiento de la AF?	-Revisión documental (Informes narrativos y financieros, actas de entrega de recursos y otras fuentes de información del proyecto). -Entrevistas semiestructuradas (obtención de visiones diferenciadas por cada bloque de entrevistas en cuanto a impactos y eficacia). -Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común, identificación de impactos y nivel de eficacia en la articulación y coordinación entre las organizaciones socias y su incidencia en la AF).

	¿Qué estrategias han sido más eficaces para promover el empoderamiento económico y la igualdad de género en las cooperativas y territorios, y para fortalecer los comités de género de la agricultura? ¿Hasta qué punto las acciones del programa han contribuido a que los/as productores y productoras, y las personas de las organizaciones socias, sean protagonistas del proceso y de su propio desarrollo individual y organizacional? ¿Cómo se concibe la participación de mujeres y hombres en la distribución de funciones/tareas, en los espacios de toma de decisión para la gestión del proyecto y en el acceso a los recursos/medios/ tecnología e información relativa al desarrollo del proceso?	- Revisión documental (estudio de documentación disponible sobre funcionamiento de los comités de género de la agricultura, su relación con la estrategia de género del MINAG y las informaciones relacionadas en diversas fuentes de información del proyecto) -Entrevistas semiestructuradas (obtención de visiones diferenciadas por cada bloque de entrevistas en cuanto a empoderamiento económico e igualdad de género y participación). - Testimonios e historias de mujeres y jóvenes, observación participante y análisis de experiencias exitosas (evidencias de los cambios). -Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común, medición de nivel de empoderamiento de diferentes grupos con las acciones promovidas desde el proyecto.
--	--	---

Pertinencia	¿En qué medida las estrategias de intervención y la ruta de cambios fue la más adecuada para responder a las problemáticas identificadas por el proyecto? ¿Se corresponden los propósitos y resultados del proyecto con las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres? ¿Por qué?	-Revisión documental (sobre problemática trabajada desde el proyecto, línea base, lógica de intervención y otras fuentes de información del proyecto como informes narrativos, monitoreo y evaluaciones intermedias). -Entrevistas semiestructuradas (obtención de visiones diferenciadas por cada bloque de entrevistas en cuanto a pertinencia de la intervención). -Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común, medición de pertinencia de estrategia de intervención y la ruta de cambios respecto a las problemáticas identificadas)
--------------------	---	--

Eficiencia	¿Se han utilizado los fondos disponibles de la forma más adecuada para conseguir los cambios propuestos? ¿Cuán eficientemente se ha gestionado el proyecto frente a los retos impuestos por la crisis económica del país, el impacto de la situación sanitaria por la COVID -19, los cambios de políticas agropecuarias locales, de precios y el contexto institucional? ¿Cuán efectivas e innovadoras han sido las estrategias de articulación y coordinación entre las organizaciones socias y cómo ha incidido ello en el fortalecimiento de la AF? ¿El Proyecto posibilita un mejor acceso de las mujeres a recursos y bienes que empoderan (ej. la tierra, la vivienda, medios de transporte, tecnología...)? ¿Existe alguna partida del presupuesto destinada a acciones afirmativas dirigidas al mejoramiento de la condición y posición de las mujeres	-Revisión documental (Informes narrativos y financieros, actas de entrega de recursos y otras fuentes de información del proyecto). -Entrevistas semiestructuradas (obtención de visiones diferenciadas por cada bloque de entrevistas en cuanto a eficiencia). -Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común, identificación de nivel de eficiencia en la articulación y coordinación entre las organizaciones socias y su incidencia en la AF).
Sostenibilidad	¿Cuál ha sido la contribución específica de cada una de las instituciones/organizaciones participantes (incluida Oxfam)? ¿Existen capacidades institucionales suficientes en las organizaciones e instituciones copartes para garantizar que los efectos positivos de la intervención sean sostenibles en el tiempo? ¿Qué estrategias y medidas han sido favorables en este sentido? ¿Qué habilidades de las mujeres fueron aprovechadas y cuáles fueron estimuladas por el proyecto para la sostenibilidad de las acciones?	-Revisión documental (análisis de documentos programáticos y estratégicos de copartes relacionados con la temática del proyecto y su expresión en los resultados alcanzados y su sostenibilidad). -Entrevistas semiestructuradas (obtención de visiones diferenciadas por cada bloque de entrevistas en cuanto a contribuciones y capacidades instaladas de organizaciones copartes). -Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común, propuestas para la continuidad del trabajo articulado en el ámbito de lo logrado por el proyecto, desde una perspectiva de desarrollo sostenible y resiliente
Coherencia	¿Cuál es el aporte y contribución del proyecto a las políticas, planes y estrategias locales y nacionales en curso? (Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (SAN), Tarea Vida,	-Revisión documental (análisis de documentos que visibilicen los resultados del proyecto e identificación de su contribución a políticas, planes y estrategias locales y nacionales).

	Estrategia de Desarrollo local, Estrategia de Autoabastecimiento Municipal,	
	Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura, Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres (PAM), etc.) ¿Cuál es el aporte y contribución del proyecto a la meta estratégica del MEC y a la aplicación de los enfoques transversales?	- Entrevistas semiestructuradas (obtención de visiones diferenciadas por cada bloque de entrevistas en cuanto a contribuciones del proyecto). - Grupos de discusión (triangulación de información y puesta en común, identificación de principales contribuciones del proyecto) - Revisión documental (análisis de meta estratégica del MEC, sus enfoques transversales y cotejo con las contribuciones del proyecto).

2.5. Concepciones y herramientas para el análisis de género.

La evaluación aplicará el enfoque de género de manera transversal durante todo el proceso. La transversalidad se garantizará desde el mismo diseño metodológico en todas las fases, incluyendo a todas las herramientas previstas a aplicar y a los diferentes criterios de evaluación, a los que se incorporó la mirada de género. No obstante, durante todo el proceso también nos estaremos remitiendo y revisitando constantemente estas 3 preguntas clave:

- ¿Se tuvieron en cuenta las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres en el diseño e implementación de la lógica de intervención del proyecto?
- ¿Cuál fue el impacto diferenciado en las mujeres y hombres?
- ¿Existen evidencias de la contribución del proyecto a transformaciones en el ámbito de la igualdad de género?

Las respuestas a estas preguntas brindan información relevante no solo al equipo evaluador sino también a las organizaciones participantes acerca de las contribuciones realizadas para alcanzar los resultados.

La inclusión del análisis de género constituye una forma operativa de identificar elementos de impacto y sostenibilidad con perspectiva de equidad entre mujeres y hombres participantes en el proyecto. A la vez permitirá identificar estrategias para mitigar brechas de género que se reproducen en el contexto rural y agropecuario en Cuba, de modo que constituiría un aporte de aprendizajes y buenas prácticas del proyecto a las Metas del Marco Estratégico Común (MEC).

2.6. Resultados de la evaluación

➤ Estructura de análisis de datos y de presentación de resultados

El análisis de las diferentes tipologías de datos recopilados en el estudio se realizará mediante procesamiento estadístico simple y análisis de la información cualitativa. Para facilitar la interpretación de las informaciones nos auxiliaremos de gráficas, diagramas y tablas, así como de fotos, links de referencias y otras herramientas.

