

OEI



FIDA
Invertir en la población rural

Oficina de Evaluación Independiente

República de Cuba

**Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región
Oriental (PRODECOR)**

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE PROYECTO





República de Cuba

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Evaluación de los resultados del proyecto

Mayo 2023

Informe No. 6472-CU

Documento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Fotos de actividades apoyadas por proyectos financiados por el FIDA en la República de Cuba

Portada: Miembros productores y representantes de Cooperativa de Crédito y Servicios Rafael Trejos, Municipio Jobabo, Las Tunas. ©FIDA/Carlos Pérez

Dorso de la portada: Maquinarias agrícolas Cooperativa de Producción Agropecuaria Mártires del Moncada, Municipio Gibara, Holguín (izquierda); Maquinarias agrícolas, Cooperativa de Crédito y Servicios Amado Rosales Rosebel, Municipio Contramaestre, Santiago (derecha) ©FIDA/Gladis María Demarchi

Este informe es producto del personal de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA y los resultados y conclusiones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las opiniones de los Estados miembros del FIDA o los representantes ante su Junta Ejecutiva. Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte del FIDA sobre la condición jurídica de, cualquier país, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto a la delimitación de fronteras o límites. Las denominaciones "países desarrollados" y "en desarrollo" se usan para fines estadísticos y no expresan necesariamente un juicio acerca del nivel alcanzado por un determinado país o zona en el proceso de desarrollo.

Todos los derechos reservados.

©2023 por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Prefacio

Este informe presenta los hallazgos de la evaluación de los resultados del Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR), la primera realizada en Cuba por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA.

El PRODECOR fue diseñado en los años 2012 y 2013, con el propósito de reducir el retraso tecnológico en el sector agropecuario. El crecimiento insuficiente de este sector se debía al reducido nivel de inversión en equipos y maquinarias agrícolas, y a los recursos limitados para el sistema de investigación y extensión agrícola. De manera específica, el proyecto buscaba incrementar la producción y la productividad de dos cultivos estratégicos, el maíz y el frijol, y mejorar las condiciones de vida de las familias de los productores organizados en cooperativas. Para ello, buscó fortalecer las capacidades técnicas y productivas de las cooperativas, así como las capacidades de las entidades prestadoras de servicios a la producción.

Como resultado de sus actividades, el proyecto logró fortalecer colaboraciones entre las instituciones públicas que apoyan la producción agrícola y las cooperativas agropecuarias. Así mismo, el proyecto contribuyó a una planificación más participativa dentro de las cooperativas y fortaleció la cooperación intercooperativas (cooperativas que ofrecen servicios de mecanización, transporte o apoyo a la comercialización a otras cooperativas). El proyecto introdujo algunas innovaciones en el procesamiento (plantas de secado) de los granos básicos, que contribuyeron a la reducción de pérdidas postcosecha. El PRODECOR también favoreció el ingreso de otros organismos internacionales en apoyo al sector agropecuario de Cuba.

A nivel de hogares, el proyecto fortaleció los conocimientos técnicos de los productores e incrementó en menor medida los ingresos y activos de los pequeños productores. Algunas metas no lograron cumplirse. Los rendimientos de la cosecha de granos fueron muy menores a los esperados, debido a las nuevas sanciones internacionales en el periodo 2017-2020, que limitaron el acceso a insumos (fertilizantes, plaguicidas) para la producción y a los repuestos para las maquinarias. La baja disponibilidad de recursos hídricos y la vulnerabilidad del país a efectos adversos del cambio climático igualmente afectaron los niveles de producción. Así mismo, la sostenibilidad de los beneficios obtenidos es incierta, ya que el PRODECOR no cuenta con un plan de salida para poder enfrentar los principales riesgos climáticos y para asegurar la provisión de insumos para la producción.

Con miras a fortalecer las intervenciones en el sector agrícola cubano, se necesita desarrollar una serie de acciones integrales para la protección de los recursos naturales y la resiliencia al cambio climático. El FIDA tiene también la oportunidad de apoyar la puesta en marcha de reformas nacionales, ya aprobadas por el gobierno de Cuba, en materia de agregación de valor a los productos, mercados y cadenas de valor. El FIDA tiene un rol clave para generar conocimientos y lecciones aprendidas sobre los resultados del PRODECOR y apoyar intercambios de experiencias con la cooperación internacional en Cuba y con otros países de la región.

Espero que los resultados y las recomendaciones generados por la evaluación sean útiles para mejorar y consolidar los esfuerzos del FIDA y del Gobierno de la República de Cuba.



Indran A. Naidoo, PhD
Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Preface

This report presents the findings of the project performance evaluation of the Cooperative Rural Development Project in the Oriental Region (PRODECOR), the first to be conducted in Cuba by the Independent Office of Evaluation of IFAD.

PRODECOR was designed in 2012 and 2013 to reduce the technological lag in the agriculture sector. Constraints leading to inadequate growth in the sector included low levels of investment in agricultural equipment and machinery, and limited resources for agricultural research and extension. Specifically, the project sought to raise production and productivity for two strategic crops – maize and beans – and improve living conditions for producers organized into cooperatives and their families. To this end, the project was to strengthen the technical and productive capacities of cooperatives and the capacities of production service providers.

Through its activities, the project strengthened collaboration between the public institutions supporting agricultural production and the agricultural cooperatives. In addition, the project contributed to more participatory planning within cooperatives and strengthened cooperation among them (cooperatives offering mechanization, transportation or commercialization support to other cooperatives). The project introduced several innovations in processing (e.g. drying plants) for basic grains, which helped reduce post-harvest losses. PRODECOR also facilitated the entry of other international organizations in support of the Cuban agriculture sector.

At the household level, the project strengthened producers' technical knowledge and, to a lesser degree, smallholder incomes and assets. Some targets were not met. Grain harvest yields were well below expectations, owing to new international sanctions during the period 2017–2020 that limited access to production inputs (fertilizers, pesticides) and spare parts for machinery. Limited water availability and the country's vulnerability to the adverse effects of climate change also had an impact on production levels. Moreover, the sustainability of the benefits obtained is uncertain as PRODECOR lacks an exit strategy to deal with major climate risks and ensure input supply for production.

With a view to strengthening interventions in the Cuban agriculture sector, a series of comprehensive actions are needed to protect natural resources and build resilience to climate change. IFAD also has an opportunity to support national reforms already approved by the Government of Cuba in value addition, markets and value chains. IFAD has a key role in generating knowledge and lessons learned around PRODECOR results and in supporting an exchange of experience with international cooperation in Cuba and with other countries in the region.

I trust that the results and recommendations put forward by this evaluation will prove useful to improve and consolidate the efforts of IFAD and the Government of Cuba.



*Indran A. Naidoo, PhD
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD*

Agradecimientos

El equipo de la evaluación de los resultados del proyecto fue dirigido por Fabrizio Felloni, Director adjunto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OEI) y fue conformado por Massiel Jiménez, Analista de Evaluación de la OEI, Gladis M. Demarchi y Carlos J. Pérez, Consultores Senior Internacionales. El equipo contó con el apoyo de Antonella Sisti, Asistente de Evaluación de la OEI. La revisión inter pares dentro de la OEI estuvo a cargo de Johanna Pennarz, Oficial Principal de Evaluación de la OEI, Michael Carbon, Oficial Principal de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos, y Raymond Mubayiwa, Oficial de Evaluación de la OEI.

La OEI agradece la colaboración del Gobierno de Cuba y del Equipo del PRODECOR, de la Oficina Regional del FIDA para América Latina y el Caribe y en particular la Oficina de Panamá por su colaboración a lo largo del proceso de evaluación.

Acknowledgements

The project performance evaluation (PPE) team was led by Fabrizio Felloni, Deputy Director of the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) and comprised Massiel Jiménez, Evaluation Analyst, IOE; Gladis M. Demarchi and Carlos J. Pérez, senior international consultants. The team was supported by Antonella Sisti, Evaluation Assistant, IOE. A peer review was conducted by Johanna Pennarz, Lead Evaluation Officer, IOE; Michael Carbon, Lead Evaluation Officer, World Food Programme; and Raymond Mubayiwa, Evaluation Officer, IOE.

IOE is grateful to the Government of Cuba and the PRODECOR team, the IFAD Regional Office for Latin America and the Caribbean and, in particular, the Panama Office, for their collaboration throughout the evaluation process.

Índice

Equivalencias monetarias, pesos y medidas	i
Siglas y acrónimos	i
Mapa de la zona del proyecto	ii
Resumen ejecutivo	iv
Executive summary	ix
Respuesta de la Gerencia del FIDA	xiii
IFAD Management's response	xvi
I. El contexto del país y del proyecto	1
A. Contexto del país	1
B. El proyecto	5
C. Diseño del proyecto	6
II. Objetivos, metodología y proceso de evaluación	9
III. Principales hallazgos de la evaluación	11
A. Pertinencia	11
B. Eficacia	13
C. Eficiencia	18
D. Impacto sobre la pobreza rural	20
E. Sostenibilidad	23
F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	27
G. Desempeño de los socios	29
IV. Otros hallazgos de la evaluación	33
A. Colaboración con otros organismos internacionales	33
B. Apreciación del informe de terminación	34
V. Conclusiones y recomendaciones	35
A. Conclusiones	35
B. Recomendaciones	35
Anexos	
I. Datos básicos del proyecto	37
II. Teoría del cambio del proyecto PRODECOR	38
III. Definición y calificación de los criterios de evaluación utilizados por la OEI	39
IV. Matriz de evaluación	42
V. Lista de las principales personas entrevistadas	50
VI. Itinerario de visitas en campo	53
VII. Bibliografía	56

Equivalencias monetarias, pesos y medidas

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	Peso Cubano (CUP)
USD 1,00	=	Peso Cubano (CUP) 0,042 (29 de julio de 2022)

Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1 000 gramos
1 000 kg	=	2,204 libras
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 hectáreas
1 hectárea	=	2,47 acres

Siglas y acrónimos

CCS	cooperativas de crédito y servicios
CPA	cooperativas de producción agropecuaria
EPS	entidades prestadoras de servicios
ERP	evaluación de los resultados del proyecto
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IDH	índice de desarrollo humano
OEI	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ITP	informe de terminación del proyecto
LAC	División de América Latina y el Caribe del FIDA
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información
PDC	planes de desarrollo cooperativo
PFS	planes de fortalecimiento de servicios
PIB	producto interno bruto
PRODECOR	Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental
PRODEGAN	Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero en la Región Centro Oriental
UBPC	unidades básicas de producción cooperativa

Mapa de la zona del proyecto

República de Cuba

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR)

Evaluación de los Resultados del Proyecto (ERP)



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 17-11-2022

Resumen ejecutivo

Antecedentes

1. **Contexto nacional.** La economía cubana, caracterizada como una economía planificada, está compuesta principalmente por empresas asistidas por presupuesto gubernamental. Los pequeños productores agrícolas cubanos, quienes representan la base del sector agrícola, están organizados bajo distintos tipos de cooperativas, las cuales destinan la mayor parte de su producción a las redes nacionales de abastecimiento de alimentos y en menor medida para consumo propio o venta en mercados de alimentos no subvencionados. El sector agrícola cubano enfrenta varios desafíos, tales como, baja productividad y diversificación productiva, degradación de recursos naturales para la producción y vulnerabilidad ante Efectos adversos del cambio climático y al cambio climático. Estos desafíos se han agravado por las recientes sanciones internacionales, las cuales incluyen el bloqueo de importación de insumos y tecnologías para el sector agrícola.
2. Con miras a dinamizar su economía y subsanar algunos de estos retos, desde 2011, Cuba ha introducido una serie de reformas para promover mayor eficiencia económica, mercados y empresas privadas bajo la regulación pública.
3. **Descripción del proyecto.** El Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR) es el primero implementado por el FIDA en Cuba, posterior a la suspensión de actividades en el país durante la década de 1980. El PRODECOR tenía como objetivos incrementar la producción y la productividad de dos cultivos estratégicos (maíz y frijol) y mejorar las condiciones de vida de las familias de los productores organizados en cooperativas. A través de sus intervenciones, el proyecto buscaba: i) fortalecer las capacidades de los pequeños productores y de las cooperativas hacia la producción sostenible, la gestión empresarial y el incremento de activos físicos y; ii) mejorar la oferta de servicio de las entidades estatales y no estatales a los productores y sus cooperativas. El proyecto, aprobado en 2013, entró en vigencia en 2014 y cerró las operaciones en 2021.
4. **Enfoque y metodología de la evaluación.** La evaluación de resultados del proyecto (ERP), aprobada por la Junta Ejecutiva del FIDA en 2021, se llevó a cabo de conformidad con la Política de Evaluación del FIDA de 2021 y con el Manual de Evaluación del FIDA de 2022. Los hallazgos de la evaluación son presentados en base a una revisión documental de documentación sobre el proyecto, así como entrevistas y visitas en el terreno, realizadas en mayo de 2022. La ERP también analizó el impacto del proyecto a nivel micro, meso y macro sobre la población e instituciones asistidas por el PRODECOR. Para analizar el fortalecimiento institucional de las cooperativas la evaluación utilizó un esquema simplificado del 'cuadro de mando integral' (balanced scorecard). Para integrar su análisis sobre el manejo de recursos naturales, la evaluación se benefició de un sistema digital global que analiza las propiedades del suelo (SoilGrids™), que se aplicó a las coordenadas geográficas de zonas de ejecución del proyecto, visitadas durante la misión.

Hallazgos principales

5. **A nivel macroeconómico, el PRODECOR estaba alineado con las políticas públicas nacionales para reducir la brecha entre demanda y producción de granos.** El proyecto pretendía reducir el retraso tecnológico en el sector agropecuario. El crecimiento insuficiente del sector agropecuario se debía al bajo nivel de inversión en equipos y maquinarias agrícolas, así como a un sistema de investigación y extensión agrícola que contaba con buena capacidad, pero tenía pocos recursos. El PRODECOR se concentró en dos cultivos, el maíz y el frijol, cuya demanda por el consumo nacional y local es alta. Además, la formulación del proyecto prestó atención al procesamiento de productos primarios y a la comercialización de los productos, con antelación a la evolución de las políticas nacionales.

6. **La focalización geográfica se hizo según criterios de pobreza y la selección de las cooperativas fue pragmática.** La focalización tomó en cuenta las provincias y municipios más pobres de la región oriental del país. Por su parte, la selección de cooperativas asistidas por el proyecto buscó apoyar a aquellas en condiciones financieras estables y con prácticas acertadas en la producción agropecuaria, pero al mismo tiempo vulnerables a factores de riesgo agrícola y organizacional. Dicho criterio de selección fue acertado, ya que estas cooperativas con un historial productivo y financiero viable han asistido a otras cooperativas dentro y fuera del proyecto. Por su parte, la focalización y la participación de las mujeres y los jóvenes fueron limitadas, debido a debilidades en el diseño del proyecto y a dinámicas socioeconómicas de la sociedad cubana.
7. **El PRODECOR sistematizó buenas prácticas en la organización de las cooperativas, promovió la colaboración intercooperativas y la capacidad de los proveedores de servicios.** El proyecto fortaleció la planificación participativa, que incluye aspectos técnicos y de consulta sobre siembra, compra de insumos e instrumentos financieros. Se estableció una colaboración intercooperativas, un aspecto novedoso en el contexto cubano: las cooperativas apoyadas por el proyecto ofrecieron servicios de mecanización y apoyo a la comercialización a otras cooperativas que tienen menores recursos o capacidad de organización.
8. Por su parte, el apoyo a los proveedores de servicios mejoró el soporte técnico a las cooperativas. En cuanto al uso de nuevas tecnologías de producción y manejo postcosecha de granos, se observó una tasa alta de adopción (84,4 %) de las técnicas demostradas. El proyecto impulsó una mejor colaboración de las cooperativas con los Centros de Reproducción de Entomopatógenos y Entomófagos y con los Laboratorios de Sanidad Vegetal, lo que ayudó a enfrentar problemas fitosanitarios, como la plaga de Thrips (*Megalurothrips usitatus*) que afectó el frijol y elevadas poblaciones de *Spodoptera frugiperda* que atacaron el maíz. No obstante, las entrevistas con los productores mostraron que el control biológico no es suficiente y que se necesitan también insumos agroquímicos.
9. El PRODECOR también financió la construcción de plantas de procesamiento de granos dotadas de tecnología moderna, con laboratorio para el control de calidad y secado de los granos, lo que contribuyó a reducir las pérdidas postcosecha y a generar 320 empleos directos adicionales a los 200 empleos inicialmente proyectados.
El PRODECOR incorporó aspectos novedosos. Entre estos se encuentran la introducción de semillas de distintas variedades de frijol y maíz, que pasaron por una serie de pruebas de campo con el liderazgo del Instituto de Investigaciones de Granos de Cuba, y que optimizan el uso de insumos. En el contexto cubano, otra innovación a nivel de la cadena de valor, es el sistema de contratación de la producción de granos y los pagos a los productores ejercidos por las plantas procesadoras (una forma inicial de *contract farming*). Este sistema facilita la decisión del Banco Nacional de Cuba para otorgar créditos a los productores ya que supone bastante certeza con respecto al destino de la producción y al precio de venta. Las plantas procesadoras realizadas con el apoyo del PRODECOR utilizan energía renovable a partir de biomasa disponible en la zona (cascarilla de arroz y leña disponible localmente de árboles cultivados). Dadas las dificultades para la adquisición de combustibles fósiles importados, el uso de biomasa es una solución adecuada cuando no se utilice leña de bosques nativos.
10. **A pesar del apoyo a la mecanización y extensión agrícola, el incremento de los rendimientos fue limitado.** Durante los primeros 3-4 años de ejecución del proyecto, se observó un aumento importante de los rendimientos promedio (+32 % para el frijol y +31 % para el maíz). Sin embargo, a partir de 2019, se inició un declive hasta casi regresar a los niveles anteriores al proyecto. Esta reducción fue resultado de la restricción en las importaciones de insumos productivos (fertilizantes y plaguicidas), carburante y repuestos para las maquinarias, debido a las sanciones

internacionales impuestas desde 2017. Así mismo, a pesar de los esfuerzos e innovaciones para generar valor agregado, las plantas de procesamiento solo están trabajando a un 20-30 % de su capacidad operativa, debido a los volúmenes de producción de granos inferiores a lo esperado.