La estructura del informe responderá a la lógica de los objetivos, criterios de la evaluación, herramientas aplicadas e información a visibilizar en torno a las preguntas de la evaluación.

La primera instancia de devolución de los resultados será la organización de un taller de discusión con Oxfam, copartes, colaboradores/as y cooperativas sobre resultados preliminares de la evaluación. Una vez que contemos con los insumos de ese espacio, se procederá a la confección y entrega del informe preliminar, el cual se someterá a una última revisión, realizándose las correcciones pertinentes para la entrega del informe final de la evaluación. Al informe de evaluación se adjuntará los diferentes anexos que se consideren pertinentes.

El equipo de evaluación no compartirá los reportes de la evaluación ni utilizará los hallazgos para otros fines, a menos que reciba autorización de Oxfam por razones que lo justifiquen. La información aportada y los materiales generados por esta evaluación son propiedad del proyecto y su uso y difusión (tanto de la información de base como de los productos finales: informes, transcripciones de entrevistas, grabaciones o fotos) serán prerrogativa de Oxfam y las organizaciones del proyecto.

➤ Estructura del informe

El informe seguirá la siguiente estructura:

1. Página de portada en la que se identifica el informe como una evaluación, y se incluye:
 - Título de la evaluación;
 - Título del programa/proyecto/código de identificación del afiliado;
 - Cobertura geográfica: global, región, país;
 - Fecha en la cual finalizó el informe de la evaluación;
 - Nombre del evaluador/a o evaluadores/as y logo de la organización que evalúa;
 - Logo de Oxfam y de la DGD;
 - Reconocimiento apropiado del apoyo institucional del donante;
 - Declaración clara en caso de que este informe NO pueda ser utilizado de manera externa.
2. Tabla de contenidos
3. Glosario
4. Lista de abreviaciones
5. Resumen ejecutivo que puede ser utilizado como un documento independiente
6. Introducción, indicando los objetivos y las preguntas de la evaluación
7. La implementación y el contexto
8. Metodología, incluyendo una indicación de la existencia de limitaciones percibidas en la evaluación
9. Presentación de los hallazgos y respectivos análisis. Incluye testimonios o pequeñas historias y casos exitosos.
10. Conclusiones
11. Aprendizajes y recomendaciones

Anexos:

- Términos de referencia
- Programa a evaluar (principales características de la evaluación y las actividades llevadas a cabo)
- Una lista de las personas entrevistadas (edad, sexo, nombre, profesión, organización, comunidad, rol en el proyecto), listado de participantes en los talleres/grupos focales (con nombre, sexo, edad, comunidad, institución/organización, rol en el proyecto y firma). Relación de lugares visitados
- Lista de documentos y bibliografía utilizada

- Detalles sobre la composición del equipo de evaluación (nombre, experiencia, entorno laboral)
- Enlace a los anexos metodológicos:
- La propuesta de evaluación
 - Instrumentos de evaluación, tales como cuestionarios, guías de entrevista, diseño y memorias sintéticas de talleres.

3. Plan de trabajo de la evaluación (Anexo 1) 4. Oferta económica (Anexo 2) 5. Curriculum de integrantes de equipo evaluador (Anexo 3)

Cronograma por etapa de evaluación	Octubre	Noviembre	Diciembre
A. Encuadre (preparación)	4 al 12		
1. Lectura de documentos y preparación de herramientas	4 al 11		
2. Primera reunión (briefing) con ACTAF y OXFAM y comienzo de aplicación primer bloque de entrevistas a miembros del equipo y de las copartes del proyecto.	Día 12		
B. Implementación de la evaluación	13	18	
3. Revisión documental e interpretación según diseño metodológico (Distribución a miembros del equipo por tipología de documentos).	13 al 16		
4. Sesiones internas para la sistematización de la información de revisión documental.	18 al 21		
5. Aplicación de entrevistas semiestructuradas a distancia (Distribución a miembros del equipo por bloque de entrevistados/as)	22 al 26		
6. Sesiones internas para la sistematización de la información de entrevistas	27 al 30		
7. Sesiones internas para la planeación técnica y logística de visita de campo (incluye diseño de variante a distancia en caso de no poder concretarse la visita)		1 al 5	
8. Posible visita a campo provincias Santiago de Cuba y Guantánamo. (Aplicación de entrevistas, grupos focales, recepción de testimonios o pequeñas historias, observación participante e identificación de casos exitosos).		8 al 12	
9. Sesiones internas para la sistematización de la información de visita de campo o aplicación de variantes a distancia y formular primeras conclusiones del estudio.		15 19	
C. Devolución de resultados de la evaluación		22	7
10. Segunda reunión (debriefing) con el equipo ACTAF y OXFAM en La Habana y devolución primeras conclusiones.		Día 22	
11. Elaboración y entrega del informe preliminar (fecha de entrega 26/11/2021)		23 al 26	
12. Recepción de comentarios al informe preliminar por parte de ACTAF y OXFAM (devolución 30 noviembre)		27 al 30	

13. Sesiones internas para el completamiento del informe final según criterios de copartes al informe preliminar.			1 al 6
14. Entrega de informe final y anexos.			Día 7

3. Oferta económica

Rubros	Ítems	U.M	Cantidad	Costo unitario (CUP)	Costo total (CUP)	Total (Euros)
A.1	Gastos operativos relativos a la implementación de la evaluación				107068,00	3880,82
A.1.1	Transportación (Local e interprovincial)	Personas	84	437,26	36730,00	1331,33
A.1.2	Comunicaciones	Recargas	37	246,62	9125,00	330,75
A.1.3	Alimentación	Personas	134	149,25	20000,00	724,93
A.1.4	Reproducción de materiales	Cuartillas	900	8,22	7400,00	268,22
A.1.5	Dietas para gastos en terreno	Personas	20	850,00	17000,00	616,19
A.1.6	Gastos de funcionamiento evaluadora internacional	Días	40	206,92	8276,70	300,00
A.1.7	Gastos de representación y operación financiera CMMLK	Contrato	1	8536,30	8536,30	309,41
A.2	Honorarios de miembros de equipo consultor y su rol en la evaluación				224000,00	8119,18
A.2.1	Yenisei Bombino Companioni (integración transversal de mirada de género)	Días de trabajo (Estimado)	40	1365,00	54600,00	1979,05
A.2.2	Norma Eumenia Balcázar Silva (asesoría metodológica general con mayor énfasis en género)	Días de trabajo (Estimado)	40	1365,00	54600,00	1979,05
A.2.3	Roberto Sánchez Medina (coordinación general del equipo y asesoría en agroecología, resiliencia y cambio climático)	Días de trabajo (Estimado)	40	1365,00	54600,00	1979,05
A.2.4	Yadán Figueroa Felipe (coordinación operativa del equipo y asesoría en agroecología, resiliencia y	Días de trabajo (Estimado)	40	1365,00	54600,00	1979,05

	gestión agropecuaria local)					
A.2.5	Costo estimado de impuestos bancarios y diferencial bancario	Transferencias	4	1400,00	5600,00	202,98
Total					331068,00	12000,00

Anexo 6

Instrumentos de evaluación

6.1. Guías de entrevistas semiestructuradas

BLOQUE A. DIRECTIVOS/AS DE ORGANIZACIONES COPARTES, GOBIERNOS LOCALES Y OTRAS ENTIDADES PARTICIPANTES Y MIEMBROS DE EQUIPOS DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO.

Nombre y Apellidos:

Organización:

Ocupación:

Preguntas

¿Cuál ha sido su relación con el proyecto? ¿En qué actividades ha participado?

Criterio: Impacto, Eficacia

1. ¿Cuáles considera han sido las principales contribuciones del proyecto en su radio de acción en cuanto a:
 - Diseño de sistemas alimentarios resilientes, justos, inclusivos y sostenibles desde la AF. De ser posible comente sobre experiencias exitosas en ese sentido.
 - Mejora de la seguridad alimentaria para el conjunto de la población desde la AF. ¿Puede citar alguna evidencia que, a su juicio, lo demuestre?
 - Lograr el empoderamiento de las mujeres vinculadas a los sistemas alimentarios locales sostenibles. ¿Puede identificar mujeres que se hayan destacado por desarrollar alguna experiencia exitosa?
 - ¿Cómo ha sido la participación de las mujeres en el proyecto? ¿Las mujeres han sido beneficiadas de igual manera que los hombres? Argumente.
2. ¿Cuáles son las principales contribuciones del proyecto a nivel país en cuanto a:
 - Fortalecimiento de capacidades de resiliencia de los sistemas agroproductivos ante el cambio climático y eliminación/reducción de las fuentes de contaminación, así como, en el fortalecimiento de la gobernanza local y la igualdad de género. De ser posible cite algunos ejemplos.
 - Niveles de incidencia en las políticas públicas en el ámbito de acción del proyecto.
3. ¿Qué elementos (situaciones) considera han limitado alcanzar los objetivos y resultados del proyecto, y cuáles lo han favorecido? De ser posible citar al menos 3 elementos. ¿qué acciones y/o estrategias de implementación se tomaron para reducir o potenciar esas situaciones?
4. ¿En qué medida y de qué forma, los y las actores principales del proyecto han aportado a las diferentes acciones del proyecto: ¿elaboración de materiales, definición de actividades, y formas de trabajar en el proyecto, entre otras?

Criterio: Pertinencia

5. ¿Las acciones del proyecto abordaron de manera integral (transversal) cuestiones de género y medio ambiente? Argumente.
6. ¿Argumente qué cambios produjeron las acciones en las personas (Mujeres y hombres) y en las instituciones?
7. ¿Durante la implementación del proyecto, qué aprendizajes y buenas prácticas, en términos de resiliencia y sostenibilidad de los sistemas productivos, la gobernanza local y la igualdad de género, fueron identificadas y pudieran ser aprovechadas por las copartes en acciones futuras?
8. ¿En qué medida considera se ha dado respuesta a las problemáticas identificadas por el proyecto y de qué forma las estrategias y acciones implementadas fortalecen las capacidades locales y nacionales para el abordaje futuro de esas problemáticas?

Criterio: Eficiencia

9. ¿Cómo ha sido la eficiencia del proyecto en cuanto a:
 - Utilización de fondos en función de los cambios propuestos.
 - Gestión del proyecto en medio de cambios de contextos institucionales, locales, nacionales, globales.

- Articulación y coordinación entre organizaciones socias y con proyectos e iniciativas a nivel territorial.
- Acciones afirmativas dirigidas al mejoramiento de la condición y posición de las mujeres, así como para su empoderamiento (social, productivo, económico, toma de decisiones...).
- Manera en que se implementa el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.

Criterio: Sostenibilidad

10. ¿Qué capacidades deja instaladas el proyecto para la sostenibilidad en el tiempo de sus efectos en términos financiero, institucional, ambiental y de equidad de género? Argumente.
11. ¿Cómo ve la continuidad en el tiempo de los efectos positivos logrados con el proyecto en cuanto a:
 - Contribuciones y trabajo articulado de las instituciones/organizaciones participantes
 - Capacidad técnica y financiera de beneficiarios/as para sostener e incrementar los resultados logrados.
 - Capacidad de los sistemas alimentarios para continuar su transformación y adaptación al cambio climático de manera resiliente y sostenible.
 - Empoderamiento y acciones afirmativas a favor de mujeres y jóvenes vinculados a la AF.

Criterio: Coherencia

12. ¿Cuáles son las políticas, planes, estrategias locales, nacionales e internacionales en curso con las que se relaciona el proyecto? ¿De qué manera se articula?
13. ¿Cuáles son los aportes y contribuciones del proyecto a esas políticas y planes? Argumente y cite ejemplos que considere.
14. ¿En qué medida el MEC ha servido para orientar o servir de referencia a la implementación del proyecto y de qué manera el proyecto ha contribuido a satisfacer las metas estratégicas del MEC en Cuba?

Algún otro comentario o aspecto que desee señalar:

BLOQUE B. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL PROYECTO (COOPERATIVISTAS Y SUS FAMILIAS, PERSONAS DE LAS COMUNIDADES DONDE INCIDE EL PROYECTO).

Nombre y Apellidos:

Entidad con la que se relaciona (CCS, CPA, UBPC):

Condición en relación al proyecto: Productor/a ____ Familiar del productor/a ____

Residente de los municipios ____

Bloque de preguntas solo para Productor/a:

1. ¿En qué actividades del proyecto ha participado?
2. ¿Cuánto tiempo hace que comenzó a participar en las actividades del Proyecto RedAR?
3. ¿Cuáles es su valoración sobre esta experiencia de participar en el Proyecto?

Criterio: Impacto, Eficacia

4. ¿Qué beneficios y oportunidades generó el Proyecto a usted y a su familia? ¿y a la comunidad?
5. ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que ha tenido con esta experiencia?
6. ¿En cuales actividades volvería a participar? ¿Qué debió hacerse de otra manera?

Criterio: Pertinencia

7. ¿Considera que haber participado en el proyecto produjo cambios en sus prácticas cotidianas (productivas, familiares, alimenticias/nutricionales...)?
8. ¿Algunos de estos cambios identificados tienen alguna incidencia (positiva o negativa) en su familia y en la comunidad? ¿De qué manera?

9. ¿Qué buenas prácticas, en términos de resiliencia y sostenibilidad productiva, implementó durante la ejecución del proyecto?

Criterio: Eficiencia

10. ¿Tuvo información acerca de los fondos financieros disponibles por el proyecto para realizar las diferentes actividades? Si su respuesta es afirmativa, ¿podría valorar si los fondos disponibles fueron empleados de la forma más adecuada para conseguir los objetivos propuestos?
11. ¿Cómo valora la gestión del proyecto en medio de las circunstancias generadas por la Covid-19?
12. ¿Consideras que el Proyecto logró articular a diferentes entidades (asociaciones del sistema de la agricultura, CUM, delegación de la agricultura, institutos...) para lograr los objetivos que es incrementar la producción de alimentos? ¿Puedes comentar algunos ejemplos o experiencias?
13. ¿Conoces si se realizaron acciones específicas dirigidas a las mujeres y a los jóvenes? ¿Cuáles?

Criterio: Sostenibilidad

14. ¿Qué capacidades o habilidades te desarrolló el proyecto que te permitan sostener buenas prácticas productivas, técnicas, financieras, económicas? Argumente.