11. **El impacto del proyecto fue significativo a nivel institucional pero los avances a nivel de los productores fueron menores de lo esperado.** Las intervenciones del proyecto mejoraron la cantidad y calidad de servicios técnicos, extensión e investigación agrícola, y se apoyó a algunos elementos de las cadenas de valor. No obstante, a nivel de los hogares, los incrementos estimados en ingresos y activos fueron inferiores a las metas del proyecto, ya que no se alcanzaron los rendimientos previstos. Según un estudio de la FAO (2022), si bien hubo un incremento de los ingresos de los hogares, éste fue entre 50-60% inferior a lo esperado.
12. La evaluación observó un efecto inesperado y positivo. Los productores, gracias a los sistemas de riego y rotación de cultivos, lograron diversificar su producción hacia productos como: garbanzos, soja, frutos y tubérculos, hortalizas y frutas. La diversificación de cultivos no era parte del diseño del PRODECOR que enfatizaba el frijol y el maíz.
13. En cuanto al capital humano, el proyecto contribuyó a mejoras en los conocimientos productivos sobre la aplicación de técnicas de cultivos, con muy buenas tasas de adopción. No obstante, la participación de las mujeres y los jóvenes fue baja, lo cual puede explicarse por la falta de una estrategia de incorporación de mujeres y jóvenes en las actividades del proyecto, así como por las dinámicas socioeconómicas cubanas y las preferencias de empleos fuera del sector agrícola y de la producción primaria de estos grupos poblacionales.
14. **Falta de una estrategia clara de sostenibilidad.** Si bien los actores locales y nacionales involucrados contribuyen a la sostenibilidad y apropiación de las acciones del proyecto, el PRODECOR no contó con un plan de salida concreto con movilización de recursos para poder hacer frente a los principales riesgos que enfrenta el proyecto, los cuales incluyen falta de repuestos, acceso a insumos y problemas de recursos naturales y adaptación al cambio climático. Una estrategia de salida que considerase el acceso a mercados internos y externos para los productores y las cooperativas habría contribuido a una mayor agregación de valor en los productos. A pesar de que el PRODECOR cuenta con oportunidades de ampliar su intervención a través de la política de sustitución de importaciones de alimentos en Cuba, se necesitarían rendimientos más altos para suplir la demanda de alimentos.
15. **La sostenibilidad está también afectada por la estrategia de manejo de los recursos naturales y el cambio climático del proyecto.** Aunque a nivel nacional existen políticas que buscan reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático, a nivel del proyecto se observó sobre todo la implementación del riego como una medida de adaptación a la falta de lluvias. En la zona del proyecto, la sequía de los últimos dos años ha reducido la disponibilidad de agua para la producción. La evaluación no observó la adopción de acciones de conservación de suelos a nivel de campo, por ejemplo, cultivo en terrazas con curvas a nivel, barreras vivas, y el incremento de la materia orgánica en el suelo, mediante el uso de residuos vegetales. Los residuos vegetales del maíz y el frijol son utilizados en la alimentación animal, con lo cual no regresan parte del abono orgánico al suelo. Además, dada la cantidad de tierras ociosas y la falta de una mayor acción para la conservación de la fertilidad de los suelos, se evidencia un notable avance del marabú (*Dichrostachys cinerea*), un arvense invasor con espinas, lo cual genera una mayor degradación de las tierras.
16. **Falta de un plan estructurado de acción género.** A pesar de que el Ministerio de la Agricultura de Cuba cuenta con una Estrategia de Género desde 2015, esta no se tradujo en un plan de acción de género específico para el proyecto. El PRODECOR capacitó a mujeres productoras y socias de cooperativas en los temas de prácticas

agrícolas, organización cooperativa y gestión empresarial. Dentro de la composición de las 157 juntas directivas de las cooperativas, 118 de ellas tiene un 10 % de presencia femenina. Aunque el PRODECOR asistió al doble de mujeres productoras de lo programado, su porcentaje sobre el número de asociados a las cooperativas era del 14,8 % a finales del proyecto, al mismo nivel que en la línea de base.

17. En Cuba, la mujer tiene poca participación en las actividades de producción agrícola. Los niveles relativamente altos de educación de las mujeres no favorecen el interés por la producción agrícola primaria. Sin embargo, un plan de acción de género específico para el PRODECOR habría podido contribuir a diseñar e implementar actividades adecuadas al contexto de las mujeres (y de los jóvenes) del grupo meta, por ejemplo, la transformación de la producción primaria, la comercialización, y la provisión de servicios técnicos a los productores.

Conclusiones

18. **A través del PRODECOR, el FIDA aprovechó una “ventana de oportunidades” que se presentó en Cuba para enfrentar el atraso tecnológico, productivo y comercial del sector agrícola.** Al principio de la década de 2010, la introducción de reformas económicas nacionales acompañaba la mitigación de las sanciones económicas internacionales. El diseño del PRODECOR era simple, bien alineado con las estrategias del país para mejorar el acceso a la mecanización y las técnicas modernas en el sector agropecuario y sustituir las importaciones de productos agrícolas. El diseño incluía elementos novedosos para el contexto nacional, como el apoyo a algunos segmentos de las cadenas de valor, y preparó el terreno para la entrada de la cooperación internacional.
19. **Los logros del proyecto fueron significativos a nivel meso y macro pero los avances a nivel micro de los productores y a nivel de la soberanía alimentaria fueron menores que lo esperado.** A nivel micro, se produjo un incremento de la producción y rendimientos en los primeros cuatro años del proyecto, seguido de una reducción posterior, por falta de insumos, carburante y repuestos. Un aspecto positivo fue la contribución a la diversificación productiva (más allá del maíz y los frijoles). A nivel meso, se mejoró la cantidad y calidad de los servicios técnicos, extensión e investigación agrícola, y se apoyó a algunos elementos de las cadenas de valor, a través de la puesta en marcha de las plantas de secado. A nivel macro, se dio un apoyo a la cooperación interinstitucional. Los efectos sobre la disponibilidad de alimentos en la escala nacional fueron limitados.
20. **Si bien se constata un apoyo operacional constante al PRODECOR por parte de las autoridades pertinentes, aún no existe un plan estratégico para enfrentar los riesgos que pueden perjudicar los logros del proyecto.** El proyecto contribuyó al fortalecimiento institucional de las cooperativas y de los proveedores de servicios y apoyó el aprendizaje técnico y organizacional de los productores y fomentó su involucramiento en las actividades de las cooperativas. Sin embargo, falta una estrategia de salida concreta: no se identificaron medidas para encarar la degradación de los recursos naturales y los efectos del cambio climático, como la escasez de agua, el empobrecimiento de los suelos y otros. Además, las condiciones en parte estructurales y en parte coyunturales, como las restricciones al comercio exterior y al abastecimiento en insumos y repuestos, pueden minar los logros del proyecto.
21. **A medida que nuevos actores ingresan paulatinamente al mercado, el PRODECOR ha prestado poca atención al aprendizaje generado en otros países para beneficiar sus intervenciones.** Aunque hay oportunidades para aprender de las experiencias de los países vecinos y de otros organismos cooperantes en Cuba, la evaluación observa que se ha prestado atención limitada a los intercambios con otras iniciativas en el país y en la región en cuanto al apoyo a los operadores privados, las cadenas de valor, el acceso al mercado interno y las exportaciones, y la oportunidad de ingresos para jóvenes y mujeres.

Recomendaciones

22. **Recomendación 1.** Apoyar un “paquete de acciones” para la protección de los recursos naturales y la resiliencia al cambio climático, el cual incluye un sinnúmero de medidas tanto a nivel productivo como con respecto al involucramiento de centros técnicos especializados y la digitalización de la asistencia técnica brindada a las cooperativas y los productores.
23. **Recomendación 2.** Apoyar la puesta en marcha de reformas nacionales en materia de agregación de valor a los productos, los mercados y las cadenas de valor.
24. **Recomendación 3.** Fortalecer la gestión de los conocimientos y el intercambio de experiencias con la cooperación internacional en Cuba y con otros países de la subregión.
25. **Recomendación 4.** Adoptar medidas inmediatas para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del proyecto, por ejemplo, a través de la cooperación con otros proyectos financiados por el FIDA o por medio de la postulación a fondos verdes.

Executive summary

Background

1. **National context.** The Cuban economy, characterized as a planned economy, is composed mainly of enterprises assisted under government budgets. Smallholder agricultural producers, who represent the foundation of the agriculture sector, are organized into various types of cooperatives. The cooperatives' production is destined mainly for national food supply networks and, to a lesser degree, own consumption or sale on markets for non-subsidized foods. The Cuban agriculture sector faces several challenges, such as low productivity and diversification of production, degradation of natural resources for production and vulnerability to the adverse effects of climate change. These challenges have been aggravated by recent international sanctions, including the blockade on imports of inputs and technologies for the agriculture sector.
2. With a view to reactivating the economy and overcoming some of these challenges, Cuba has introduced a number of reforms since 2011 to promote greater economic efficiency, markets and private enterprises under public regulation.
3. **Project description.** The Cooperative Development Project in the Oriental Region (PRODECOR) is the first project to be implemented by IFAD in Cuba, following the suspension of activities in the country during the 1980s. The PRODECOR objectives were to increase production and productivity for two strategic crops (maize and bean) and improve living conditions for producers organized into cooperatives and their families. Through its interventions, the project sought to: (i) strengthen the capacities of smallholder producers and cooperatives towards sustainable production, business management and increased physical assets; and (ii) improve the supply of services by state and non-state entities to producers and their cooperatives. The project was approved in 2013, entered into effect in 2014 and closed in 2021.
4. **Evaluation focus and methodology.** The project performance evaluation (PPE), approved by the Executive Board in 2021, was conducted in accordance with the Revised IFAD Evaluation Policy of 2021 and the IFAD Evaluation Manual of 2022. The evaluation findings are based on a review of project documentation, as well as interviews and visits to the field in May 2022. The PPE also analysed the project impact at the micro, meso and macro levels on the population and institutions assisted by PRODECOR. In analysing the institutional strengthening of cooperatives, the evaluation used a simplified balanced scorecard. For inclusion of an analysis of natural resource management, the evaluation made use of a global digital system that analyses soil properties (SoilGrids™); this system was applied to the geographical coordinates of the project implementation areas visited during the mission.

Main findings

5. **At the macroeconomic level, PRODECOR was aligned with national public policies to narrow the gap between grain production and demand.** The project sought to reduce the technological lag in the agriculture sector. Constraints leading to inadequate growth in the sector included low levels of investment in agricultural equipment and machinery, and an agricultural research and extension system that had good capacity but limited resources. PRODECOR focused on two crops – maize and bean – that are in high demand for national and local consumption. In addition, the project design paid attention to commodities processing and product commercialization, prior to the evolution in national policies.
6. **Geographical targeting was done in accordance with poverty criteria and the selection of cooperatives was pragmatic.** Targeting took into account the poorest provinces and municipalities in the eastern region of the country. In selecting cooperatives to be assisted, the project sought to support those with a stable

financial position and good practices in agricultural production that were at the same time vulnerable to agricultural and organizational risk factors: clearly the right selection criteria, as these cooperatives with a viable productive and financial track record have assisted other cooperatives both within and outside the project. On the other hand, targeting of and participation by women and youth were limited, owing to project design limitations flaws and the socioeconomic dynamics of Cuban society.

7. **PRODECOR systematized good practices in organizing cooperatives, promoted collaboration among them and strengthened the capacities of service providers.** The project strengthened participatory planning, including technical aspects and consultation on sowing, input procurement and financial instruments. Collaboration among cooperatives was established, an innovation in the Cuban context. The cooperatives supported by the project offered mechanization services and support for commercialization to other cooperatives with fewer resources or less organizational capacity.
8. Support to service providers improved technical support to the cooperatives. As to the use of new technologies in grain production and post-harvest management, a high rate of adoption (84.4 per cent) was observed for the techniques demonstrated. The project promoted better collaboration between the cooperatives and the centres for entomopathogen and entomophage replication and plant health laboratories. This contributed to dealing with plant health problems such as thrips (*Megalurothrips usitatus*), which was affecting bean crops, and high populations of *Spodoptera frugiperda*, which were attacking maize. However, interviews with producers indicated that biocontrol is not sufficient and agrochemicals are also needed.
9. PRODECOR also financed the construction of grain processing plants using modern technology, including a laboratory for quality control and grain drying. This contributed to reducing post-harvest losses and generated 320 direct jobs, beyond the 200 initially projected.
10. **PRODECOR incorporated innovations.** Among these are the introduction of seeds of different bean and maize varieties that had been tested in the field under the leadership of the Grain Research Institute of Cuba, to optimize the use of inputs. Another innovation in the Cuban context at the value chain level is the grain production contracting system and payments to producers by processing plants (an incipient form of contract farming). This system facilitates decisions by the National Bank of Cuba to grant credit to producers, as it presupposes a certain amount of certainty as to product destination and selling price. The processing plants set up with PRODECOR support the use of renewable energy based on biomass available in the area (rice husks and fuelwood available locally from cultivated trees). In view of the difficulties involved in buying imported fossil fuels, the use of biomass is an appropriate solution when fuelwood from native trees is not being used.
11. **Despite the support for farm mechanization and extension, the increase in yields was limited.** The first three to four years of project implementation saw a substantial rise in average yields (+32 per cent for bean and +31 per cent for maize). However, yields have declined since 2019 nearly to the levels posted prior to the project. This occurred following the restrictions on imports of production inputs (fertilizers and pesticides), fuel and spare parts for machinery, as a result of the international sanctions imposed since 2017. In addition, despite the efforts and innovations to generate value added, the processing plants are only at 20 per cent to 30 per cent of their operating capacity given the volume of grain that is inferior to expectations.
12. **The impact of the project was significant at the institutional level, but progress for producers was less than expected.** The project interventions improved the quantity and quality of technical services, extension and research, based on some elements of the value chains. At the household level, however, the estimated increases in incomes and assets were below the project targets as the

projected yields did not materialize. According to a 2022 study by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), the increase in household incomes was between 50 and 60 per cent less than expected.

13. The evaluation observed an unexpected positive effect. Thanks to crop rotation and irrigation systems, the producers were able to diversify their production into products such as chick peas, soy, tubers, fruit and vegetables. Crop diversification was not part of the PRODECOR design, which focused on bean and maize.
14. In terms of human capital, the project contributed to improvements in production knowledge about the application of crop techniques, with very good adoption rates. However, participation by women and youth was low. This may be attributable to the lack of a strategy to incorporate women and youth into the project activities, as well as the Cuban socioeconomic dynamic and preferences for employment outside the agriculture and primary production sector on the part of these population groups.
15. **Lack of a clear sustainability strategy.** Although the local and national actors involved contributed to the sustainability and ownership of the project actions, PRODECOR did not have a concrete exit plan with resource mobilization to address the major risks faced by the project. These include a lack of spare parts, access to inputs and problems with natural resources and adaptation to climate change. An exit strategy taking into consideration access to internal and external markets for producers and cooperatives would have contributed to greater value added for products. Although PRODECOR has opportunities to expand its intervention through Cuba's import substitution policy for food, higher yields would be needed to meet food demand.
16. **Sustainability is also affected by the project's strategy on natural resource management and climate change.** Although there are national policies seeking to reduce vulnerability to climate change, at the project level the evaluation observed mainly that irrigation was being implemented as a way of adapting to the lack of rainfall. Within the project area, drought over the past two years has reduced the availability of water for production. The evaluation did not observe the adoption of soil conservation actions in the field, such as terracing and contour farming, live fences and increased organic material in soil using plant waste. Maize and bean plant waste are used for animal feed rather than as part of the organic fertilizer for the soil. Moreover, given the amount of idle land and the lack of greater efforts to conserve soil fertility, there is significant encroachment by marabú (*Dichrostachys cinerea*), an invasive spiny weed that is leading to further land degradation.
17. **Lack of a structured gender action plan.** Although the Ministry of Agriculture of Cuba has had a gender strategy since 2015, it has not translated into a specific gender plan for the project. PRODECOR trained women who were producers and cooperative members in agricultural practices, organization of cooperatives and business management. Among the 157 boards of directors of cooperatives, 118 of them have a composition with 10 per cent women's participation. Although PRODECOR assisted double the number of women producers than planned, their share of membership in the cooperatives was 14.8 per cent at the end of the project, the same as at the baseline.
18. In Cuba, women have little participation in agricultural production. Relatively high educational levels among women do not favour interest in primary agricultural production. However, a specific gender action plan for PRODECOR would have contributed to designing and implementing activities appropriate to the context of the women (and young people) in the target group – such as transformation of primary production, commercialization or provision of technical services to producers.