Criterio: Coherencia

15. ¿Consideras que el Proyecto contribuyó a la soberanía alimentaria y el autoabastecimiento municipal? ¿De qué manera lo hizo?
16. ¿Consideras que el Proyecto contribuyó a la equidad de género en el sector agropecuario? ¿De qué manera lo hizo?
17. ¿Consideras que el Proyecto contribuyó a la gestión sostenible de la producción de alimentos y a la adaptación al cambio climático? ¿De qué manera lo hizo?

Algún otro comentario o aspecto que desee señalar:

BLOQUE C. MUJERES Y JÓVENES VINCULADOS/AS DIRECTAMENTE CON EL PROYECTO.

Nombre y Apellidos:

Entidad con la que se relaciona (CCS, CPA, UBPC, otras):

Criterio: Contextualización de la experiencia con el Proyecto

1. ¿En qué actividades del proyecto ha participado?
2. ¿Cuánto tiempo hace que comenzó a participar en las actividades del Proyecto RedAR?
3. ¿Conoce o participa usted en alguna de las redes o plataformas creadas por el proyecto?
4. ¿Cuáles es su valoración sobre la experiencia de participar en el Proyecto?
5. ¿Cómo ha contribuido el proyecto al empoderamiento de mujeres y jóvenes en su radio de acción?

Criterio: Impacto, Eficacia

6. ¿Qué beneficios y oportunidades generó el Proyecto a usted y a su familia? ¿y a la comunidad?
7. ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que tenido con esta experiencia?
8. ¿En cuales actividades volvería a participar? ¿Qué debió hacerse de otra manera?
9. ¿Se realizaron actividades que le benefició de manera particular por ser mujer y/o joven? ¿Cuáles? ¿Participó en estas actividades? ¿Qué le resultó más interesante de esta actividad?
10. ¿Cómo ha incidido el proyecto en el consumo
11. ¿De qué manera el proyecto permitió mejoras en las capacidades de mujeres y jóvenes para el enfrentamiento a los efectos de la COVID en relación a la producción y acceso a alimentos, ingresos familiares, disponibilidad, calidad de empleo o participación en toma de decisiones a nivel familiar, laboral o comunitario?

Criterio: Pertinencia

12. ¿Considera que haber participado en el proyecto produjo cambios en sus prácticas cotidianas (productivas, familiares, alimenticias/nutricionales...)?
13. ¿Algunos de estos cambios identificados tienen alguna incidencia (positiva o negativa) en su familia y en la comunidad? ¿De qué manera?
14. ¿Qué buenas prácticas, en términos de resiliencia y sostenibilidad productiva, implementó durante la ejecución del proyecto?

Criterio: Eficiencia

18. ¿Tuvo información acerca de los fondos financieros disponibles por el proyecto para realizar las diferentes actividades? Si su respuesta es afirmativa, ¿podría valorar si los fondos disponibles fueron empleados de la forma más adecuada para conseguir los objetivos propuestos?
19. ¿Cómo valora la gestión del proyecto en medio de las circunstancias generadas por la Covid-19?
20. ¿Consideras que el Proyecto logró articular a diferentes entidades (asociaciones del sistema de la agricultura, CUM, delegación de la agricultura, institutos...) para lograr los objetivos que es incrementar la producción de alimentos? ¿Puedes comentar algunos ejemplos o experiencias?

Criterio: Sostenibilidad

21. ¿Qué capacidades o habilidades te desarrolló el proyecto que te permitan sostener buenas prácticas productivas, técnicas, financieras, económicas? Argumente.
22. ¿Recibiste recursos por el Proyecto (financieros, materiales, técnicos...)? ¿Cuáles?

Criterio: Coherencia

23. ¿Consideras que el Proyecto contribuyó a la soberanía alimentaria y el autoabastecimiento municipal? ¿De qué manera lo hizo?
24. ¿Consideras que el Proyecto contribuyó a la equidad de género en el sector agropecuario? ¿De qué manera lo hizo?
25. ¿Consideras que el Proyecto contribuyó a la gestión sostenible de la producción de alimentos y a la adaptación al cambio climático? ¿De qué manera lo hizo?

Algún otro comentario o aspecto que desee señalar:

EQUIPOS DE COORDINACIÓN VINCULADOS A LA ACTIVIDAD TÉCNICO FINANCIERA

Nombre y Apellidos:

Organización:

Ocupación:

Preguntas

¿Cuál ha sido su relación con el proyecto? ¿En qué actividades ha participado?

Criterio: Impacto, Eficacia

15. ¿Cuáles considera han sido las principales contribuciones del proyecto en cuanto a:
 - Nuevas maneras de funcionar en cuanto a la ejecución financiera, adquisiciones, distribución de recursos y seguimiento.
 - Articulación de actores para la ejecución técnico financiera.
 - Toma de decisiones en torno ejecución técnico financiera.
 - Transparencia, organización y trazabilidad en la gestión.

16. ¿Qué elementos (situaciones) considera han limitado una mayor eficacia en la gestión técnico financiera del proyecto, y cuáles lo han favorecido? ¿qué acciones y/o estrategias de implementación se tomaron para reducir o potenciar esas situaciones?
17. ¿En qué medida y de qué forma, los y las actores principales del proyecto han aportado a las diferentes acciones del proyecto?: Decisiones, ejecución financiera y procesos de adquisición, aporte de especificaciones técnicas, distribución de recursos, entrega a beneficiarios, seguimiento, entre otras.

Criterio: Pertinencia

18. ¿Los procesos de ejecución financiera tuvieron en cuenta los ejes transversales del proyecto (género y medio ambiente)? Argumente.
19. ¿Argumente qué cambios produjeron las acciones técnico financieras en las personas (Mujeres y hombres) y en las instituciones?
20. ¿En qué medida considera se ha dado respuesta a las problemáticas identificadas por el proyecto y de qué forma las estrategias y acciones técnico financieras implementadas fortalecen las capacidades locales y nacionales para el abordaje futuro de esas problemáticas?

Criterio: Eficiencia

¿Cómo ha sido la eficiencia del proyecto en cuanto a:

- Utilización de fondos en función de los cambios propuestos.
 - Gestión del proyecto en medio de cambios de contextos institucionales, locales, nacionales, globales.
 - Articulación y coordinación entre organizaciones socias y con proyectos e iniciativas a nivel territorial.
 - Acciones afirmativas dirigidas al mejoramiento de la condición y posición de las mujeres, así como para su empoderamiento (social, productivo, económico, toma de decisiones...).
 - Manera en que se implementa el sistema de contabilidad, logística, administración, control y seguimiento del proyecto.
21. ¿Qué organizaciones copartes considera han sido más eficientes en la gestión técnico financiera? ¿Cuál o cuáles han sido las menos eficientes? Argumente.
22. ¿Qué provincias, municipios y beneficiarios considera han sido más eficientes en la gestión técnico financiera? ¿Cuál o cuáles han sido las menos eficientes? Argumente.

Criterio: Sostenibilidad

23. ¿Qué capacidades deja instaladas el proyecto para la sostenibilidad en el tiempo de sus efectos en términos financiero, e infraestructuras? Argumente.
24. ¿Cómo ve la continuidad en el tiempo de los efectos positivos logrados con el proyecto en cuanto a capacidad técnica y financiera de beneficiarios/as para sostener e incrementar los resultados logrados?

Criterio: Coherencia

25. ¿Cuáles son las políticas, planes, estrategias locales, nacionales e internacionales en curso referidas a las inversiones en el sector agropecuario con las que se relaciona el proyecto? ¿De qué manera se articula?
26. ¿Cuáles son los aportes y contribuciones del proyecto a esas políticas y planes? Argumente y cite ejemplos que considere.

Algún otro comentario o aspecto que desee señalar:

PRESIDENTA Y REFERENTES DE ACTAF NACIONAL

1. Considerando que ACTAF no formó parte de la formulación del proyecto ¿Cuál ha sido el papel de ACTAF a nivel nacional y territorial en la implementación del proyecto?
2. ¿Qué aportes realizó la institución?
3. ¿Cómo fue el proceso de articulación con las copartes, a nivel nacional y territorial? ¿Cuáles fueron los principales desafíos y aciertos del proceso?
4. A su juicio ¿Cuáles considera los principales aportes y aprendizajes que deja este proyecto? ¿Y cuáles los principales logros alcanzados?
5. ¿Qué haría diferente y qué no dejaría de hacer en futuros proyectos a partir de la experiencia que deja este?
6. ¿Argumente qué cambios produjeron las acciones del proyecto en las personas (mujeres y hombres) y en las instituciones?
7. ¿En qué medida considera se ha dado respuesta a las problemáticas identificadas por el proyecto y de qué forma las estrategias y acciones y estrategias implementadas fortalecen las capacidades locales y nacionales para el abordaje futuro de esas problemáticas?
8. ¿Qué capacidades deja instaladas el proyecto para la sostenibilidad en el tiempo de sus efectos en términos financiero, organizativo, institucional, humano, en infraestructuras, entre otros?
9. ¿Cuáles son los aportes y contribuciones del proyecto a las políticas, planes, estrategias locales, nacionales e internacionales referidas al sector agropecuario en la actualidad?

Algún otro comentario o aspecto que desee señalar:

6.2. Grupo de discusión

Grupos de discusión (Grupo Focal) Plataforma Multiactoral, provincia Guantánamo.

Fecha: 17 de noviembre de 2021

Momento 1. Encuadre

- Se pidió disculpa por la demora en el inicio del taller, casi 2 horas, debido a la extensión del recorrido de campo. La presentación individual de los y las participantes se realizó siguiendo una ronda clásica de presentación individual, destacando la institución a que pertenecen y su papel en la implementación del proyecto. Luego se puso en común los objetivos del encuentro.

Objetivos

- Triangular, verificar y complementar la información obtenida con la aplicación de otras herramientas, mediante interacción grupal a partir de las experiencias y vivencias de las personas participantes, con énfasis en los aspectos cualitativos.
- Poner en común los impactos más relevantes del proyecto, así como sus principales brechas y las posibles estrategias de continuidad.

La presentación grupal, utilizando una adaptación de la técnica de “las dos lanchas” reveló:

- ✓ Cinco de l@s 7 participantes eran mujeres. Coincidiendo con la intencional del proyecto de favorecer y visibilizar principalmente a este género.
- ✓ La totalidad de participantes tiene más de 35 años.
- ✓ L@s 7 participantes se consideran miembros de la plataforma multiactorales provincial.
- ✓ L@s 7 participantes participaron en el taller inicial del proyecto y son parte del grupo de WhatsApp del proyecto.
- ✓ L@s 7 asistentes participaron en el taller sobre Equidad de género.
- ✓ Cinco de l@s participantes participaron en el taller para la aprobación de la Estrategia de Gestión del conocimiento, así como del taller sobre gestión financiera.

Se consideró entonces suficiente involucramiento de l@s participantes, en el proyecto, para que los criterios vertidos y análisis a realizar pueden ser reflejo de la realidad de implementación. Esto a pesar de la ausencia de representantes de otras organizaciones parte de la Plataforma Multiactoral.

Total de participantes: 9 personas (Incluyendo 2 facilitadores)

Momento 2. Aprendizajes del proyecto

Se distribuyeron 5 tarjetas y un marcador por participante, con el propósito de que cada uno reflejara según su criterio:

1. Taller, curso o actividad de capacitación que considerara más relevante, de los realizados por el proyecto.
2. Material de comunicación de mayor impacto para la visibilización del proyecto.
3. Tecnología (innovación) implementada, de mayor impacto para la producción de alimento.
4. Mayor acierto en la concepción/implementación del proyecto.
5. Mayor dificultad para implementación del proyecto.

Las tarjetas quedaron sin mostrar hasta el cierre del próximo ejercicio. En este se presentó un listado de acciones, temáticas e innovaciones relacionadas por el proyecto, para profundizar sobre ellas, verificar información recopilada y registrar nuevos aportes, mediante una tormenta de ideas.

Listado para tormenta de ideas:

Temáticas y acciones a analizar	Comentarios y valoraciones realizadas
Plataforma multiactoral	Es un modelo de gestión ya experimentado en proyecto anterior y existía confianza en que funcionaría. Es algo que distingue al

	proyecto y aportó a nivel local, coherencia con políticas y planes nacionales y territoriales. Además, permitió a los diferentes actores involucrados estar informados, establecer compromisos y fortalecer o crear relaciones. Se debe diferenciar los objetivos de las plataformas provinciales y municipales, pues la primera se centra en la coordinación y apoyo a las Plataformas MM y estas últimas tienen un carácter más ejecutivo y de toma de decisiones a ese nivel. Es un acierto que los coordinadores municipales del proyecto formen parte de la PMA provincial. Aunque existe un grupo de miembros “fijos” de la plataforma, es un acierto la práctica de involucrar cuando se entiende necesario a representantes de productores de base y de ciertas instituciones Ej. IAGRI, CATEDES (que debió ser parte permanente). No siempre, participaban todos los convocados ej. E gobierno *Cuando se solicitó mencionar a los miembros permanentes, entendiendo que las copartes todas están representadas, se destacó el papel del CUM, incluso el IPA, pero no salió el Centro de Desarrollo de la Montaña. “Cuando la plataforma se articula adecuadamente se logra vencer barreras y dar impulso a las acciones ... que no pueden lograr por su cuenta las cooperativas” Yuneisy Peña, Directora CIGET. Ej. Permisos forestales para construcción de los módulos y mandato para la realización de los proyectos técnicos.		
Bitácora de monitoreo y ruta para la igualdad de género	La Bitácora era una herramienta a utilizar por las brigadas de monitoreo, a implementarse a nivel de CCS, pero el proceso de selección y acompañamiento de esas brigadas quedó trunco por la COVID. Sin embargo, la ruta de igualdad avanzó un poco más porque si se pudieron realizar varios talleres y algunas mujeres replicaron lo aprendido en otros talleres y encuentros y se recibieron algunos materiales de apoyo. Fue algo distintivo e intencionado en el proyecto.		
Iniciativas productivas lideradas por mujeres.	Fue algo intencionado fuertemente por el proyecto y ha tenido un impacto significativo en el empoderamiento femenino y la visibilidad de su quehacer. En no pocos casos son iniciativas compartidas por la familia, principalmente sus parejas, pero igualmente las visibiliza y empodera. En muchos temas son ellas mayoría y el que se entreguen a su nombre los recursos hacen que sean más consideradas o reconocidas en la familia.		
Infraestructura productiva	Infraestructura productiva	Total	Mujeres
	Cocinas eficientes	196	196
	Micro-ordeños	130	16
	Micro viveros de frutales	16	10
	Sistemas de riego (bombeo	25	7