Conclusions

19. **Through PRODECOR, IFAD took advantage of a window of opportunity that arose in Cuba to address the technological, productive and commercial lag in the agriculture sector.** At the beginning of the decade of the 2010s, the introduction of national economic reforms accompanied the mitigation of international economic sanctions. The PRODECOR design was simple and well aligned with the country's strategies to improve access to mechanization and modern techniques in the agriculture sector and substitute imports of agricultural products. The design included innovative elements in the national context, such as support for some segments of the value chains, and prepared the ground for the entry of international cooperation.
20. **Project achievements were significant at the meso and macro levels but progress at the micro producer and food sovereignty levels was less than expected.** At the micro level, there was an increase in production and yields during the first four years of the project, followed by a subsequent reduction owing to a lack of inputs, fuel and spare parts. One positive aspect was the contribution made to diversifying production (beyond maize and beans). At the meso level, there was an improvement in the quantity and quality of technical services and agricultural extension and research, and support was provided to some value chain elements by setting up drying plants. At the macro level, interinstitutional cooperation was supported. The effects on food availability nationwide were limited.
21. **Although the relevant authorities have provided continuous operational support to PRODECOR, there is as yet no strategic plan in place to address the risks that could threaten the project achievements.** The project contributed to institutional strengthening of cooperatives and service providers, and supported producers' technical and organizational learning, promoting their involvement in the cooperatives' activities. However, a concrete exit strategy is lacking: no measures have been identified to address the degradation of natural resources and the effects of climate change, such as water scarcity, impoverished soils and others. Moreover, there are conditions – in part structural and in part having to do with the current situation – that could undermine the project achievements. These include the restrictions on external trade and on the supply of inputs and spare parts.
22. **As new actors gradually enter the market, PRODECOR has paid little attention to the learning generated in other countries to benefit its interventions.** Opportunities exist to learn from the experiences of neighbouring countries and other cooperation agencies in Cuba. However, the evaluation observed that little attention has been paid to exchanges with other initiatives in the country and the region around support for private operators, value chains, access to domestic and export markets, and income opportunities for young people and women.

Recommendations

23. **Recommendation 1.** Support a package of actions to protect natural resources and build resilience to climate change, including multiple measures relating to both production and the involvement of specialized technical centres and the digitalization of technical assistance provided to cooperatives and producers.
24. **Recommendation 2.** Support the operationalization of national reforms on value addition to products, markets and value chains.
25. **Recommendation 3.** Strengthen knowledge management and the exchange of experiences with international cooperation in Cuba and with other countries in the subregion.
26. **Recommendation 4.** Adopt immediate measures to strengthen the sustainability of project results, e.g. through cooperation with other IFAD-funded projects or by applying for green funds.

Respuesta de la Gerencia del FIDA¹

1. La Dirección País del FIDA para Cuba recibe las conclusiones de la evaluación de resultados (ERP) del Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR) realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OEI), y desea expresar su agradecimiento a la OEI por la calidad del informe y por su consideración a los comentarios realizados tanto por el Director en el País como por el Gobierno de Cuba. Dichas conclusiones y recomendaciones serán tenidas en cuenta en el actual proceso de elaboración del examen de los resultados del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para Cuba.
2. La Dirección País concuerda con la evaluación de la OIE sobre el desempeño y lecciones aprendidas del proyecto. En particular, reconoce las innovaciones desarrolladas por el Proyecto y la importancia de considerar energías renovables e insumos biológicos, considerando los efectos negativos en el rendimiento causados por la restricción en las importaciones de insumos productivos (fertilizantes y plaguicidas), carburante y repuestos para las maquinarias, debido a las sanciones internacionales vinculadas con el embargo económico, comercial y financiero que Cuba impuestas desde 1960 y recrudescidas desde 2017.
3. La Dirección País agradece las recomendaciones formuladas en el marco de la evaluación de los resultados del proyecto y señala que la mayoría de ellas ya se han integrado en los últimos diseños de proyecto en el país a fin de plasmarse en medidas concretas. A continuación, figura información detallada sobre la aplicación de las distintas recomendaciones efectuadas por OEI en esta evaluación:
 - i. **Recomendación 1. Apoyar un 'paquete de acciones' para la protección de los recursos naturales y la resiliencia al cambio climáticos, la cual incluye un sinnúmero de medidas tanto a nivel productivo como involucrar a centros técnicos especializados y digitalización de la asistencia técnica brindada a cooperativas y productores.**
 - Se desarrollarán acciones para la mitigación y adaptación al cambio climático en el marco de la contribución recientemente aprobada por el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) para el Proyecto de Desarrollo Cooperativo Agroforestal (PRODECAFE). Esto incluye: i) identificación y gestión de soluciones basadas en la naturaleza, incluyendo diversificación de cultivos con variedades resilientes al cambio climático, agroecología, y agricultura de conservación; ii) conservación de suelos y uso sostenible del agua, y iii) fortalecimiento de la biodiversidad, restauración de agroecosistemas, y preservación de servicios ecosistémicos.
 - La colaboración de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) para brindar asistencia técnica a los productores agrícolas, institucionalizada en el Ministerio de la Agricultura (MINAG) desde el PRODECOR.
 - La digitalización de la asistencia técnica es un área que viene impulsando el MINAG a escala nacional. Se buscará apoyar esta iniciativa desde los proyectos del FIDA.
 - ii. **Recomendación 2. Apoyar la puesta en marcha de reformas nacionales en materia de agregación de valor a los productos, mercados y cadenas de valor.**
 - El FIDA buscará contribuir a esta línea estratégica mediante el diálogo con los actores institucionales en el sistema de la agricultura cubana

¹ El Departamento de Administración de Programas envió la respuesta definitiva de la Dirección a la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA el 13 de noviembre del 2022.

(MINAG, cooperativas de productores, entidades prestadoras de servicios, centros de investigación), facilitando el diálogo con las agroindustrias (entidades estatales controladas en el Ministerio de la Industria Alimentaria) para impulsar mejoras en la planificación de las cadenas de valor estratégicas para la seguridad alimentaria.

- En el marco de las 63 medidas de impulso a la producción de alimentos, establecidas por el MINAG, el FIDA buscará contribuir al diseño y la operación de nuevos esquemas de comercialización de los productos del agro, mediante una mayor capacitación de las cooperativas para asumir nuevas funciones en la comercialización directa, dotándolas de metodologías e instrumentos para la venta de sus productos en nuevos canales de comercialización.
- Estas medidas se enmarcan, a su vez, en la implementación de la nueva Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional acompañada desde el sistema de las Naciones Unidas en Cuba.
- A través del mecanismo de operaciones sin garantía soberana del FIDA, se explorará también la identificación de iniciativas de cooperación técnica y financiera con las emergentes micros, pequeñas y medianas empresas no estatales vinculadas con el sector agroalimentario en Cuba.

iii. **Recomendación 3. Fortalecer la gestión de conocimientos y el intercambio de experiencias con la cooperación internacional en Cuba y con otros países de la subregión.**

- El FIDA viene contribuyendo con acciones de cooperación Sur-Sur y triangular para el intercambio de experiencias en la región de América latina y el Caribe (LAC) sobre buenas prácticas de gestión de cadenas agroalimentarias estratégicas. Por ejemplo: i) modelos de coordinación y cooperación entre agentes económicos en las cadenas (desde la proveeduría de insumos y servicios, producción primaria, acopio y transformación, comercialización y entrega al consumo final); ii) experiencias de relaciones contractuales entre productores y agroindustrias (agricultura por contrato); manuales para el fortalecimiento de cadenas de valor; iii) organización de giras de intercambio con participación de productores, como ya se ha hecho en el caso de la producción lechera en Uruguay y con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Colombia sobre producción y procesamiento de yuca.

iv. **Recomendación 4. Adoptar medidas inmediatas para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del proyecto, por ejemplo, a través de la cooperación con otros proyectos financiados por el FIDA o por medio de la postulación a fondos verdes.**

- Se explorará junto con el MINAG opciones de posibles financiamientos a través de fondos verdes. Asimismo, se dará seguimiento a los compromisos del MINAG sobre la sostenibilidad de las acciones del PRODECOR, principalmente respecto al funcionamiento de las plantas de secado y beneficio y la entrega de paquetes tecnológicos. Dado que PRODECAFE tiene presencia en provincias donde se implementó PRODECOR, es posible hacer verificaciones periódicas sobre las acciones implementadas y su continuidad.
- En la última misión de apoyo a la implementación del PRODEGAN y el PRODECAFE, la vicepresidenta del Banco de Crédito y Comercio de Cuba (BANDEC) comentó a la misión el propósito de que BANDEC se constituya en Banco Verde que impulse la sostenibilidad del sector con productos y

servicios financieros que apoyen la mitigación y adaptación al cambio climático. Para ello, tiene en marcha la colaboración con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD). El FIDA ofrece también acompañamiento para este proceso compartiendo experiencias de la banca en otros países de la región.

- Otro ámbito relevante de las iniciativas de BANDEC es el de la digitalización de los servicios para ampliar la inclusión financiera en regiones de difícil acceso físico. En esta línea, el FIDA tiene en marcha proyectos en otros países que pueden compartir experiencias, como es el caso del Proyecto Innovatech en México, América Central, Bolivia y Haití, implementado a través de la organización Sparkassenstiftung für internationale Kooperation.
4. La Dirección País trabajará con la unidad de coordinación del proyecto para fomentar estos procesos.
 5. La Dirección País agradece a la OEI el productivo proceso de evaluación y se compromete a integrar las enseñanzas extraídas y los hallazgos de esta evaluación a fin de seguir mejorando los resultados de los programas financiados por el FIDA en Cuba.

IFAD Management's response²

1. The IFAD country management for Cuba, having received the conclusions of the project performance evaluation (PPE) of the Cooperative Rural Development Project in the Oriental Region (PRODECOR) conducted by the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE), expresses appreciation to IOE for the quality of the report and for its consideration of the comments made by both the country management and the Government of Cuba. These conclusions and recommendations will be taken into account in the ongoing process of carrying out the performance review of the country strategic opportunities programme (COSOP) for Cuba.
2. The country management agrees with the IOE evaluation of the project performance and lessons learned. In particular, we recognize the project innovations and the importance of taking into consideration renewable energies and organic inputs, given the adverse effects on yields caused by the restrictions on imports of production inputs (fertilizers and pesticides), fuel and spare parts for machinery, as a result of the international sanctions linked to the economic, trade and financial embargo on Cuba imposed since 1960 and intensified since 2017.
3. The country management appreciates the recommendations made as part of the PPE and points out that most of them have already been incorporated into the latest project designs in the country in order to translate them into concrete measures. Outlined below is detailed information on the application of the various recommendations made by IOE in this evaluation:
 - i. **Recommendation 1. Support a package of actions to protect natural resources and build resilience to climate change, including multiple measures relating to both production and the involvement of specialized technical centres and the digitalization of technical assistance provided to cooperatives and producers.**
 - Actions will be taken to mitigate and adapt to climate change in the framework of the contribution recently approved by the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (ASAP) for the Agroforestry Cooperative Development Project (PRODECAFE). These include: (i) identification and management of nature-based solutions, including crop diversification with climate change resilient varieties, agroecology and conservation agriculture; (ii) soil conservation and sustainable water use; and (iii) strengthening of biodiversity, restoration of agroecosystems and preservation of ecosystem services.
 - Collaboration with the Cuban Association of Agriculture and Forestry Technicians (ACTAF) to provide technical assistance to agricultural producers, institutionalized within the Ministry of Agriculture (MINAG), from PRODECOR.
 - Digitalization of technical assistance is an area being promoted by MINAG on a national scale. Efforts will be made to support this initiative from IFAD projects.
 - ii. **Recommendation 2. Support the operationalization of national reforms on value addition to products, markets and value chains.**
 - IFAD will endeavour to contribute to this strategic avenue through a dialogue with the institutional actors in the Cuban agriculture system (MINAG, producers' cooperatives, service providers, research centres), facilitating dialogue with agro-industries (state entities controlled within

² The Programme Management Department transmitted the IFAD Management's final response to IOE on 13 November 2022.

the Ministry of Food Industry) to promote improvements in planning for value chains that are strategic for food security.

- As part of the 63 measures established by MINAG to promote food production, IFAD will endeavour to contribute to the design and operation of new commercialization models for agricultural products. This will entail further training for cooperatives to take on new functions in direct commercialization, providing them with methodologies and instruments to sell their products through new commercial channels.
- These measures, in turn, are part of implementation of the new Law on Food Sovereignty and Food and Nutritional Security supported by the United Nations system in Cuba.
- Through the mechanism of IFAD's non-sovereign operations, consideration will be given to identifying initiatives for technical and financial cooperation with emerging non-state micro, small and medium-sized enterprises with the agrifood sector in Cuba.

iii. **Recommendation 3. Strengthen knowledge management and the exchange of experiences with international cooperation in Cuba and with other countries in the subregion.**

- IFAD has been contributing through South-South and Triangular Cooperation to the exchange of experiences in the Latin America and the Caribbean (LAC) region on good practices in managing strategic agrifood value chains. Examples include: (i) models of coordination and cooperation between economic agents in the value chains (from input supply and service provision through primary production, collection and processing, commercialization to delivery to the end consumer); (ii) experiences in contractual relations between producers and agro-industries (contract agriculture); manuals for strengthening value chains; (iii) organization of exchange tours with the participation of producers, as in the case of dairy production in Uruguay and yucca production and processing at the International Center for Tropical Agriculture (CIAT) in Colombia.

iv. **Recommendation 4. Adopt immediate measures to strengthen the sustainability of project results, e.g. through cooperation with other IFAD-funded projects or by applying for green funds.**

- Together with MINAG, options will be explored for possible financing under green funds. In addition, the commitments undertaken by MINAG on the sustainability of actions by PRODECOR will be followed up on, principally with respect to the operation of drying plants and the delivery of technology packages. Since PRODECAFE has a presence in the provinces where PRODECOR was implemented, it is possible to carry out periodic checks on actions implemented and their continuity.
- During the most recent mission in support of implementation of PRODEGAN [Livestock Cooperatives Development Project in the Central-Eastern Region] and PRODECAFE, the Vice-President of the Bank of Credit and Trade of Cuba (BANDEC) commented on the intention of BANDEC to become a green bank to promote sustainability within the sector with financial products and services in support of climate change mitigation and adaptation. To this end, it has undertaken a collaboration with the French Development Agency (AFD). IFAD is also offering support for this process by sharing experiences with banking in other countries in the region.

- Another area relevant to the BANDEC initiatives is digitalization of services to expand financial inclusion in remote regions that are difficult to access. Along these lines, IFAD has projects under way in other countries that could share their experiences, such as the Innovatech project in Mexico, Central America, the Plurinational State of Bolivia and Haiti being implemented through the agency Sparkassenstiftung für internationale Kooperation.
4. The country management will work with the project coordination unit to promote these processes.
 5. The country management expresses appreciation to IOE for the constructive evaluation process and undertakes to incorporate the evaluation findings and lessons learned to improve the performance of IFAD-funded programmes in Cuba.

República de Cuba

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Evaluación de los resultados del proyecto

1. Esta evaluación de los resultados del Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR) es la primera realizada en Cuba por la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Conforme a la política de evaluación del FIDA de 2021¹, en diciembre de 2021, la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó esta evaluación como parte del programa de trabajo de la OEI para el año 2022².
2. Posterior a esta introducción, el informe presenta un resumen del contexto del proyecto, su diseño y su ejecución. Luego se explica la metodología, el proceso y las limitaciones de la ERP. Seguidamente, se identifican los principales hallazgos de la evaluación, el desempeño de los asociados y se valora el informe de terminación del proyecto, preparado por la Dirección del FIDA en colaboración con el Gobierno de Cuba. El informe termina con conclusiones y recomendaciones.

I. El contexto del país y del proyecto

A. Contexto del país

3. La República de Cuba tiene una extensión territorial de 109 886 km², cuenta con una población estimada de 11,3 millones (2021) y una densidad de 103 personas/km² (promedio de 193/ km² en el Caribe). El país se ubica en la categoría de ingreso medio alto y es una de las economías más grandes de la subregión de América Central y el Caribe. En 2019 registró un PIB per cápita de USD 9 100³.
4. **Si bien Cuba cuenta con un sistema de economía planificada, se prevé un incremento de la participación del sector privado.** La economía cubana está compuesta principalmente por empresas cuyas directrices y presupuesto dependen del Gobierno⁴. En 2011, Cuba introdujo reformas a través de sus *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, para dinamizar la economía, promoviendo mayor eficiencia económica, mercados y empresas privadas bajo la regulación pública. Dichos lineamientos fueron actualizados en 2021⁵. Otra medida reciente con miras a dinamizar la economía es la unificación monetaria que implica la discontinuación del peso cubano convertible y el uso del peso cubano y de la moneda libremente convertible⁶.
5. La economía cubana, y en particular el sector agropecuario, enfrenta varios desafíos para su desarrollo, tales como el bloqueo económico. Entre algunos de los obstáculos se encuentra la baja diversificación productiva con significativo declive en los últimos 16 años⁷, los cuales han sido agravados por el bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos de América y las sanciones aprobadas en el periodo 2017-2020, especialmente el bloqueo de importación de insumos y tecnologías para el sector

¹ <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/spanish/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>

² <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/spanish/EB-2021-134-R-3-Rev-1.pdf>

³ Producto interno bruto (PIB) per cápita a precios actuales, Banco Mundial, 2019. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CU>

⁴ *Informe Económico y Comercial, Cuba 2022*. Oficina Económica y Comercial de España en La Habana. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/inf-economico-comercial-cuba-doc2019815156.html?idPais=CU>

⁵ *Lineamientos de La Política Económica Y Social Del Partido y La Revolución Para El Período 2021-2026*. Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021.