	<i>fotovoltaico, eléctrico)</i>		
	<i>Módulos de microorganismos eficientes</i>	16	4
	Módulo avícola	60	55
	Módulo cunícola	18	16
	Módulo ovino caprino	24	20
	Termos de inseminación	17	0
	Túnel de secado	1	-
	Vivero tecnificado	2	-
Cámara de semillas	Solo 1 en el proyecto y fue para una CCS productora de granos en municipio El Salador. Aún no instalada por no disponer de local con conexión eléctrica adecuada. Se considera una necesidad bien identificada y un destino bien escogido, pero deficiente valoración inicial de las condiciones para la instalación. Existe el compromiso de que quede instalada antes del cierre del proyecto en el local ya asignado (pendiente de transferir a CCS).		
Patios familiares	Se realizó una propuesta preliminar de patios de la AU liderados por mujeres, pero está pendiente visita y diagnóstico inicial para su selección. Serían 30 o más y alguno puede coincidir con asociadas a las CCS beneficiadas.		
Autodiagnóstico de sistemas productivos	Es una herramienta conocida en Niceto Pérez por un proyecto anterior, que se fue construyendo y con este se entrega la 3ra versión, guía entregada recientemente, así que no se ha aplicado extensamente. Se aplicó y capacitó a algunos beneficiarios y técnicos en el territorio durante el proceso de construcción de la herramienta.		
Diplomado de transformación agroecológica.	Fundamental la participación de los CUM, un éxito que se pudiera replicar en Palma Soriano. Pendiente finalizar el módulo de género y presentación de las tesinas.		
Distribución de semillas adaptadas a la sequía y el Cambio Climático	Es un proceso que no avanzó como se quería por la imposibilidad de dar seguimiento. La selección de variedades a probar fue en parte por diagnóstico y en parte por sugerencia e interés de UEICA. Una suerte haber podido ir a ese centro a conocer experiencias. Muchas de las semillas se perdieron por intensas lluvias, solo en una CCS se recuperó un poco de 2 variedades de frijol caupí y no se ha podido extender a otros productores.		
Experiencias de agrometeorología participativa	La selección de los equipos a utilizar consideró como criterios, que fueran sencillos, duraderos y los mínimos posibles (pluviómetro, veleta y reloj de temperatura y humedad). Los modelos seleccionados se habían probado antes por buen tiempo, garantizando alta probabilidad de éxito. Se trabajó en ubicarlos en lugares representativos para el territorio a beneficiar. Tan importantes como las “facilitadoras” receptoras de los equipos (8 total, 4 x Mcpio, son los enlaces (6, 4 mujeres y 2 hombres) que		

	participan en la junta directiva de las CCS y son el mecanismo para compartir la información. Se espera cuando pase el tiempo, poder caracterizar el comportamiento de las variables climáticas medidas en las CCS y para eso se pueden aprovechar los equipos informáticos entregados a cada una.
Se adicionaron: Talleres sobre CC en IPA. Taller de enfoque de género y resiliencia.	Se realizaron en los IPA talleres iniciales sobre impactos del CC en la agricultura, pero quedaron pendientes otros. Es una buena estrategia vincular a estudiantes de grados terminales para que realicen sus proyectos en zonas y temas del proyecto. Se ha logrado incrementar percepción de riesgo entre técnicos y directivos y que este tema sea valorado a la hora de tomar decisiones. Los talleres sobre enfoque de género y resiliencia han tenido gran impacto en el empoderamiento de las mujeres productoras y en el reconocimiento general de los impactos diferenciados en hombres y mujeres del CC y las situaciones como la COVID.

Una vez realizada la tormenta de idea se procedió a mostrar las tarjetas elaboradas por cada participante y se obtuvo (ver imagen anexa):

1. Taller, curso o actividad de capacitación que considerara más relevante, de los realizados por el proyecto.
 - Los de género y resiliencia, que recibieron los integrantes de las plataformas y las bases productivas.
 - Taller de comunicación, para integrantes de las plataformas.
 - Taller de fincas resilientes.
 - Taller sobre Gestión de conocimientos (2 tarjetas), donde participaron integrantes de las plataformas y productores y representantes de las bases productivas.
 - Capacitación de análisis y distribución de los fondos del proyecto. Para integrantes de las plataformas.
 - Taller de las 5 C, sobre fortalecimiento de capacidades institucionales. Para integrantes de las plataformas.
 2. Material de comunicación de mayor impacto para la visibilización del proyecto.
 - Serie Aprender e innovar
 - Grupo WhatsApp y página de Facebook
 - Audiovisuales de agroecología (cápsulas de Facebook). Realizadas principalmente por una casa productora local.
 - Folleto sobre manejo agroecológico, de la serie Aprender e innovar
 - Manual para la autoevaluación de sistemas agroecológicos o Guía de autodiagnóstico para la resiliencia de fincas (2 tarjetas)
 - Los materiales de otros proyectos distribuidos en los talleres de género
- *Interesante que la mayoría identificó los materiales de apoyo a la capacitación como materiales comunicativos.
3. Tecnología (innovación) implementada, de mayor impacto para la producción de alimento.
 - Módulos de crianza de ganado menor (3 tarjetas). El impacto debe medirse en visibilidad y empoderamiento de las mujeres y los productores en general, generación de empleo/ingresos, salud nutricional y mejora ambiental.
 - Tecnología de producción animal. En el ganado mayor garantiza mayor higiene y calidad de la leche y la certificación.
 - Siembra de plantas proteicas, por apoyar desarrollo endógeno y garantizar disponibilidad de alimentos para el ganado.
 - Sistema de gestión agropecuario basado en Plataformas Multiactorales.

- Tecnologías de manejo agroecológico.
- 4. Mayor acierto en la concepción/implementación del proyecto.
 - Centro de las acciones en las mujeres, involucrar a las mujeres, iniciativas en manos de las mujeres (3 tarjetas).
 - Creación de las plataformas multiactorales.
 - Selección de los beneficiarios
 - Crear capacidades para diversificar la producción y adaptarse al Cambio Climático.
 - El fortalecimiento tecnológico de las copartes.
 - La capacitación en las innovaciones promovidas.
 - Coherencia de las acciones con la situación del país y las políticas, planes y estrategias nacionales y del sector a nivel territorial.
- 5. Mayor dificultad para implementación del proyecto.
 - Incidencia de la COVID (5 tarjetas) por limitaciones de movilidad, recursos de apoyo y funcionamiento de las entidades.
 - El tiempo perdido en la implementación, no solo por la pandemia, sino para la firma de documentos y autorizos, aprobación del proyecto, por ejemplo.
 - Mejor diagnóstico

Momento 4. Puesta en común de continuidades

- También mediante una tormenta de ideas se buscó identificar las acciones y condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo y sistematizar sus aprendizajes.

Para la sostenibilidad del proyecto será necesario que la Plataforma Multiactoral continúe funcionando y articulada con el consejo técnico asesor de ¿la DMA o Gobierno?

Completar los diseños de sistemas resilientes, más allá de la instalación y funcionamiento de los módulos entregados.

Terminar de ejecutar las acciones pendientes y poder dar seguimiento a los compromisos. Dependerá de involucramiento de las copartes y las organizaciones productivas de base, así como de disponer de recursos para ello. La dispersión de l@s beneficiarios dificulta el monitoreo.

Un efecto a largo plazo (impacto) y una manera de dar sostenibilidad a las acciones puede ser que por ejemplo la ACTAF y otras entidades, intencione en sus programas de capacitación los temas abordados y las herramientas aportadas por el proyecto.

Que instituciones como el CIGET incorpore nuevos servicios relacionados con el acompañamiento y seguimiento a las acciones o la creación de nuevas plataformas a nivel territorial o de puntos agrometeorológicos, por ejemplo, por ejemplo.

Lograr nuevos financiamientos para lograr el seguimiento y la extensión de las experiencias. El CIGET tiene 2 años de financiamiento en MN para esto, vía el programa ramal del CITMA.

Agradecimientos y despedida

Se valoró positivamente la metodología empleada y se abogó para comenzar en el horario pactado para la próxima ocasión.

Ver imágenes en anexo 7.

6.3. Modelo de experiencias exitosas

6.3.1. Finca La Bonita. Agrometeorología participativa

Experiencia exitosa: Sistemas agrícolas sostenibles que incrementan la cantidad y calidad de alimentos agropecuarios, en los municipios de Niceto Pérez, El Salvador (Guantánamo) y de Palma Soriano (Santiago de Cuba) en el marco del proyecto Redar		
Título de la experiencia: Finca La Bonita. Agrometeorología participativa		
¿En qué consiste la experiencia? La Agrometeorología participativa, es una innovación promovida por el proyecto RedAR que aporta significativos aprendizajes sobre la potencialidad y pertinencia de la EdGC+IA que propuso el proyecto. Algunos de los elementos que así lo demuestran están relacionados con: 1. Identificación e incorporación a la plataforma multiactoral provincial de un representante de una institución del territorio con probada experticia y compromiso para llevar a cabo el proceso de innovación/capacitación apoyado en la introducción tecnológica (Loexis Rodríguez – Centro Meteorológico provincial - Gtmo). 2. La institución coordinadora también se beneficia de la innovación, al ampliar su red de estaciones meteorológicas. 3. La selección de los equipos a utilizar consideró como criterios, que fueran sencillos, duraderos y los mínimos posibles (pluviómetro, veleta y reloj de temperatura y humedad). Los modelos seleccionados se habían probado antes por buen tiempo, garantizando alta probabilidad de éxito. 4. Diseño del proceso de gestión del conocimiento anclado al modelo de red, por lo que la planificación y coordinación de las acciones estuvo soportado en el quehacer de las plataformas multiactorales y la innovación se introdujo en varias bases productivas y fincas. Esto es coherente con la lógica de promover, como parte del proceso de gestión del conocimiento, el intercambio de experiencias bajo la visión de la construcción colectiva de conocimientos y su trasmisión horizontal entre actores involucrados, lo que complementa espacios de capacitación colectiva e individuales, imprescindibles estos últimos ante la imposibilidad del trabajo presencial colectivo. 5. Correcta identificación de las personas para la adopción de la innovación. Intencionar la participación femenina, demostrar interés en formar parte de la experiencia y que su finca se encuentre en un lugar “típico o representativo” del territorio al cual beneficia la información. 6. Contar con las estructuras de base en la cooperativa para escalar el impacto de la tecnología. Tan importantes como las “facilitadoras” receptoras de los equipos (8 total, 4 x Mcpio, son los enlaces (6, 4 mujeres y 2 hombres) que participan en la Junta Directiva de las CCS y son el mecanismo para compartir la información. 7. Buscar complementariedad en el fortalecimiento de las capacidades institucionales logradas con el proyecto. Por ejemplo, los equipos informáticos en poder de las CCS permiten la reproducción de las planillas necesarias para el registro de información y el almacenamiento digital de la información para futuros análisis. Las mujeres involucradas en la innovación se benefician de la formación de género, elevan su autoestima, son	¿Dónde se desarrolla? Municipio Niceto Pérez. CCS Lázaro Peña.	
	¿Cuándo se desarrolló? Experiencia impulsada y acompañada por proyecto RedAR	

reconocidas por su familia y su comunidad y se sienten empoderadas, lo que redundará en su compromiso para la sostenibilidad de la co-innovación. Una beneficiaria de esta innovación Yuliet Leyva Guzmán, de la CCS Lázaro Peña, del municipio Niceto Pérez en Guantánamo expresó durante la visita de campo: " ... sino hay un productor capacitado, la finca no tiene producción ... el proyecto ha dado tantas capacitaciones ... y no hicimos más por la Covid". "la sabiduría no puede quedarse en una sola persona" "todo se resume en que el proyecto nos enseñó a adaptarnos al CC" Como parte de la innovación agrometeorología participativa, se creó un punto de observación en la finca para monitorear variables como la temperatura, humedad relativa, precipitaciones y dirección de los vientos. Para ello, el proyecto les facilitó un reloj inteligente que mide y registra niveles y promedios de temperatura y humedad relativa, además de una veleta y un pluviómetro. Yuliet es quien realiza este trabajo, para lo cual fue capacitada por especialistas del Centro Meteorológico Provincial (CMP-CITMA). Yuliet registra los valores diarios de las distintas variables climatológicas en un modelo y comparte los resultados con el resto de la comunidad, productores y productoras de la cooperativa. De manera mensual presenta los promedios registrados en la asamblea de socios de la cooperativa. Tanto los registros históricos como los diarios son considerados tanto por productores y productoras como por personal técnico de la cooperativa para la toma de decisiones. En la finca también se desarrollan otras innovaciones como la cocina de leña eficiente, instalación de micro ordeño para ganado vacuno, producción de ovino caprino, équidos, cerdos y cultivos varios.	
¿A qué problemática responde? El municipio Niceto Pérez se caracteriza por el predominio de intensas y prolongadas sequías como efecto más visible del cambio climático en el territorio. Por otra parte, los productores y productoras el territorio no disponen de una fuente local de informaciones sobre el comportamiento de las variables climáticas, de manera que les permita tener más elementos para decidir y actuar en consecuencia con el comportamiento de esas variables que en las condiciones de montaña suelen ser muy heterogéneas.	Actores involucrados Yuliet Leyva Guzmán. Productora de la finca y organizadora de la cooperativa.
Principales beneficiarias/os: 57 Productores y productoras de la zona agrupados en 2 cooperativas. 1300 pobladores de 2 comunidades de la zona	Enfoques de trabajo desarrollados: - Empoderamiento femenino a partir del aumento de su visibilidad y aportes. - Articulación entre productores/as, técnicos/as y decisores/as. - Adaptación al cambio climático.