⁶ https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47193/75/EI2021_Cuba_en.pdf

⁷ Economic Complexity Index. <https://oec.world/en/profile/country/cub#diversification-frontier>

agrícola y de la salud, así como las restricciones para las transacciones financieras y el transporte aéreo⁸.

6. **Avances en indicadores socioeconómicos de Cuba.** Cuba se encuentra dentro del grupo de países con alto desarrollo humano, con un índice de desarrollo humano de 0,783 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2019), situándose en el puesto 70 de los 189 países⁹. Ha logrado avances en los indicadores del estado nutricional de la población con una prevalencia de la subalimentación inferior al 10 % y una prevalencia de bajo peso al nacer del 7%, inferior a la tasa promedio regional.
7. **A pesar de estos avances, aún existen brechas en algunos indicadores sociales,** tales como la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres. Cuba tiene un índice de inequidad de género de 0,783, ubicándose en el puesto 70 de 159 países¹⁰, mientras que el informe global de brechas de género posiciona a Cuba en el puesto 39 de 156 países. No obstante, en cuanto a la participación y oportunidades económicas de las mujeres, Cuba ocupa el puesto 108 de 156 países, con un resultado de 0,63, ligeramente menor al promedio de 0,64 en la región de América Latina y el Caribe¹¹. Asimismo, existen brechas en la participación de las mujeres en la fuerza laboral, la cual fue del 40,3 % en 2021, mientras que la participación de los hombres fue del 68,5 %^{12, 13}.
8. **El sector agrícola se basa en empresas estatales y cooperativas.** El sector rural de Cuba concentra aproximadamente el 25 % (2,8 millones) de la población total del país. La mayor parte de la producción se destina a suplir la demanda de redes nacionales de abastecimiento de alimentos y en menor medida para consumo propio o venta en mercados de alimentos no subvencionados¹⁴. La superficie agrícola abarca 6,6 millones de hectáreas con una estructura organizativo productiva conformada por empresas estatales (que ocupan el 26 % de la superficie cultivable) y más de 6 200 cooperativas (que ocupan el 74 % de la superficie cultivable). Ellas incluyen las cooperativas de crédito y servicios (CCS), las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) y las cooperativas de producción agropecuaria (CPA) (recuadro 1). En su mayoría, los pequeños productores agrícolas cubanos están organizados bajo los distintos tipos de cooperativas. Las políticas públicas de modernización económica (ver cuadro 1 en las páginas siguientes) reflejan la preocupación por el desempeño modesto de un gran número de cooperativas y proponen la fusión o extinción de cooperativas.

⁸ <https://cubaminrex.gov.cu/es/node/4749>

⁹ *Informe de Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera. El desarrollo humano y el Antropoceno*, PNUD, 2020. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5479>

¹⁰ *Gender Inequality Report 2021*, PNUD.

¹¹ *Global Gender Gap Report 2021*. Foro Económico Mundial.

¹² Organización Internacional del Trabajo (OIT), ILOSTAT, 2021 Modelled estimates.

¹³ A pesar de que las mujeres representan un 43,6 % de la población rural, solamente un 15 % están económicamente activas en el sector agropecuario, 16 % trabajan bajo forma de usufructuarias y 32 % son propietarias de tierras. Informe Nacional de desarrollo Humano Cuba, 2019. PNUD y Gobierno de Cuba.

¹⁴ Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, *Plan estratégico para Cuba (2021-2024)*.

Las cooperativas en Cuba

Las cooperativas de crédito y servicios (CCS) surgieron en 1960: los miembros mantienen la propiedad individual de la tierra, equipos y medios de producción y de la producción resultante. Las cooperativas posibilitan el uso común del riego, los servicios y la adquisición de tecnologías, créditos bancarios y comercialización grupal. Las CCS representan el 47 % del total de las cooperativas, el 63 % de todos los miembros y el 35 % de la tierra cultivable.

Las cooperativas de producción agropecuaria (CPA) surgieron en 1976, bajo el principio de voluntariedad y constituyen una forma colectiva de propiedad social donde los miembros han vendido sus medios de producción a la cooperativa y recibieron un pago, pasando de ser propietarios a trabajadores colectivos. Las CPA representan el 17 % del total de las cooperativas, el 5 % de los miembros de todas las cooperativas y el 9 % de la tierra cultivable.

Las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) nacieron en 1993 y fueron constituidas por trabajadores provenientes de las empresas estatales con tierras que les han sido traspasadas en calidad de usufructo y con medios de producción comprados al Estado. Las UBPC representan el 36 % del total de las cooperativas, el 32 % de los miembros de todas las cooperativas y el 31 % de la tierra cultivable.

Fuente: Elaboración de la evaluación de datos, Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba (ONEI).

9. **El sector rural es vulnerable a los factores externos y al cambio climático.** Los principales productos agrícolas importados son arroz, maíz, harina de soja y trigo. El área bajo riego alcanza sólo el 6,4 % del total cultivado (la capacidad teórica del país es un 25 %)¹⁵. El sector rural es amenazado por factores externos, tales como la alta propensión a eventos climáticos extremos y, por otro lado, ha enfrentado el alza en precios internacionales de combustibles y alimentos, más los impedimentos para realizar transacciones comerciales y financieras externas.
10. La contribución determinada a nivel nacional de Cuba¹⁶ 2020–2030 confirma que en el país la temperatura aumentó 0,9 °C y que durante la última década del siglo pasado la disponibilidad de agua disminuyó en un 20 % con respecto al año 1990. El índice de aridez se expandió entre 1961 y 2000 a 146 400 ha de la zona oriental del país en donde el 52 % de ese incremento se registró para las provincias de Las Tunas y Holguín¹⁷. El anuario estadístico de Cuba 2021 (ONEI) informa que el 14,9 %, el 43,3 % y el 44,8 % de las áreas agrícolas sufren de salinidad, erosión y baja fertilidad, respectivamente¹⁸. Con esos niveles de salinidad, los rendimientos de los frijoles podrían verse afectados en un 50 % y los de maíz entre un 25 y un 50 %¹⁹.
11. **A pesar de las proyecciones climáticas y de disponibilidad de recursos naturales, los estudios y las experiencias subregionales pueden contribuir a una estrategia de adaptación climática.** Un meta análisis de 28 investigaciones realizado sobre la vulnerabilidad de los pequeños productores al cambio climático en

¹⁵ Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR), Informe Final sobre el diseño del proyecto, FIDA, 2013.

¹⁶ Las Contribuciones Nacionales Determinadas son compromisos que los países miembros de la Conferencia de las Partes han aportado voluntariamente tras la firma del Acuerdo de París con el objetivo de reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Ver: "Contribución determinada a nivel nacional de Cuba" <http://www.cuba.cu/docs/republic-of-cuba-indc-s-19nov2015.pdf>

¹⁷ Ponvert-Delisle Batista, D. 2016. "Algunas consideraciones sobre el comportamiento de la sequía agrícola en la agricultura de Cuba y el uso de imágenes por satélites en su evaluación – Reseña bibliográfica". Cultivos Tropicales, vol. 37(3): 22-41. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4591.3843>

¹⁸ En el municipio de Jiguaní, Granma, uno de los municipios atendidos por el PRODECOR, se registran niveles de salinidad que van desde niveles normales o bajos (0,96 dS/m) a salinos (5,5 a 5,8 dS/m). Gomez Padilla, E. J. 2014. *Selección de combinaciones de Bradyrizobios nativos en Vigna unguiculata, tolerantes a la salinidad*. Tesis de Doctorado, Universidad de Granma, Granma. 159 p.

¹⁹ Cardon, G. E., J. G. Davis, T. A. Bander & R. M. Waskom. 2014. *Managing saline soils* – Technical Paper 0.503. Colorado State University Extension Service, Colorado, EE.UU. 5 p.

América Central y México²⁰ subrayó los efectos de reducción en rendimientos esperados de frijoles, maíz, café, plátanos y arroz. Según un estudio realizado en Centro América²¹, entre las medidas de adaptación directamente aplicables al cultivo destacan: el manejo del suelo y su fertilidad, retención de agua en el suelo, mejoramiento genético de las variedades hacia la tolerancia a mayores temperaturas y el estrés hídrico.

12. Iniciativas realizadas por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en América Central y República Dominicana²² estudiaron la adaptación del maíz y el frijol al cambio climático y diseñaron una estrategia regional de investigación. En el caso de maíz, identificaron al menos 10 variedades que generan rendimientos de 4,6 a 6,7 t/ha en condiciones de secano y otras 10 líneas de frijol rojo, potencialmente tolerantes a estrés hídrico²³.
13. **El actual marco de políticas nacionales es propicio para captar recursos financieros en materia de cambio climático.** El Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático presenta objetivos orientadores para planificar programas y proyectos del sector agropecuario²⁴. Cuba ya ha movilizado recursos internacionales para la resiliencia climática en la agricultura. En marzo del 2020, en colaboración con la FAO²⁵, obtuvo fondos de USD 119 millones del Fondo Verde para el Clima para fortalecer la resiliencia al cambio climático de comunidades rurales vulnerables. El proyecto de siete años busca apoyar a 240 000 personas a través de la mitigación de 2,7 millones de toneladas de gases de efecto invernadero, trabajando con 52 000 agricultores familiares —de los cuales 25 000 son mujeres— introduciendo prácticas agroforestales en 35 000 hectáreas. El problema del manejo de los recursos hídricos es abordado dentro de un contexto de riesgo de un calentamiento global, a través de módulos agroforestales y silvopastoriles, previniendo la erosión del suelo para mejorar la infiltración y retención de agua. Cuba también ha participado en proyectos de financiación verde (Fondo para el Medio Ambiente Mundial y Fondo de Adaptación)²⁶.
14. **El Gobierno de Cuba ha desarrollado una serie de políticas y estrategias nacionales que buscan fortalecer la producción agrícola** para la seguridad alimentaria del país. Estas se encuentran bajo los Lineamientos de la Política Económica y Social 2011-2015, actualizados para el periodo 2016-2021²⁷, para aumentar los rendimientos del sector agrícola, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2030. Asimismo, el Gobierno ha realizado cambios institucionales en la delegación de poderes a nivel territorial a través de la descentralización provincial y

²⁰ Donatti, C. I., C. A. Harvey, M. R. Martínez-Rodríguez, R. Vignola & C. M. Rodríguez. 2019. "Vulnerability of smallholder farmers to climate change in Central America and Mexico: current knowledge and research gaps". *Climate and Development*, Vol. 11(3): 264-286. <https://doi.org/10.1080/17565529.2018.1442796> No obstante, los análisis de la vulnerabilidad son más amplios que sólo los efectos del cambio climático sobre los cultivos, también se debe analizar la capacidad de adaptación de los productores que depende, por ejemplo, del nivel de desarrollo humano en la región o localidad y cómo las políticas afectan positiva o negativamente el surgimiento de los pequeños productores.

²¹ Schmidt, A., A. Eitzinger, K. Sonder & G. Sain. 2012. *Tortillas on the roaster – Central American Maize-Bean systems and the changing climate*. CIAT, CRS, CIMMYT. 123 p.

²² IICA-PRACCA. 2014. *Adaptación de maíz y frijol al cambio climático en Centroamérica y República Dominicana – Informe Final*. 30 p.

²³ Durante la misión sobre el terreno se documentó que en Cuba prevalece la demanda del frijol negro, pero esta red ofrece oportunidades de intercambio.

²⁴ Entre otros, Objetivo específico 12: implementar de manera eficaz y eficiente los programas y acciones para el enfrentamiento al cambio climático con énfasis en la adaptación, la reducción de la vulnerabilidad y la introducción de estrategias sistémicas e intersectoriales; Objetivo específico 15: implementar incentivos económicos (tributarios, arancelarios, crediticios, entre otros), para lograr la sostenibilidad financiera en el uso y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, la lucha contra la contaminación, el enfrentamiento al cambio climático.

²⁵ <https://www.fao.org/news/story/es/item/1265754/icode/>

²⁶ <https://www.thegef.org/projects-operations/country-profiles/cuba> y <https://www.adaptation-fund.org/?s=Cuba>

²⁷ Gaceta Oficial de la República de Cuba. Acuerdo VIII-76 de 2017 de Asamblea Nacional del Poder Popular, noviembre 2017.

municipal con miras a fortalecer la productividad económica del país y la resiliencia a choques ambientales y al cambio climático (cuadro 1)²⁸.

Cuadro 1

Principales políticas públicas con miras a modernizar el sector agropecuario de Cuba

<i>Título</i>	<i>Elementos principales</i>
Lineamientos de la Política Económica y Social 2011-2015	313 medidas agroindustriales que abarcan todos los sectores de la economía nacional, para lograr una eficiencia económica, aumentar los rendimientos del sector agrícola, alcanzar mayores niveles de producción local de alimentos, sustituir importaciones y mejorar resiliencia frente a choques ambientales.
Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030	Constituyen la principal herramienta del país para lograr sus objetivos de un desarrollo próspero, económica, social y ambientalmente sostenible ²⁹ .
Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático o "Tarea Vida" en 2017	Para priorizar la recuperación de las playas y las costas y tomar medidas para enfrentar la sequía.
Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de julio de 2020	Propone la organización de sistemas alimentarios locales soberanos y sostenibles: la capacidad para producir alimentos de forma sostenible y dar acceso a toda la población a una alimentación suficiente, diversa, balanceada, nutritiva, inocua y saludable. Se propone la gestión de cadenas locales de valor; la inclusión de la perspectiva de género, y la adaptación al cambio climático.
Las 63 medidas inminentes en 2021	Medidas a corto plazo para enfrentar el recrudescimiento del bloqueo económico y la pandemia de la COVID-19. Ejemplos: atraer la inversión extranjera, permitir a los productores agropecuarios individuales comercializar los productos en moneda de libre convertibilidad y contratar insumos agropecuarios y maquinaria agrícola de forma directa; conformar polos productivos agropecuarios y forestales para asegurar la recuperación de 28 mil hectáreas para la producción agrícola y potenciar la producción de maíz, frijoles y otros granos; reordenar el sistema cooperativo incluyendo la extinción o fusión de las cooperativas.
Decreto 35/2021 de la Comercialización de Productos Agropecuarios 04 de mayo de 2021	La comercialización de productos agropecuarios requiere de una estructura a nivel nacional, provincial y municipal que procure: flexibilizar la comercialización; sustentar la comercialización con un enfoque de cadena de valor; elevar el valor agregado; divulgación semanal de los precios; incentivar las exportaciones; promover encadenamientos productivos con industrias, mini industrias y mercados; oferta de nuevos productos financieros a las unidades productoras.
Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional de Cuba (2022)	Énfasis en la protección del derecho a la alimentación de las personas en situación de vulnerabilidad. Fortalece la autonomía y la descentralización territorial. Promueve la movilización de los recursos locales de forma racional y el empleo de la economía circular, y desde la localidad, además de modalidades de inversión extranjera destinadas a la producción de alimentos que potencien las exportaciones y sustituyan importaciones.

Fuente: elaboración del equipo ERP-PRODECOR (2022).

15. **La pandemia global de la COVID-19 afectó la economía nacional y la producción de alimentos para consumo nacional.** Los esfuerzos del Gobierno por controlar la pandemia (desarrollo de cinco candidatos vacunales contra la COVID-19) han resultado en una de las tasas más bajas de letalidad, de un 0,56 % (cantidad de fallecidos por número de contagiados) de América Latina y el Caribe³⁰. No obstante, la pandemia causó una contracción de la economía, afectando principalmente al sector turismo, principal generador de divisas del país, lo que resultó en menores compras de insumos u otras maquinarias para el sector agrícola y repercutió en la productividad de las cooperativas³¹.

B. El proyecto

16. El PRODECOR se focalizó en la región oriental del país: al momento del diseño, las provincias de la región presentaban la tasa más alta de desocupación, así como altos

²⁸ Además, la ley de fomento y desarrollo de la ganadería está actualmente en proceso de debate.

²⁹ Estructurado en 6 Macroprogramas: Gobierno, Institucionalidad y Macroeconomía; Transformación Productiva e Inserción Internacional; Infraestructura; Ciencia, Tecnología e Innovación; Recursos Naturales y Medio Ambiente; Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social.

³⁰ Reporte de Resultados 2020, Oficina de Naciones Unidas en Cuba.

³¹ Informe de Terminación del Proyecto, FIDA 2022.

niveles de migración hacia el occidente y centro de Cuba. La producción de maíz en la región equivalía a un 19 % del total producido a nivel nacional y la del frijol equivalía a un 40 %. Los suelos presentaban problemas de agroproductividad baja debido a los altos niveles de salinización y erosión. La región presenta periodos prolongados de sequía (desde noviembre hasta abril), así como fuertes lluvias (desde mayo hasta octubre)³². Los rendimientos agrícolas estaban por debajo del promedio nacional.