6.3.2. Finca Agroecológica El Arroyito

6.3.2. Finca Agroecológica El Arroyito. Experiencia exitosa: Sistemas agrícolas sostenibles que incrementan la cantidad y calidad de alimentos agropecuarios, en los municipios de Niceto Pérez, El Salvador (Guantánamo) y de Palma Soriano (Santiago de Cuba) en el marco del proyecto Redar	
Título de la experiencia: Finca Agroecológica El Arroyito.	
¿En qué consiste la experiencia? Patio familiar agroecológico integrado al Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino y Movimiento de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar, liderado por Sonia Tur. Producción diversificada y agroecológica de hortalizas, condimentos, granos, viandas, frutales, plantas medicinales, café, producción de posturas de frutales y plantas ornamentales en micro viveros, aves, cerdos y conejos. En la finca se integran de manera armónica familiares y vecinos, se promueven círculos de interés para niños y niñas, se contribuye a la alimentación de casos sociales, enfermos, y aporta alimentos frescos y diversos a la comunidad. La finca colinda con una parcela que conduce su suegra y esposo. Toda la familia convive y colabora en ambos espacios productivos. Realizan numerosas prácticas agroecológicas como la asociación de cultivos, mejoras del suelo con fertilización orgánica, aplicación de controles biológicos y biopesticidas, etnoveterinaria, entre otras. La familia se autoabastece en un 90% de las producciones de la finca.	¿Dónde se desarrolla? Municipio Palma Soriano. CCS Rogelio Castellano. ¿Cuándo se desarrolló? Experiencia de 8 años e impulsada y acompañada por proyecto RedAR
¿A qué problemática responde? -La experiencia tributa directamente a la mejora de la alimentación en la comunidad y el municipio, donde escasean alimentos sanos y diversos como las hortalizas y condimentos frescos, así como al aumento de la responsabilidad social a partir del trabajo comunitario. -Tributa también a la formación de valores y vocación por la actividad agropecuaria en las nuevas generaciones a partir de su trabajo con niños/as y jóvenes. -Es un referente en cuanto a empoderamiento de la mujer productora en su entorno familiar y comunitario	Actores involucrados -Sonia Tur Torres. Productora de la finca. -Vilma Cruzata Mendoza. Productora de finca aledaña y suegra de Sonia. -Esposos de Sonia y Vilma, cuñada y esposo de Vilma y vecinos de la comunidad.
Principales beneficiarias/os: 2000 pobladores del consejo popular Oscar Lucero, 12 niños/as sin amparo filial, comunidades de la zona, 7 familiares y 2 vecinos vinculados directamente a la finca	Enfoques de trabajo desarrollados: - Producción integrada, diversificada y agroecológica bajo principios de economía circular. - Trabajo comunitario basado en responsabilidad social, cooperativismo y economía social solidaria. - Visión de agricultura familiar y de empoderamiento femenino. - Autoabastecimiento local de alimentos.

6.3.3. Finca iniciativa cunícola. Emileydis Columbie Montero y Abel Álvarez Rico

Experiencia exitosa: Sistemas agrícolas sostenibles que incrementan la cantidad y calidad de alimentos agropecuarios, en los municipios de Niceto Pérez, El Salvador (Guantánamo) y de Palma Soriano (Santiago de Cuba) en el marco del proyecto RedAr	
Título de la experiencia: Finca iniciativa cunícola. Emileydis Columbie Montero y Abel Álvarez Rico	
¿En qué consiste la experiencia? Finca familiar con sobrada tradición en la producción cunícola. La finca es totalmente autosuficiente en la alimentación y manejo de la especie cunícola. Cultivan y procesan forrajes frescos, plantas proteicas y granos, con los que elaboran dietas de alto valor nutricional, aprovechando los recursos locales. Producen el 80 % de los alimentos que consume la familia. Realizan mejoras genéticas a su rebaño acorde a sus necesidades y posibilidades. El proyecto contribuyó a su infraestructura productiva mediante la entrega de jaulas, techos, clavos, herramientas e insumos productivos, lo cual ha tributado a la mejora de sus condiciones de crianza y manejo y por consiguiente a sus resultados productivos. Han realizado innovaciones y adaptaciones interesantes como la modificación de comederos de las jaulas adaptados a sus condiciones, confección de nidales rústicos, creación de condiciones de bioseguridad, elaboración de piensos criollos, entre otros. Contribuyen al aumento de la producción cunícola en el municipio con distribución de pies de cría, evitando la consanguinidad con el refrescamiento de sus troncos genéticos con la búsqueda de sementales y reproductoras en otras provincias. El trabajo de Emileydis se ha hecho más visible y reconocido en los últimos tiempos.	¿Dónde se desarrolla? Municipio El Salvador. CCS Guillermo Castro Luna ¿Cuándo se desarrolló? Finca con experiencia de más de 20 años de experiencia en la producción cunícola familiar e impulsada y acompañada por proyecto RedAr
¿A qué problemática responde? -La experiencia tributa directamente a la mejora de la alimentación en la comunidad y el municipio, donde escasean las fuentes de proteína animal de alto valor nutricional y de cadena corte como la carne cunícola. -Es un referente en cuanto a empoderamiento y valoración de la mujer productora en su entorno familiar y comunitario y en cuanto a buenas prácticas de manejo de la especie cunícola.	Actores involucrados -Emileydi Columbié Montero. Productora cunícola visibilizada y empoderada por RedAr. -Abel Álvarez Rico. Productor cunícola con más de 20 años de experiencia -Familiares de la pareja vinculados a la finca.
Principales beneficiarias/os: 1300 pobladores del consejo popular y 5 familiares vinculados directamente a la finca	Enfoques de trabajo desarrollados: Producción integrada, diversificada y bajo principios de economía circular. Visión de agricultura familiar y de empoderamiento femenino. Autoabastecimiento local de alimentos.

Anexo 7. Fotografías que documentan el proceso

Municipio Palma Soriano

ANAP. Sede municipal



CCS Rogelio Castellano. Taller de sistematización



CCS Rogelio Castellano. Finca Dayle Cainet y esposo. Iniciativa cunícola.



CCS Rogelio Castellano. Finca agroecológica El Arroyito. Productora Sonia Tur Torres



CCS Rogelio Castellano. Finca Vilma Cruzata Mendoza



Patio de Irma Cursó y Emilio Rosales



Municipio Niceto Pérez

Delegación municipal de Agricultura



CCS Oberto Benítez. Finca Irais Navarro Barbiel. Iniciativa avícola



CCS Lázaro Peña. Finca Yuliet Leyva Guzmán y Manuel Pérez Pérez. Iniciativas de agro meteorología participativa, micro ordeño y cocina eficiente



CCS Lázaro Peña. Finca Sobeida Rodríguez Nápoles. Iniciativa avícola



CCS Lázaro Peña. Área de uso colectivo. Iniciativas cunícola y ovino caprino. Productor Vladimir Caro Covas



CCS Renato Guitar. Área de uso colectivo. Iniciativa sistema de riego eléctrico para cultivos varios



Municipio Guantánamo. Plataforma multiactoral

ACTAF. Sede Filial provincial



Municipio El Salvador

CCS Guillermo Castro Luna. Sede de cooperativa y local donde instalarán cámara de semillas



CCS Guillermo Castro Luna. Finca Emileydis Columbie y Abel Álvarez Rico. Iniciativa Cunícola



CCS Guillermo Castro Luna. Finca producción de granos. Productor Luis Roble Silva



CCS Sabino Pupo. Patio de Iniciativa avícola. Daineris Viñales Vidal y Héctor Cardona Reynoso



CCS Sabino Pupo. Área de uso colectivo. Iniciativas cunícola, ovino caprino y microorganismos eficientes.