17. **Población objetivo.** El área del proyecto abarca cuatro provincias de la Región Oriental: Las Tunas, Holguín, Granma y Santiago de Cuba. Dentro de ellas, se seleccionaron 18 municipios prioritarios que representaban el 41 % del total de municipios³³. La población objetivo comprendía productores agrícolas (hombres y mujeres) y sus familias, agrupados en organizaciones productivas de base no estatal: las cooperativas de crédito y servicios (CCS, el 73 % del total de las cooperativas apoyadas); las cooperativas de producción agropecuaria (CPA, el 21 %) y las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC, el 7 %).
18. **El FIDA en la República de Cuba.** El FIDA aprobó su primer préstamo para Cuba en 1980 (Proyecto de desarrollo rural de Camalote), cuya ejecución se acabó en 1988. En 1989, debido a restricciones económicas, el país dejó de realizar los pagos en los plazos establecidos y el FIDA suspendió las actividades de financiación. En 2012 el Gobierno de Cuba manifestó su interés en tomar préstamos y presentó una propuesta de repago de la deuda a la Junta Ejecutiva del FIDA, la cual fue aprobada, permitiendo la reincorporación del país a los préstamos.
19. La Junta Ejecutiva del FIDA aprobó el PRODECOR en septiembre de 2013. El préstamo entró en vigencia en julio de 2014, luego de la ratificación por parte del Gobierno de Cuba. El proyecto tenía una duración de cinco años 2014–2019 (luego extendida por dos años más). El proyecto tenía un costo total de 36,8 millones de euros, financiado por el FIDA (9,0 millones de euros), el Fondo Fiduciario Español (20,1 millones de euros, a través de un préstamo subsidiario al FIDA), y por el Gobierno de Cuba (6,9 millones de euros). La institución rectora del proyecto era el Ministerio del Comercio Exterior de Cuba y el organismo responsable el Ministerio de Agricultura, por medio del Grupo Agroindustrial de Granos en el cual se conformó la Oficina Nacional del Proyecto, con sede en La Habana y una representación en cada provincia del proyecto. La misma oficina se encarga de la ejecución de los demás proyectos del FIDA en Cuba.
20. A partir de la implementación del PRODECOR, el FIDA financió dos proyectos adicionales en Cuba: el Proyecto de Desarrollo Cooperativo Agroforestal (PRODECAFE, cofinanciación del ASAP y posible cofinanciación del Banco Centroamericano de Integración Económica) y el Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero en la Región Centro-Oriental (PRODEGAN, cofinanciado por la Agencia Francesa de Desarrollo, el Banco de Desarrollo KfW y la Unión Europea).

C. Diseño del proyecto

21. El PRODECOR fue diseñado entre 2012 y 2013, con el propósito de contribuir al desarrollo tecnológico sostenible del sector agrícola, la provisión de servicios y la transformación productiva de las cooperativas ubicadas en las provincias del oriente de Cuba. El proyecto tenía como objetivo incrementar la producción y la productividad de dos cultivos estratégicos (maíz y frijol) y mejorar las condiciones de vida de las familias de los productores organizados en cooperativas
22. El proyecto pretendía beneficiar en forma directa a 13 000 familias de productores organizados en cerca de 157 cooperativas (alrededor de 52 000 personas,

³² Informe Final de Diseño del Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR), 2013.

³³ Los 18 municipios prioritarios seleccionados para el Proyecto son: i) Provincia de Las Tunas; municipios de Las Tunas, Jesús Menéndez, Jobabo y Puerto Padre; ii) Provincia de Holguín; municipios de Gibara, Holguín, Banes, Calixto García y Rafael Freyre; iii) Provincia de Granma; municipios de Yara, Jiguaní, Media Luna, Níquero y Bayamo, y iv) Provincia de Santiago de Cuba; municipios de Contramaestre, Songo-La Maya, San Luis y Palma Soriano.

aproximadamente, 10 % mujeres y 15 % jóvenes) y procuraría beneficiar también en forma directa a unas 25 entidades encargadas de los servicios de apoyo al sector agrícola, profesionales y personal técnico, relacionados con la producción de maíz y frijol. De manera indirecta, el proyecto llegaría a beneficiar también a unas 26 000 familias de agricultores o 104 000 personas que no pertenecen a las cooperativas participantes, por medio de la oferta de mejores servicios de apoyo a la producción, por el procesamiento de granos y a través de un mayor volumen de oferta de productos alimenticios.

23. **Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de pequeños productores agrícolas** (49 % de los costos previstos, cuadro 2). A través de este componente, las cooperativas formularían y ejecutarían los planes de desarrollo de cooperativas (PDC), tomarían préstamos del BANDEC para favorecer el acceso a nuevas tecnologías de producción y manejo postcosecha de granos, formación en organización cooperativa y gestión empresarial, y ampliación del área de siembra.
24. **Componente 2: Fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios a la producción agrícola** (24 % de los costos previstos). Los productos esperados de este componente serían los planes de fortalecimiento de servicios (PFS) formulados y ejecutados por las empresas oferentes de servicios; capacitación a los técnicos/profesionales en tecnologías productivas y manejo postcosecha; plantas para el secado y procesamiento de granos en operación; desarrollo de nuevas tecnologías para la producción y manejo postcosecha de maíz y frijol, y producción incremental de insumos (semillas, fertilizantes, medios biológicos). El resultado esperado era mejorar sustancialmente la oferta de servicios en frecuencia y calidad a los pequeños productores de maíz y frijol y sus cooperativas.
25. **Componente 3: Organización y gestión del proyecto** (27 % de los costos previstos). Este componente comprende las acciones de coordinación y desarrollo estratégico y operativo, la administración financiera y presupuestaria; los procesos de adquisiciones y el establecimiento y operación del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión de los Conocimientos del Proyecto.

Cuadro 2

Resumen de ejecución financiera por componentes (en miles de EUR)

<i>Componente</i>	<i>Diseño (en miles de EUR)</i>	<i>Porcentaje del costo total</i>	<i>Actual (en miles de EUR)</i>	<i>Porcentaje del costo total</i>	<i>Porcentaje de desembolso</i>
Fortalecimiento de las cooperativas	17 926	49 %	16 886	49 %	94 %
Fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios	8 764	24 %	7 548	22 %	86 %
Organización y gestión del proyecto	10 104	27 %	9 686	28 %	96 %
Total	36 795	100 %	34 121	100 %	93 %

Fuente: Informe de terminación del proyecto, PRODECOR – FIDA; Apéndice 3, tabla 3C.

26. De acuerdo al esquema de la teoría del cambio del proyecto (anexo II), la realización de las actividades de los componentes 1 y 2 presentaría resultados a *nivel micro* o de los hogares: activos, empleos y remuneraciones; mejor oferta y calidad de los alimentos, y prácticas de riego y almacenamiento de granos. A *nivel meso* o de cooperativas, los resultados esperados incluían: acceso a mercados interno y externo; mayor capacidad de gestión, y la valorización de los productos con el fortalecimiento de las cadenas de valor. Por último, a *nivel macro* se esperaba la ampliación de escala a través de políticas públicas y avances en la soberanía alimentaria. Las universidades y los centros de investigación y divulgación eran

necesarios para la transferencia de conocimiento y prácticas entre los productores. Una hipótesis tácita, pero clave para el proyecto, era la disponibilidad de los insumos para la producción (agroquímicos, carburante) según las necesidades de los productores.

II. Objetivos, metodología y proceso de evaluación

27. Los principales objetivos de esta ERP son: i) evaluar los resultados y efectos del proyecto, y ii) generar conclusiones y recomendaciones para el diseño y la ejecución de futuras operaciones.
28. **Metodología.** La ERP se llevó a cabo de conformidad con la Política de Evaluación y el Manual de Evaluación del FIDA de 2022³⁴.
29. Se abordaron, así, todos los criterios de evaluación previstos (anexo III), articulados en una matriz de evaluación con preguntas e indicadores (anexo IV). La evaluación reconstruyó la teoría del cambio del proyecto para describir la cadena causal de los resultados, que se conectan con el fin que el proyecto pretendió alcanzar. La teoría, junto con la matriz de evaluación, guiaron la recolección y el análisis de la información (anexo II). Para analizar el fortalecimiento institucional de las cooperativas la evaluación utilizó un esquema simplificado del 'cuadro de mando integral' (*balanced scorecard*), derivado de estudios sobre desempeño de cooperativas. Como ejemplo de aplicación de la tecnología de la información, la evaluación utilizó una base de datos de SoilGrids™, un sistema digital global de suelos que analiza la distribución espacial de las propiedades del suelo en todo el mundo y que se aplicó a las coordenadas geográficas de lugares visitados durante la misión.
30. **Proceso de evaluación.** La evaluación del PRODECOR fue desarrollada en cuatro fases. En la primera fase, se realizó un análisis de la documentación disponible y se elaboró un documento conceptual que fue compartido con la División de América Latina y el Caribe (LAC) y la oficina del FIDA en el país, así como con representantes del Gobierno de la República de Cuba, y sus principales comentarios fueron incorporados en el documento conceptual final. También se elaboró una matriz detallada de evaluación y se diseñaron los protocolos para las entrevistas.
31. En la segunda fase, se realizaron entrevistas a distancia con personal del FIDA, del Gobierno y organismos de cooperación. Se realizó la misión de terreno, del 2 al 13 de mayo de 2022 durante la cual se organizó un taller de autoevaluación con el equipo del proyecto, se entrevistaron representantes del Gobierno a nivel central, provincial y local; sector financiero; entidades prestadoras de servicios, cooperativas de las Provincias de Las Tunas, Granma, Santiago de Cuba y Holguín (visitas a cooperativas asistidas y no asistidas por el PRODECOR), productores beneficiarios y no beneficiarios del proyecto³⁵. Se presentaron los hallazgos preliminares ante el Gobierno y posteriormente de manera remota con el equipo del FIDA en la LAC. Después de la misión, el equipo del PRODECOR compartió con la evaluación una base de datos de todas las cooperativas con informaciones sobre número de miembros, áreas sembradas y cosecha de frijoles y maíz entre 2014 y 2020.
32. En la tercera fase, se avanzó en la elaboración de un informe preliminar basado en la información recopilada durante la misión en el terreno, así como informes compartidos por el equipo del PRODECOR y la revisión documental inicial. En la cuarta fase se realizó una revisión *inter pares* del informe preliminar en la OEI, se compartió el informe con la LAC y el Gobierno de Cuba y se finalizó el informe tomando en cuenta los comentarios recibidos.
33. **Desafíos metodológicos y limitaciones.** Antes de efectuar la misión en el país, la evaluación encontró poca información sobre los logros del proyecto (a nivel

³⁴ <https://ioe.ifad.org/en/w/evaluation-manual-third-edition>

³⁵ Para planear las visitas de campo, se consideraron las cooperativas como unidades de análisis. En consulta con el equipo del PRODECOR, se acordó organizar visitas en las cuatro provincias, a ocho cooperativas apoyadas por el proyecto, incluyendo distintas tipologías (y tomando en cuenta la frecuencia de cada tipología en el total de cooperativas con asistencias del PRODECOR): cuatro o cinco cooperativas de crédito y servicios; una o dos cooperativas de producción agropecuaria y una o dos unidades básicas de producción cooperativa. También se acordó visitar cooperativas con altos y bajos rendimientos de frijol y maíz, y con altos / bajos niveles de ejecución de planes de desarrollo.

institucional, de las cooperativas y de las unidades productoras) y pocos datos sobre el impacto del proyecto en los hogares (ingresos, efectos socioeconómicos). Frente a la escasez de datos, un estudio de la FAO (2022) comisionado por el FIDA, y basado en la modelización de distintos escenarios de eficacia y análisis de coste-beneficio fue un insumo valioso. La situación de pandemia global de la COVID-19 limitó el número de entrevistas que realizaría el equipo de evaluación. Por otro lado, el deterioro de la situación macroeconómica del país, debido a la reintroducción de las sanciones económicas contra Cuba fue un aspecto importante a considerar dentro de la evaluación. Por ello, el análisis, las conclusiones y las calificaciones (*rating*) de la evaluación toman en cuenta la evolución desfavorable del entorno económico.

III. Principales hallazgos de la evaluación

A. Pertinencia

34. **A nivel macroeconómico, el PRODECOR estaba alineado con las políticas públicas nacionales para reducir la brecha entre demanda y producción de granos.** Al momento del diseño del proyecto, el sector agropecuario presentaba un nivel de crecimiento insuficiente y la producción nacional de alimentos estaba muy por debajo de las necesidades de consumo. Todavía el país abastece un alto porcentaje de su demanda de productos agropecuarios a través de la importación, tanto para el consumo para la población como de insumos para la alimentación del sector pecuario (aproximadamente el 80 % de la demanda es cubierta por importaciones). El PRODECOR se concentró en dos cultivos, el maíz y el frijol, cuya demanda para el consumo nacional y local es alta. Además, como se muestra en la teoría del cambio (anexo II), la formulación del PRODECOR prestó atención al procesamiento de productos primarios y a la comercialización de los productos, con antelación a la evolución de las políticas nacionales.
35. El proyecto pretendía reducir el retraso tecnológico en el sector agropecuario. El crecimiento insuficiente del sector agropecuario se debía al reducido nivel de inversión en equipos y maquinarias agrícolas, así como a la disponibilidad de un sistema de investigación y extensión agrícola que, si bien contaba con buena capacidad, tenía pocos recursos. Ello limitaba su capacidad de expansión de áreas, la adopción de nuevas tecnologías y el aumento de la productividad.
36. **El proyecto estaba alineado con las prioridades estratégicas del FIDA para la institución y para el país.** En 2013, el FIDA reinició operaciones en Cuba y el PRODECOR fue una de las primeras operaciones reembolsables de ayuda oficial para el desarrollo para apoyar la modernización del sector agropecuario. El FIDA no tenía una estrategia de país para Cuba y elaboró una nota estratégica *ex post* en 2016 y un COSOP en 2018³⁶. El PRODECOR estaba alineado con los objetivos del Marco estratégico del FIDA para 2011-2015, por ejemplo, con los objetivos 2 (facilitar el acceso a los servicios para los productores), 3 (lograr que las mujeres y los hombres sean capaces de gestionar empresas rentables) y 5 (propiciar entornos institucionales favorables a la producción agrícola y las actividades conexas). El enfoque en el objetivo 1 (fomentar una base de recursos naturales más resistente al cambio climático y a la degradación ambiental) es menos evidente.
37. A su vez, el proyecto preparó el camino para nuevas inversiones internacionales. En 2016 Cuba firmó un acuerdo con la Cooperación Andina de Fomento y en 2018 el país ingresó en el Banco Centroamericano de Integración Económica y actualmente están operando en el país la Agencia Francesa de Desarrollo, la Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Banco de Desarrollo KfW.
38. **La focalización geográfica se hizo según criterios de pobreza y la selección de las cooperativas fue pragmática.** En una primera etapa, se seleccionaron las provincias más pobres en la región oriental del país: Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba (gráfico 1). Dentro de las provincias, en una segunda etapa, se seleccionaron los 18 municipios más pobres que albergan a más de 434 organizaciones de base no estatal (CCS, CPA, UBPC), dedicadas al cultivo de maíz y frijol. En una tercera etapa, se realizó una selección de 157 cooperativas que proveyeron asistencia a sus miembros y a otros colaboradores.
39. El PRODECOR dio prioridad a cooperativas con niveles aceptables de organización interna, en condiciones financieras estables y con prácticas acertadas en la producción agropecuaria, aunque, aun así, presentaban necesidad de insumos productivos y técnicos. Se puede también notar que la proporción de CCS y CPA

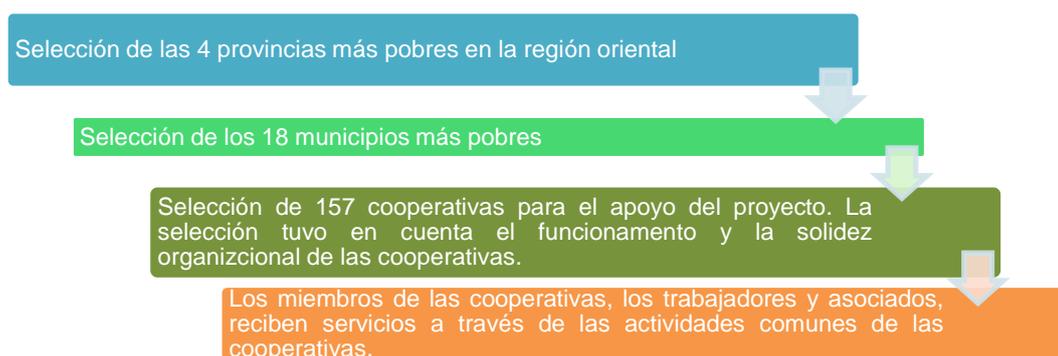
³⁶ El COSOP menciona el Objetivo Estratégico 1: desarrollo de capacidades de gestión, niveles de productividad y provisión de servicios de pequeñas cooperativas y con el Objetivo Estratégico 2: fortalecimiento de capacidades humanas e institucionales del sector público para la agricultura sostenible.

apoyadas por el proyecto es más alta que en el total de las cooperativas existentes y la proporción de UBPC seleccionadas es inferior a la proporción total de las cooperativas (ver sección II.A, recuadro 1 y sección II.B). Ello refleja los problemas de rentabilidad económica de las UBPC, que es bien conocido en Cuba.

40. En teoría, este criterio de focalización no garantizaba que las cooperativas apoyadas por el proyecto fuesen las más vulnerables. No obstante, dicho criterio respondía a la preocupación pragmática de otorgar maquinaria y recursos financieros importantes a entidades con capacidades organizativas y en condiciones financieras suficientemente sólidas para manejarlos. Como ya se notó, el Gobierno cubano está considerando la fusión o extinción de un gran número de cooperativas. En la práctica, el criterio y selección final de las cooperativas asistidas fue responsable y apropiado, ya que estas cooperativas con historial productivo y financiero más sólido han sido prestadoras de servicios a otras cooperativas dentro y fuera del proyecto, captando a mayor cantidad de productores y posibilitando un derrame por transferencia de conocimientos.

Gráfico 1

El proceso de focalización



Fuente: Evaluación del PRODECOR (2022).

41. **El diseño del PRODECOR se puede considerar simple** (con pocos componentes y subcomponentes) según los estándares del FIDA. La simplicidad fue una decisión prudente ya que el FIDA no contaba con experiencia de operaciones en Cuba en los últimos 20 años. El proyecto integró a múltiples actores, como cooperativas, proveedores de servicios e insumos, el BANDEC, universidades y centros de investigación que forman parte del sector público cubano. Dichos actores están caracterizados por mantener buena coordinación.
42. Por otro lado, el diseño se enfocó en **dos cultivos, el maíz y los frijoles**, en coherencia con el enfoque de las políticas nacionales. Sin embargo, estos cultivos podrían no ser la opción ideal en varios contextos, teniendo en consideración la condición agroecológica local (p. ej., disponibilidad de agua y calidad del suelo) y la tendencia de los precios de los productos (otros productos podrían ser más rentables). A pesar de ello, la inversión en maquinarias y el apoyo técnico pueden utilizarse también para otros productos, como efectivamente ocurrió.
43. **El análisis de los riesgos en el diseño del proyecto refleja la situación relativamente favorable durante el diseño.** Los elementos de riesgo clave — como la necesidad de asegurar el acceso a combustibles, insumos y fertilizantes— se identificaron pero no se reflejaron bien en el diseño. Además, el diseño no prestó suficiente atención al manejo de los recursos naturales disponibles y el impacto del cambio climático. El contexto actual del país es más desfavorable que en el momento del diseño (2012-2013), a causa de las nuevas restricciones en comercio exterior y la pandemia de la COVID19. Es probable que la situación más favorable en 2012-2013 explique la perspectiva bastante optimista del diseño.

44. En resumen, la calificación de la pertinencia es *satisfactoria* (5) y toma en cuenta, por un lado, la coherencia con estrategias nacionales, la simplicidad del diseño en un contexto institucional especial y nuevo para el FIDA y, por otro lado, algunas hipótesis, que pueden parecer optimistas y ambiciosas en la actualidad, pero que reflejaban la coyuntura más favorable y alentadora en el momento de la formulación.

B. Eficacia

45. Esta sección examina los avances del proyecto con respecto a objetivos clave como: i) el fortalecimiento de las capacidades organizativas y de gestión de las cooperativas y de sus miembros; ii) el apoyo a los proveedores de servicios; iii) la evolución de la producción y de los rendimientos; iv) el procesamiento postcosecha y el acceso a los mercados. Además, se incluye una subsección dedicada a las innovaciones apoyadas por el proyecto.
46. El PRODECOR logró asistir a más personas de lo planeado. De 13 000 beneficiarios directos que era la meta, el proyecto logró atender a 19 853. Aun así, la participación de mujeres y jóvenes fue limitada, como se discute en la sección sobre la igualdad de género. Destacan los avances en las capacidades organizativas y técnicas de las cooperativas, de sus miembros y de los proveedores de servicios. La producción y los rendimientos inicialmente mejoraron, pero disminuyeron durante los últimos años como consecuencia de la restricción al comercio internacional. Se fortaleció la capacidad instalada de procesamiento de la producción, sin embargo, se está utilizando solamente una parte de esta capacidad.

B.1 Alcances del proyecto y efectos sobre las capacidades organizativas, técnicas y de gestión de las cooperativas y de los productores

47. **Consolidación de buenas prácticas de gestión de las cooperativas.** Las 157 cooperativas atendidas se fortalecieron preparando sus PDC. El cuadro 3 presenta actividades y aspectos de la organización de las cooperativas que fueron influenciados por el proyecto. Dicho cuadro se basa en una metodología simplificada utilizada por estudios en la literatura sobre el desarrollo cooperativo³⁷ destacando cuatro aspectos: i) gobernabilidad; ii) aspectos económicos; iii) servicios para los miembros, y iv) cooperación entre las cooperativas.
48. **En líneas generales, el PRODECOR ayudó a consolidar y sistematizar prácticas existentes.** En el área de la gobernabilidad de las cooperativas, además de la elaboración de planes de desarrollo, destaca la planificación más participativa, incluyendo aspectos técnicos y de consulta sobre siembra, compra de insumos e instrumentos financieros (crédito y seguro). En lo que respecta a los aspectos económicos y financieros, si bien las cooperativas tenían contabilidad antes del proyecto, la contabilidad se maneja ahora de manera más sistemática (p. ej., pago de salario, factura de servicios recibidos u ofrecidos).
49. El PRODECOR favoreció la provisión de nuevos servicios a los miembros: además de la mecanización de la siembra, el riego y la cosecha, algunas cooperativas introdujeron actividades de transformación de productos³⁸. **Un aspecto novedoso en el contexto cubano es la colaboración intercooperativa**, es decir, cooperativas que ofrecen servicios de mecanización, transporte o apoyo a la comercialización a otras cooperativas que tienen menores recursos o capacidad de organización (cuadro 3).

³⁷ Por ejemplo, Ramanauskas, J. y R. Stašys (2011): "Cooperative Performance Assessment Based on the Sustainable Development Aspect", *The Fifth International Scientific Conference on Rural Development*; Aleksandras Stulginskis University, Lituania. Ozalp A., 2019. "Financial Analysis of Agricultural Development Cooperatives: A Case of Western Mediterranean Region", Turquía, *New Medit*, 18 (2): pp. 119-132. <http://dx.doi.org/10.30682/nm1902h>
International Trade Center (2021). *Cooperatives Assessment Report. An assessment of selected Sierra Leonean cooperatives in the Cassava, Cocoa and Palm Oil value chains*; Ginebra.

³⁸ Por ejemplo, sistemas de riego a diésel y eléctricos; tractores y equipos agrícolas; compresor; torno; engrasadora; juego de llave; gato hidráulico; piedra de amolar; ponchera; taller móvil; cizalla; fresa; motomochilas; báscula de masa gruesa; determinador de humedad; mantas de secado; baterías y neumáticos traseros para tractor.

Cuadro 3

Cuadro de manto integral (*balanced scorecard*) de las actividades de las cooperativas

Áreas	Calificación de los cambios observados	Observaciones
Gobernabilidad, participación y aspectos organizativos	Cambios incrementales, consolidación de prácticas existentes	Mecanismos de decisión participativa: los asociados participan desde el diagnóstico de los PDC y seguimiento de los mismos. Los PDC abarcan un período de 5 años con seguimiento y evaluación trimestral por las bases y juntas directivas más otras instituciones nacionales, provinciales y municipales; centros de investigación; institutos. Rendición de cuentas de acciones de la junta directiva a la base (asambleas mensuales). Se designó un representante del proyecto en cada cooperativa. Mejoras de gestión organizacional y empresarial: planificación anual de siembra y compra de insumos; y adquisición de conocimientos sobre créditos y seguros.
Aspectos económicos y financieros de la cooperativa	Cambios incrementales, consolidación de prácticas existentes	Tienen un sistema de registros contables por el cual están obligadas a realizar balances mensuales para la Empresa Agrícola Provincial y un balance trimestral para la ONEI. Cada cooperativa tiene uno o dos designados en el cargo de Económicos (Licenciado/a en Economía o Licenciado/a en Contabilidad). El PRODECOR les ayudó a tener un mayor orden de los registros de las cooperativas para la definición de logros a alcanzar, el pago de salarios y distribución de utilidades (actas, facturas, recibos, pagos). En los PDC se establecen metas anuales de siembra, ventas anuales e ingresos menos gastos lo que da un coeficiente que se multiplica por horas de trabajos de asociados para la división de beneficios en CPA y UBPC y salarios a juntas y beneficios a socios de CCS.
Servicios ofrecidos a los miembros	Nuevos servicios y nuevas prácticas	Servicios, equipos y maquinarias para la preparación de la tierra, siembra, cosecha, reparación de equipos, traslado de cosecha a plantas de secado, variedad de semillas, créditos tomados por las cooperativas y algunas actividades de transformación de la producción agrícola.
Colaboración intercooperativa y con entidades públicas	Nuevos servicios y nuevas prácticas	Servicios a otras cooperativas dentro y fuera del proyecto: preparación de la tierra, siembra, cosecha, mantenimiento y reparación de equipos, traslado de cosecha a plantas de secado. Intercambio de conocimientos con otras cooperativas. Algunas cooperativas son productoras de semillas y tienen precio diferenciado en productos y acceso asegurado a combustibles.

Fuente: PPE PRODECOR (2022).

50. **A través del proyecto, se organizaron talleres de formación que fomentaron la adopción de nuevas técnicas por los productores.** Según el informe de terminación, las actividades de capacitación de miembros y asociados alcanzó o sobrepasó las metas iniciales. En cuanto al uso de nuevas tecnologías de producción y manejo postcosecha de granos, el proyecto formó a 15 611 personas, con una tasa alta de adopción (84,4 %, según el informe de terminación) de las tecnologías y técnicas demostradas (p. ej., uso de equipos en la preparación de la tierra, fertilización, aplicaciones de biocontroladores para el manejo de plagas, y manejo de los sistemas de riego). El proyecto también ofreció formación a 7 293 personas (133 % de las previsiones) sobre organización cooperativa y a 10 515 (175,3 %) en gestión empresarial (créditos y productos bancarios y seguros agropecuarios) lo que mejoró la capacidad de las cooperativas y de los miembros para efectuar inversiones y dar seguimiento³⁹.

B.2 El apoyo a los proveedores de servicios mejoró el apoyo técnico a las cooperativas

51. El PRODECOR se planteó una meta inicial de fortalecer a 25 empresas prestadoras de servicios y logró reorientar recursos para fortalecer a 61 empresas prestadoras (244 % sobre las previsiones), donde se destacan 20 Centros de reproducción de

³⁹ Durante sus visitas, el equipo de evaluación también conoció sobre la organización de talleres para técnicos de las plantas de secado, herramientas de diseño y evaluación de agroecosistemas sustentables, talleres a profesionales de instituciones de distintos niveles, ferias de variedad de semillas. Además, se resaltó la organización de un taller de dos días para el intercambio de experiencias entre productores y servicios de las cuatro provincias.

entomopatógenos y entomófagos (CREE), 19 talleres de mantenimiento menor de maquinaria e implementos agrícolas, empresas productoras de semillas y las cuatro plantas de procesamiento de granos. En total, se capacitaron a unos 290 técnicos en temas de producción de granos, producción y utilización de medios biológicos, tecnologías de semillas, incluyendo el control de calidad de los granos (maíz y frijol) que luego son llevados a las plantas procesadoras. El aumento en la capacidad instalada de procesamiento de granos, contribuyó a generar 320 empleos directos (más allá de los 200 empleos que se habían proyectado) y se logró brindar atención a más de 6 000 productores.

52. **Control biológico de plagas y biofertilizantes: eficaces, pero no suficientes.** En Cuba, el control biológico contra los parásitos se remonta a la década de 1920, con aplicación de entomófagos (organismos que se alimentan de insectos) a los cítricos y a la caña de azúcar⁴⁰. En la década de 1960, el Ministerio del Azúcar estableció Centros de reproducción de entomófagos. Estos centros en la década de 1980 investigaron también en entomopatógenos (organismos, sobre todo hongos, que producen patogénesis letal en insectos o arácnidos) y fueron renombrados Centros de reproducción de entomófagos y entomopatógenos (CREE).
53. La relación estrecha entre los CREE y los laboratorios de sanidad vegetal, y en el caso de la Provincia Granma, la relación con la universidad de esta provincia, facilitaron los intercambios de conocimientos y ayudaron a enfrentar problemas fitosanitarios, como la plaga de Thrips (*Megalurothrips usitatus*) que afectó el frijol y elevadas poblaciones de *Spodoptera frugiperda* que atacaron el maíz. A pesar de los avances fitosanitarios con los CREE, los productores durante las visitas de campo mencionaron que el control biológico no es suficiente y que necesitan también insumos agroquímicos como plaguicidas y fertilizantes para dar cobertura a las necesidades de la producción de maíz y frijol y de otros cultivos⁴¹.
54. La cantidad de entomófagos y entomopatógenos producida por los CREE es insuficiente para sustituir a los insumos agroquímicos, aunque pueden aliviar la falta de plaguicidas químicos, debida a las restricciones a las importaciones. Según las entrevistas de la evaluación, los CREE necesitan insumos y materias primas (p. ej., frascos para cabecillas de soja e insectos asignados por el programa estatal) para aumentar la producción de biocontroladores. Los laboratorios de sanidad vegetal necesitan reactivos químicos muy costosos, cuya adquisición está limitada por el proceso de licitación nacional de tres a cuatro empresas de capital mixto y por el bloqueo internacional.

B.3 Evolución de la producción y de los rendimientos

55. Gracias a la adquisición de maquinaria, un productor ahora tiene capacidad para trabajar de 20 a 30 ha de tierra agrícola, superando las 3 a 5 ha sin mecanización. Este cambio es importante: alrededor del 44 % de las tierras agrícolas en Cuba no son utilizadas. Sin embargo, a causa del bloqueo de comercio exterior, las cooperativas y los productores tuvieron que enfrentar restricciones en el acceso a insumos productivos (fertilizantes, insecticidas), al carburante, a los repuestos para las reparaciones de equipos agrícolas y al agua para riego.
56. **Durante los primeros años del proyecto, la producción y los rendimientos de granos aumentaron (concentrándose en algunas cooperativas) pero disminuyeron después.** El análisis de la base de datos histórica de las cooperativas del proyecto muestra un incremento de la producción y de los rendimientos entre los

⁴⁰ Existen 208 CREE en Cuba. Vázquez Moreno, L. L. et al. (2010). "Diagnóstico de la utilización de entomófagos y entomopatógenos para el control biológico de insectos por los agricultores en Cuba". *Fitosanidad* v.14 n.3, Ciudad de la Habana. Massó Villalón, E. (2007). "Producción y uso de Entomófagos en Cuba". *Fitosanidad* vol. 11, no. 3: <https://www.redalyc.org/pdf/2091/209116023010.pdf>. Ríos, A. (2016). *La ingeniería agrícola del productor cubano. Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola.*

⁴¹ Por ejemplo, en Santiago de Cuba se manifestó que, con el aumento de la capacidad de siembra por la mecanización, en ciertos momentos se requieren herbicidas químicos. En Holguín se notó que los suelos están tan degradados que se requiere mayores cantidades de fertilizantes químicos.

años 2014 y 2018 para el frijol y entre 2014 y 2017 para el maíz. En los años siguientes se observa un declive de producción y rendimiento (cuadro 4), debido a la restricción en el acceso a insumos, carburante, repuestos y agua.

Cuadro 4
Frijol – En las cooperativas apoyadas por el proyecto

Frijol	Año Base (2014)	2017	2018	2019	2020	Cambio 2014-2018 (%)	Cambio 2014-2020 (%)
Área (ha)	4 916,2	4 744,4	4 612,1	4 126,4	2 757,0	-6 %	-44 %
Producción (t)	3 367,3	3 313,9	4 179,1	3 089,0	1 933,7	+24 %	-43 %
Rendimiento medio (t/ha)	0,74	0,70	0,91	0,75	0,70	+32 %	+2 %

Maíz	Año Base (2014)	2017	2018	2019	2020	Cambio 2014-2017 (%)	Cambio 2014-2020 (%)
Área (ha)	9 337,4	17 961,3	16 243,7	13 283,0	9 940,6	+92 %	+6 %
Producción (t)	14 119,3	35 571,4	23 126,1	19 725,4	13 866,3	+152 %	-2 %
Rendimiento medio (t/ha)	1,51	1,98	1,42	1,41	1,39	+31 %	-8 %

Fuente: elaboración de esta evaluación de la base de datos de las cooperativas PRODECOR (2022).

57. En el caso del frijol y del maíz, los rendimientos promedio permanecieron generalmente debajo de las metas previstas (cuadro 4)⁴². Se observan diferencias importantes entre las cooperativas en términos de productividad. Como muestra el cuadro 5, algunas cooperativas alcanzaron rendimientos de frijol al nivel de las metas previstas (sobre todo en Santiago de Cuba y en Las Tunas): ellas representaban el 9 % del total en 2014, el 35 % en 2018 y el 20 % en 2020. En el caso del maíz, las cooperativas que alcanzaron los rendimientos esperados (casi exclusivamente en Santiago de Cuba) fueron el 16 % en 2014, el 23 % en 2017 y desaparecieron en 2020 (cuadro 5).

Cuadro 5
Número y proporción de cooperativas que alcanzaron rendimientos esperados

	Coop. con rendim. => 1,1 t/ha de frijol Número (%)	Coop. con rendim. => 1,9 t/ha de maíz Número (%)
Año base (2014)	14 (9 %)	25 (16 %)
2017	40 (25 %)	36 (23 %)
2018	55 (35 %)	33 (21 %)
2019	44 (28 %)	10 (6 %)
2020	31 (20 %)	1 (1 %)
Total coop.	157 (100 %)	157 (100 %)

Fuente: elaboración de esta evaluación de la base de datos de las cooperativas PRODECOR (2022).

B.4 Procesamiento postcosecha y acceso a los mercados

58. **Plantas de secado modernas, pero con tasa de utilización muy inferior a su capacidad productiva.** Entre las inversiones facilitadas por el PRODECOR se destacan las cuatro plantas de procesamiento de granos dotadas de tecnología moderna, con laboratorio para el control de calidad y secado de los granos, y con

⁴² Las metas del proyecto para los rendimientos del frijol eran de 0,9-1,1t/ha en seco y de 1,2-1.5/ha en condición de riego. La meta de los rendimientos de maíz era de 1,9 t/ha en seco y 3,4 t/ha bajo riego.

una capacidad para procesar alrededor de 90 000 t de granos por año (asumiendo que se trabaje 300 días/año). Las plantas contribuyen a la reducción de las pérdidas postcosecha. Al momento de la misión en el terreno en mayo de 2022, se logró visitar tres de las cuatro plantas (excepto la de Holguín). Las plantas están operando a una tasa del 15 % al 30 % de su capacidad productiva anual, siendo la producción primaria menor a las previsiones. Los gerentes de las plantas están intentando aumentar la adquisición de granos para aprovechar más y más la capacidad de procesamiento. Entre los granos procesados actualmente se destacan el frijol, el maíz, luego el sorgo y el arroz; también es posible procesar soja y ajonjolí, entre otros.

59. Aunque faltan datos cuantitativos precisos, las visitas de campo sugieren que el valor agregado a los productos primarios ha sido modesto hasta ahora y consiste en la limpieza, secado, brillo y envase en distintos tamaños, para compradores minoristas y mayoristas de frijoles; y harina de maíz para pienso de cerdos y aves. Las nuevas medidas económicas adoptadas por Cuba permitirían, teóricamente, mejor acceso a mercados internos y externos. Sin embargo, los productores enfrentan barreras tecnológicas, falta de conectividad, falta de capacitaciones sobre temas tales como marketing, exigencias aduaneras y certificaciones de calidad.

B.5 Apoyo a la innovación

60. Las innovaciones incluyen intervenciones (práctica, enfoque o método, proceso, producto o norma) novedosas con respecto al contexto específico, el marco temporal y las partes interesadas⁴³.
61. Si las maquinarias y equipos de riego representan un salto tecnológico importante para las cooperativas de pequeños productores agrícolas, la simple adquisición de tecnología ya existente no se califica como innovación aportada por el proyecto.
62. Por otro lado, como innovaciones introducidas por el proyecto, destaca la introducción de **semillas de distintas variedades de frijol y maíz**, que pasaron por una serie de pruebas de campo con el liderazgo del Instituto de Investigaciones de Granos de Cuba. De esta interacción se logró definir y orientar técnicamente la selección de semillas desde el punto de vista varietal y la densidad de semillas por hectárea, para lograr una población de plantas adecuada para la producción. Los productores mencionaron que ahora constatan un uso más eficiente de las semillas y se logra una mejor población de plantas por hectárea.
63. **Entomopatógenos y entomófagos para el control biológico de plagas.** Aunque los CREE han existido por décadas, el elemento novedoso ha sido la estrecha vinculación entre estos, los laboratorios de sanidad vegetal y las cooperativas para producir insumos biológicos para la protección de los cultivos. Entre los insumos producidos se destacan hongos (*Metarhizium anisopliae*, *Beauveria bassiana*, y *Trichoderma spp.*), bacterias (*Bacillus thuringiensis* de diferentes cepas), insectos benéficos (*Trichogramma spp.*) y nematodos. Las cooperativas firman contratos de colaboración con los CREE como parte de las garantías para obtener un crédito del BANDEC. Esta medida también podría considerarse como una innovación administrativa. Sin embargo, la cantidad de biocontroladores producida no es suficiente para satisfacer la demanda de los productores (ver también la sección temática de este informe).
64. En el contexto cubano, otra innovación al nivel de la cadena de valor, es el **sistema de contratación de la producción de granos** y los pagos a los productores ejercidos por las plantas procesadoras (una forma inicial de *contract farming*). Este sistema facilita la decisión del BANDEC para otorgar créditos a los productores

⁴³ En marzo de 2022, el FIDA adoptó una nueva definición de innovación y un nuevo enfoque respecto de ella: Innovación: "El FIDA define la innovación como un nuevo proceso, producto o enfoque que añade valor y ofrece una solución sostenible, equitativa, inclusiva o nueva en el contexto de los problemas de desarrollo rural".

porque supone bastante certeza con respecto al destino de la producción y al precio de venta o compra, en el caso de las plantas procesadoras.

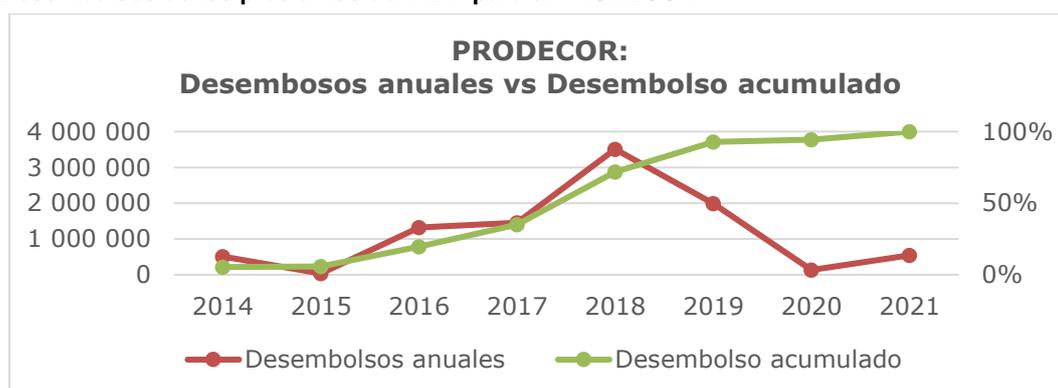
65. Las plantas procesadoras utilizan **energía renovable** a partir de biomasa disponible en la zona. Cada planta está diseñada para operar el secado con combustibles fósiles o bien biomasa. Hasta ahora han utilizado cascarilla de arroz y leña disponible localmente de árboles cultivados. Dadas las dificultades observadas para la adquisición de combustibles fósiles importados, el uso de biomasa es una solución adecuada cuando no se utilice leña proveniente de bosques nativos.
66. En síntesis, el proyecto logró los objetivos de mejorar la capacidad técnica y de gestión de las cooperativas y de sus miembros y de los proveedores de servicios. En cuanto a los objetivos de mejorar la producción y la productividad, el PRODECOR impulsó un aumento en la producción de maíz y de frijoles en los primeros años, aunque los niveles productivos y rendimientos bajaron después, por la escasez de insumos y en general no se alcanzaron los niveles de rendimiento promedio esperados. El objetivo de agregar valor a la producción está todavía en ciernes: se instaló capacidad de procesamiento, pero se está utilizando solo en parte. Con respecto a las innovaciones, considerando los desafíos que el país enfrenta, se avanzó en términos de selección de variedades, control de plagas y contratación de la producción. La evaluación califica la eficacia de *moderadamente satisfactoria* (4) y la contribución a la innovación de *satisfactoria* (5).

C. Eficiencia

67. **A pesar de retrasos iniciales y desafíos durante la ejecución, el PRODECOR logró desembolsar los fondos de préstamo.** El PRODECOR, aprobado en 2013, inició sus operaciones en julio de 2014 (ratificación por parte del Gobierno), con un periodo esperado de ejecución inicial de cinco años. Durante los primeros años, el equipo del proyecto tuvo limitantes para adaptarse a las directrices del Manual de Operaciones del FIDA, particularmente en los procesos de licitación y adquisiciones. Los procedimientos del sector público no estaban adaptados a los estándares de las instituciones financieras internacionales. Las empresas y entidades estatales involucradas en las intervenciones del PRODECOR ajustaron sus procesos a los requerimientos del manual. Los ajustes, realizados con el acompañamiento técnico del FIDA, mejoraron los procesos de adquisiciones del PRODECOR. Sin embargo, dichos retrasos llevaron a la solicitud de dos periodos de prórroga del proyecto, por un total de 24 meses⁴⁴, con el objetivo de cumplir con las metas de adquisición de equipos y maquinarias y la instalación de los sistemas de riego y plantas de secado. El proyecto tuvo una duración total de siete años.
68. A pesar de estos desafíos, el desempeño de los desembolsos fue adecuado, alcanzando el mayor porcentaje en 2018, como resultado de la compra de maquinarias y construcción de plantas de secado (gráfico 2).

⁴⁴ Extensión del plazo para fecha de terminación: hasta el 31 de marzo 2021 (18 meses) y luego hasta el 30 de septiembre de 2021 (6 meses) más.

Gráfico 2

Desembolsos de los préstamos del FIDA para el PRODECOR

Fuente: Sistema de gestión de las operaciones y los resultados del FIDA (2022).

69. **La escasez de insumos perjudica la rentabilidad de los cultivos de maíz y frijoles.** Según el análisis de sensibilidad del estudio de la FAO (2022), en escenarios favorables de disponibilidad de insumos productivos, los márgenes financieros del cultivo de maíz y frijoles (en seco y en riego) son positivos y muy altos (cuadro 6). Sin embargo, en el caso de escasez de insumos y combustible, los márgenes se convierten en negativos⁴⁵. El escenario de escasez de insumos refleja la situación constatada en el campo.

Cuadro 6

Resultados financieros por modelo productivo (datos en CUP por hectárea y por cooperativa)

Márgenes CUP/ha/coop. *	Con acceso a insumos			Sin acceso a insumos		
	Sin proyecto	Con proyecto	Diferencia %	Sin proyecto	Con proyecto	Diferencia %
Secano						
Maíz	5 293	6 233	18 %	4 676	4 567	-2 %
Frijol	-3 756	5 357	243 %	-3 074	-3 354	-9 %
Riego eléctrico						
Maíz	5 293	31 749	500 %	4 676	5 183	11 %
Frijol	-3 756	17 707	571 %	-3 074	-4 686	-52 %
Riego diésel						
Maíz	5 293	30 849	483 %	4 676	3 937	-16 %
Frijol	-3 756	15 587	515 %	-3 074	-3 768	-23 %

* Aproximadamente, 5 000 CUP = 210 USD.

Fuente: FAO (2022) Análisis económico y financiero PRODECOR.

70. **El análisis económico señala que el proyecto no logró sus metas previstas de rendimiento financiero.** El análisis realizado por la FAO (2022)⁴⁶ muestra las variaciones de la tasa interna de retorno del proyecto según distintos escenarios de intervenciones del proyecto. El estudio detalla que la tasa interna alcanza un 12,3 % para el escenario más favorable; pero solamente un 3,42 % en el caso menos favorable. Estos porcentajes son inferiores al 23,7 % estimado según el diseño del proyecto. El valor actual neto se estima en USD 21,58 millones al momento de terminación del proyecto en el caso más favorable; pero el valor es negativo: - USD

⁴⁵ Según la modelización del estudio, se requiere que al menos el 50 % de las hectáreas sembradas por las cooperativas acceda a combustibles e insumos. En caso de que solo el 40 % fuera cubierto, solo se prevé rentabilidad positiva para las cooperativas grandes, pero no para las pequeñas y medianas. Finalmente, la rentabilidad financiera es negativa en caso de que menos del 40 % de las hectáreas acceda a insumos y combustible.

⁴⁶ Análisis Económico Financiero de PRODECOR. FAO/FIDA. 2022.

3,24 millones en el caso menos favorable. En ambos casos se trata de una fracción del valor de USD 100,80 millones estimado al momento del diseño. La escasa disponibilidad de insumos y las demoras en la ejecución del proyecto son los principales factores que afectaron el rendimiento financiero.

71. La proporción entre los costos de organización y gestión del proyecto y los costos totales se mantuvo casi constante desde el diseño (27 %) hasta la culminación del proyecto (28 %). Aun así, se trata de un nivel elevado por los estándares de los proyectos financiados por el FIDA (típicamente de 12 % a 20 %). Según la información disponible, en los costos de organización y gestión se contabilizan los gastos operativos de las empresas públicas, de servicios técnicos y de las entidades estatales proveedoras de servicios a las cooperativas y no solamente los gastos de la oficina de coordinación del PRODECOR, lo cual no ocurre en otros proyectos del FIDA.
72. Cabe señalar que el PRODECOR estableció *ex novo* un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos. Dicho sistema fue construido de manera participativa en colaboración con actores provinciales, estatales y oficinas técnicas nacionales. A pesar de estos logros, los efectos ambientales no formaban parte del sistema de seguimiento y evaluación. Los efectos socioeconómicos no son bien presentados o analizados (por ejemplo, los datos presentados en el informe de encuestas de la ONEI no permiten sacar conclusiones precisas en términos de los efectos del proyecto sobre los ingresos y bienes de los productores y de sus familias).
73. En resumen, el proyecto padeció de retrasos en su arranque y tuvo que adaptar los procedimientos de adquisiciones a los requisitos del FIDA, aunque llegó a utilizar el total de los fondos otorgados por este y tuvo dos períodos de prórroga. A causa de la crisis económica y de la escasez de insumos, la tasa interna de retorno y el valor actual neto, en el escenario más favorable, fueron menores de lo esperado al momento de la formulación. La ERP propone una calificación de *moderadamente insatisfactoria* (3) para la eficiencia.

D. Impacto sobre la pobreza rural

74. El análisis de impacto tiene como referencia la teoría del cambio de esta evaluación. Se distinguen: i) tres niveles de impacto (micro-hogares; meso-cooperativas y cadena de valor, y macro-instituciones); y ii) distintos ámbitos como los cambios en los ingresos, los activos y la capacidad productiva, capital social/humano, seguridad alimentaria, instituciones y políticas.
75. Los datos cuantitativos disponibles sobre el impacto del proyecto son limitados. La ONEI llevó a cabo una encuesta de cooperativas y hogares en 2014 y en 2019, incluyendo observaciones con y sin las intervenciones del proyecto. Si bien la encuesta provee datos interesantes sobre las características sociodemográficas y económicas de los hogares, falta un análisis detallado del cambio de los ingresos promedio y de los activos netos de los hogares. Así como fue mencionado anteriormente, el FIDA comisionó a la FAO (2022) un estudio basado en modelización de distintos escenarios y análisis de sensibilidad que ofrece elementos útiles para apreciar la dirección del impacto.

D.1 A nivel de los hogares (micro-impactos)

Ingresos y activos

76. **Los datos disponibles muestran un incremento de ingresos y activos a nivel de los hogares, aunque inferior a lo esperado.** La encuesta de hogares de la ONEI recopiló datos sobre el ingreso de los hogares miembros de las cooperativas apoyadas por el PRODECOR y hogares que no se beneficiaron del proyecto (observaciones de control), en 2015 y en 2019. Aunque el informe de la encuesta no presenta un análisis detallado de los ingresos, la información disponible muestra aumentos que pueden ser vinculados con el proyecto. El ingreso promedio de los

asociados a las cooperativas de producción agropecuaria y a las unidades básicas de producción cooperativa habrían aumentado de 11 258 CUP en 2015 a 15 966 CUP en 2019 (+42 %)⁴⁷. En 2019, en las CCS más del 80 % de los asociados recibían ingresos provenientes de la venta de las producciones de maíz y otros productos agropecuarios y sus derivados, con un ingreso promedio de 9 618 CUP⁴⁸. Las fuentes de ingresos adicionales generadas por el proyecto incluyen: i) el incremento de rendimientos durante los primeros años (2014-2019); ii) el uso de mecanización y riego para diversificar la producción; iii) los ingresos adicionales de las cooperativas que participaron en el PRODECOR gracias a la provisión de servicios a otras cooperativas.

77. El análisis económico y financiero realizado por la FAO (2022) compara el incremento del ingreso familiar promedio previsto *ex ante* con el ingreso en la culminación del proyecto (este último estimado basándose en distintos escenarios de disponibilidad de insumos). El resultado de la estimación es que efectivamente se produjo un incremento anual de ingresos, pero menor de lo esperado (entre -51 % y -61 % de lo esperado, cuadro 7), debido principalmente al menor logro en producción y productividad. Falta una comparación con cooperativas no participantes en el proyecto, la cual podría ilustrar en qué medida el PRODECOR protegió los insumos de los miembros de las cooperativas durante la crisis económica.

Cuadro 7

Incremento de ingresos (USD) de las familias de los asociados a cooperativas

Ingreso incremental anual por familia (USD)	(A) Análisis Económico Financiero <i>ex ante</i> (2015)	(B) EFA informe terminación del proyecto (<i>ex post</i>)*	Diferencia (B-A) en %
Cooperativa pequeña	626	250	-60 %
Cooperativa mediana	722	286	-61 %
Cooperativa grande	479	236	-51 %

* Es probable que el cálculo *ex post* de la FAO se refiera al año 2019.

Fuente: Estudio FAO (2022).

78. En relación a los activos adquiridos por los hogares, según los datos de la ONEI (encuesta de 2019), **se observan cambios positivos en las viviendas** con una disminución de los techos de guano y pisos de tierra (4,1 % y 9,6 % en relación al año 2015, respectivamente) y un incremento en las paredes de hormigón, bloque o ladrillo, y en los pisos de losa, granito y mosaico, este último con una diferencia del 10,2 %. Con respecto al estado de las viviendas, de acuerdo al informe de la ONEI de 2019, en el 2015 sólo el 15,5 % de los asociados tenían una opinión buena del estado de la vivienda mientras que en el 2019 la cifra se eleva a un 23,6 %. Durante la misión de evaluación, los productores y productoras manifestaron un incremento en los activos de los hogares, mejoras en construcciones, compra de bicicletas, motos y carretones con caballos, gracias a las mejores oportunidades de siembra y cosecha y las prácticas de riego más eficiente.

Seguridad alimentaria a nivel de los hogares en la zona del proyecto

79. El proyecto no presenta datos cuantitativos sobre los cambios en la seguridad alimentaria a nivel de hogar. Durante las entrevistas, los productores señalaron que se dispone de una mayor calidad de alimentos, por la mayor variedad de cultivos.

⁴⁷ No se presentan datos diferenciados entre asociados de cooperativas con y sin proyecto y no se presentan valores promedio de los miembros de cooperativas de crédito y servicios.

⁴⁸ Durante las visitas de campo, al menos cinco cooperativas (CCS) mencionaron ingresos promedios mensuales superiores a los 2 200 CUP y los operadores de tractores obtienen salarios mensuales de entre 12 000 a 15 000 CUP. Una cooperativa, la UBPC Diosdado Samón, informó ingresos promedios netos mensuales de los productores de 3 083 CUP. Ello se correlaciona con la observación del BANDEC de que solamente alrededor del 10 % de los créditos fueron reestructurados y que, al parecer, la mayoría de productores o cooperativas son solventes.

Los productores, gracias a los sistemas de riego y rotación de cultivos, lograron diversificar su producción hacia productos como: garbanzos, soja, frutos y tubérculos, hortalizas y frutas. El aspecto de la diversificación de cultivos no era enfatizado en el diseño inicial del PRODECOR y se puede considerar como un efecto positivo no esperado del proyecto. Los productos menores riesgos para la salud por tener menos plaguicidas y químicos que los productos importados. Los efectos a nivel más amplio son presentados en la subsección impactos a nivel macro más abajo.

Capital humano

80. La sección sobre la *eficacia* del proyecto informa sobre la **mejora de conocimientos y de la aplicación de técnicas de cultivos**, con muy buenas tasas de adopción. Este resultado fue posible gracias también a la mecanización agrícola que permitió a los productores dedicar más tiempo a la capacitación y compartir con sus familias.
81. A pesar de algunas capacitaciones realizadas, se verificó un exiguo aumento en la participación de las mujeres (0,5 % incremento en número de asociados) y de los jóvenes en el intento por lograr un mayor involucramiento de estos dos grupos objetivo en la toma de decisiones, la creación de empleos y el reparto de beneficios de las actividades. Según la encuesta de la ONEI (2020), las razones fundamentales por las que las personas no desean vincularse al trabajo en la cooperativa en un 90 % serían porque se dedican al trabajo en la casa o a atender la familia. Sin embargo, es posible que algunos tengan preferencias por diversificar sus carreras más allá de la producción agrícola.

D.2 Impacto a nivel meso: cooperativas y cadenas de valor

82. Aunque las cooperativas ya tenían ciertas prácticas organizacionales y de control, se percibe **un relativo mejoramiento en la capacidad de gestión organizacional** de las mismas, lo que se traduce en un mayor orden de registros, seguimiento de metas y logros alcanzados. En este sentido, la elaboración participativa de los PDC para el diagnóstico de necesidades de las cooperativas, el establecimiento de metas productivas, financieras y económicas determinó un proceso de análisis y seguimiento desde las juntas directivas, organizaciones de base, así como de las instituciones rectoras. Si bien no se ha llegado a los niveles de los rendimientos previstos, un porcentaje de las cooperativas (20 % a 35 % según los años y sobre todo en Santiago de Cuba y Las Tunas, cuadro 5) fortalecieron sus capacidades e incrementaron los ingresos por la producción de semillas, la diversificación productiva y la provisión de servicios a otras cooperativas.
83. Desde el funcionamiento de las plantas de secado, **se sentaron bases iniciales de un proceso de procesamiento de la producción primaria**, que podría llevar a una mejor integración de las empresas porcinas y avícolas para asegurar la provisión de pienso para animales a cambio de la producción de carne a los polos productivos provinciales. Se disminuyeron los riesgos de pérdidas postcosecha por el secado a mano que antes realizaban los productores⁴⁹.

D.3 A nivel macro: instituciones y seguridad alimentaria al nivel del país

A nivel institucional

84. En el orden de las instituciones involucradas destaca **un entramado de coordinación interinstitucional favorable** que se da entre los niveles centrales, provinciales y municipales, que denota una política de tratamiento de diagnóstico y control que va desde el MINAG, empresas agrícolas provinciales, el BANDEC, la compañía de seguros, las plantas de secado, los CREE, los laboratorios de sanidad vegetal, las cooperativas y los productores. Ello puede contribuir al fortalecimiento de las cadenas de valor desde la producción, comercialización y consumo del maíz y el frijol y un impulso de los polos productivos provinciales. No obstante, en la

⁴⁹ Antes se podían llegar a demorar entre 10 y 15 días para el secado a mano lo que conlleva mayores posibilidades de que los sorprendiera la lluvia antes de terminar el proceso de secado. Ahora en la planta se demora un día.

actualidad hay nuevos actores a integrarse como son los productores directos, las medianas y pequeñas empresas y servicios de producción locales.

Seguridad alimentaria a nivel nacional

85. En el diseño del proyecto se tenía previsto, a través del incremento de la producción de maíz y frijol, fortalecer la seguridad alimentaria y la sustitución de importaciones. Sin embargo, **los efectos en este rubro fueron limitados por la escasez de insumos y el resultante limitado incremento de la producción.** Tomando el ejemplo de los frijoles, la producción es destinada al consumo humano y se puede estimar, aunque de manera teórica, el número de personas que podrían haberse beneficiado de la producción en el marco del PRODECOR⁵⁰. Con base en un estudio realizado por el PNUD en 2016⁵¹, sobre la cadena de valor del frijol en Cuba, se estima que en un adulto (en Cuba >19 años según la ONEI, una población de cerca de 8,8 millones) consume entre 14 y 23 kg de frijol común al año. Considerando la producción de frijol anualmente con el PRODECOR (cuadro 8), solamente en el año 2018 se podía alimentar a 57 989 habitantes adultos adicionales asumiendo un consumo por persona de 14 kg/año, o 35 298 adultos con un consumo por persona de 23 kg/año. Sin embargo, estas cantidades representan una pequeña fracción (1 % o menos) de los adultos en Cuba.

Cuadro 8

Consumo teórico con producción de frijol en el marco del PRODECOR

	Año base				
	2014	2017	2018	2019	2020
Producción de frijol (ton) en el marco del PRODECOR	3 367	3 314	4 179	3 089	1 934
Estimación teórica de personas alimentadas a 14 kg p. p.	240 518	236 706	298 507	220 639	138 124
Estimación teórica de personas alimentadas a 23 kg p. p.	146 402	144 082	181 700	134 302	84 076
Cambio en # de personas respecto a 2014 (14 kg/p. p.)		-3 812	57 989	-19 879	-102 394
Cambio en # de personas respecto a 2014 (23 kg/p. p.)		-2 320	35 298	-12 100	-62 327

Fuente: elaboración de la evaluación (2022).

86. En síntesis, la calificación del impacto del proyecto es *moderadamente satisfactoria* (4): se percibe un impacto diferenciado sobre algunas de las rutas previstas en la teoría del cambio. Los cambios son acertados, en términos de fortalecimiento institucional de cooperativas, proveedores de servicios e instituciones públicas. Se evidencian elementos iniciales de fortalecimiento de cadenas de valor. Sin embargo, se observan cambios menores a lo esperado en términos de incremento de ingresos de los hogares. Los efectos sobre la seguridad alimentaria no son documentados en términos cuantitativos y el análisis del consumo teórico sugiere que los efectos de sustitución de las importaciones fueron limitados.

E. Sostenibilidad

87. Para examinar la sostenibilidad de los efectos del proyecto, se presentan, además de la apropiación realizada por parte de los productores, las cooperativas y las entidades prestadoras de servicio, aquellas acciones desarrolladas por las instituciones para asegurar la continuidad en términos políticos y económicos.

⁵⁰ El maíz es destinado principalmente a la producción de piensos para la alimentación de cerdos y aves por la cual esta evaluación no dispone de datos precisos.

⁵¹ PNUD. 2016. *La cadena de valor del frijol común en Cuba – Estudio de su situación en siete municipios de las provincias de Sancti Spiritus y Villa Clara*. Programa AGROCADENAS. 178 p.

Asimismo, se consideran aquellas acciones relacionadas con la ampliación de escala del proyecto, el manejo de recursos naturales y la adaptación al cambio climático.

88. **Si bien el PRODECOR elaboró un documento titulado 'la estrategia de salida', falta un plan de acción concreto para enfrentar los principales riesgos.** El documento de estrategia de salida es más bien una descripción general de aspectos críticos identificados para la sostenibilidad tales como: financieros; logísticos; manejo de información; alcance del proyecto, y riesgos ambientales. Sin embargo, no hay un plan de acción explícito para cada arista crítica a resolver.
89. Durante la misión en el terreno y a través de las interacciones con distintas autoridades ministeriales y territoriales, se pudo conocer que la visión de salida del proyecto estaba más bien centrada en el fortalecimiento de los polos productivos impulsados por las empresas agrícolas de cada provincia, alrededor de cada planta de secado, como un agente impulsor de acuerdos con otras empresas, cooperativas y productores. Sin embargo, en general, no se tiene una estrategia clara para financiar la adquisición de repuestos e insumos ni de la forma de asegurar el combustible y el agua para el funcionamiento de los sistemas de riego.
90. **A nivel de las unidades productoras (micro) se constata una diversificación de cultivos y mejoras por el aprendizaje alcanzado en algunas cooperativas,** gracias a las capacitaciones y la conformación de redes de productores líderes para la transferencia de conocimientos. De tener acceso a insumos, ello podría redundar a futuro en un mayor incremento de los ingresos de los hogares. Si bien por medio de las medidas recientes se da la posibilidad a los productores de tener cuenta corriente en divisas para la compra de insumos en tiendas que operan con moneda de libre convertibilidad, en la práctica esto aún no ha podido llevarse a cabo, pues faltan ciertos mecanismos para descentralizar el sistema de compra a nivel local y de manera directa. La falta de conectividad regular a internet también representa una limitante sobre el proceso de bancarización de los productores y en sus posibilidades de compras.
91. **A nivel de las cooperativas (meso) la situación varía en torno a la diferente capacidad de gestión de las mismas,** lo cual se traduce en diferentes niveles de rentabilidad económica. La calidad de los suelos, el acceso al agua y la integración realizada en cada provincia por las instituciones que componen los polos productivos redundan en diferentes niveles de productividad de las provincias. Por ejemplo, Santiago de Cuba se ubica por sobre Holguín a pesar de ser este último considerado históricamente como el granero del país.
92. **La falta de un plan para asegurar la provisión de repuestos, fertilizantes y combustibles dificulta la rentabilidad, dados los menores niveles de producción y rendimiento.** El análisis presentado en la sección titulada "Eficacia" (cuadro 5) muestra que los rendimientos más altos en frijol y maíz se concentran en una minoría de cooperativas y que la producción y el rendimiento de los frijoles aumentaron hasta 2017 o 2018 y bajaron después. Si las cooperativas son aún solventes, es posible que lo estén logrando con producción de otros cultivos más tolerantes a las sequías y así se puede afirmar que la mecanización agrícola (en un contexto topográfico favorable ya que las zonas visitadas en el terreno son relativamente planas o con ondulaciones menores), el apoyo de los CREE y el riego, contribuyeron a diversificar más allá de la producción de maíz y frijol.
93. **A nivel institucional (macro), un factor de respaldo a la sostenibilidad es la integración de los distintos actores nacionales, provinciales y locales a lo largo de la cadena de valor** (bancos, seguros, empresas agrícolas, plantas de secado, centros de investigación y enseñanza, otras) junto a la planificación general y constante fiscalización por los distintos agentes sobre el cumplimiento de metas previstas en sus planes.

94. Durante la visita se destacó la importancia del BANDEC y otros bancos comerciales, que apoyan financieramente a las cooperativas para la producción y a las plantas procesadoras y abrieron oficinas en el terreno y brindaron acompañamiento técnico. En lo relativo a créditos y seguros, **los funcionarios del BANDEC mencionan bajos niveles de mora por pagos de deuda:** la mora de los productores que reciben crédito representa un 10 % del monto total dado en préstamo. Aun así, en el caso de los productores de Holguín se reestructuraron las deudas, ya que las condiciones climáticas adversas y la falta de agua para el riego ocasionaron retrasos en la amortización. El BANDEC exige la incorporación de un "seguro de deuda" en caso de eventos climáticos extremos o bien pérdidas de cosechas por causas naturales certificadas por las instituciones de meteorología.
95. El proyecto apoyó la construcción y puesta en marcha de cuatro plantas de secado, las cuales están funcionando a una fracción de su capacidad (ver en la sección titulada "Eficacia"). Si bien se evidencia compromiso desde las máximas autoridades, **falta una estrategia de salida clara con acciones y planes más concretos que incluya a todos los actores de la cadena de valor** y que considere el acceso a mercados internos y externos para los productores y las cooperativas, así como para una mayor agregación de valor a los productos.

E.1 Ampliación de escala

96. **El PRODECOR cuenta con oportunidades de ampliar su intervención a través de la política de sustitución de importaciones de alimentos en Cuba, pero se necesitarían rendimientos más altos para suplir la demanda de alimentos.** En teoría, hay oportunidades para la ampliación del PRODECOR en la sustitución de importaciones de alimentos. Según el anuario estadístico (ONEI, 2021), Cuba importó, en el año 2020, 779 732 t de maíz y 120 852 t de legumbres secas, donde se incluye el frijol, principalmente. Aun así, para reemplazar esas importaciones se requerirían alrededor de 410 000 ha para el maíz con rendimientos de unos 1,9 t/ha; y unas 110 000 ha de frijol con rendimientos de 1,1 t/ha (ambos con la técnica de secado), lo que sobrepasa los logros del PRODECOR y requiere de acceso regular a los insumos.
97. En términos más generales, como se discute en los hallazgos y en las recomendaciones de esta evaluación, el modelo de intervención del proyecto necesitaría cambios importantes (p. ej., diversificación de los cultivos y medidas para la conservación de suelos y recursos hídricos) antes de considerar la ampliación de escala.
98. **Hay compromiso por parte de las autoridades nacionales y de las cooperativas.** Las autoridades nacionales, provinciales y municipales están decididas a continuar las acciones del proyecto y ampliar la escala de las iniciativas en las provincias de Matanzas y Artemisa. Además, a nivel de las cooperativas, ya se han notado los esfuerzos de algunas con mayores recursos y mejor organización para ofrecer servicios a otras cooperativas.
99. **Punto de partida para movilizar fondos de otros organismos.** En la coyuntura actual, el desafío principal es movilizar fondos de otros organismos de cooperación internacional e inversiones privadas. Además, las restricciones a las importaciones conllevan escasez de insumos para la producción y repuestos. El PRODECOR representó la base para los proyectos siguientes (el PRODEGAN y el PRODECAFE) y para movilizar recursos de donantes como la AFD, el Banco de Desarrollo KfW, la Unión Europea y el Mecanismo de Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular entre China y el FIDA.
100. Considerando el compromiso de los actores principales, junto con la movilización de fondos externos, tal como la necesidad de revisar elementos claves del "paquete" de intervención, el desafío de movilizar recursos exteriores y de tener acceso a insumos, repuestos y carburante, la calificación para la ampliación de escala es *moderadamente satisfactoria* (4).

E.2 Manejo de los recursos naturales y adaptación al cambio climático

101. Este informe ya presentó datos sobre los riesgos vinculados al cambio climático, y sobre iniciativas nacionales y regionales para enfrentar estos desafíos. Cabe señalar que un análisis realizado por Global Forest Watch, sobre los 18 municipios del PRODECOR, indica que sobre un área total aproximada de 1,35 millones de hectáreas un 70 % está sin cobertura forestal, lo que contribuye a una mayor erosión del suelo y a menor infiltración del agua de lluvia en el subsuelo.
102. **En la zona del proyecto, se evidencian riesgos serios en aprovisionamiento de agua por sequía sistémica.** A nivel nacional existe una estrategia para la reducción de la vulnerabilidad al cambio y la variabilidad climática, el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático. No obstante, a nivel del proyecto, se observó sobre todo la implementación del riego como una medida de adaptación a la falta de lluvias. A pesar de que se dotó a las cooperativas con equipos de riego para más de 6 000 ha, el agua no está garantizada en algunas municipalidades, principalmente de Holguín y Las Tunas. La sequía de los últimos dos años ha reducido la disponibilidad de agua en los embalses. En los últimos cinco y seis años, en Holguín y Las Tunas, los niveles de una presa presentan un estado crítico sumado a que se han secado más de 2 400 pozos.
103. **Necesidad de diversificación de la producción de variedades o especies más tolerantes.** El cultivo de maíz necesita riego, y para el frijol se requieren plaguicidas u otros agroquímicos importados, cuyo acceso es limitado en la coyuntura actual. Algunas cooperativas están reaccionando mediante la adopción de cultivos más tolerantes a las sequías o que requieren menos agua para la producción, entre ellos esta evaluación tomó nota de: caupí (*Vigna unguiculata*), yuca o mandioca (*Manihot esculentum*), sorgo (*Sorghum vulgare*) y hortalizas como la calabaza. También los productores están plantando mangos como diversificación con cultivos perennes.
104. **Tampoco se obtuvo evidencias de la presencia o adopción de acciones de conservación de suelos a nivel de campo,** por ejemplo, cultivo en terrazas con curvas a nivel, barreras vivas en curvas a nivel, y el incremento de la materia orgánica en el suelo, mediante el uso de residuos vegetales. Solamente una de las cooperativas visitadas mencionó la aplicación de materia orgánica (compost) a los frutales, a partir del estiércol de la ganadería. Los residuos vegetales del maíz y el frijol son utilizados en la alimentación animal con lo cual no regresan parte del abono orgánico al suelo donde se produjo el maíz o frijol. Además, dada la cantidad de tierras ociosas y la falta de una mayor acción para la conservación de la fertilidad de los suelos, se evidencia un notable avance de marabú (*Dichrostachys cinerea*), un arvense invasor con espinas, resiliente a los efectos adversos del cambio climático, lo cual genera una mayor degradación de las tierras.
105. **Los suelos agrícolas de la zona del PRODECOR han perdido carbono orgánico.** Esta evaluación tomó 20 muestras geolocalizadas de los lugares de campo visitados durante la misión sobre el terreno (en los cuales el proyecto había realizado inversiones), para valorar el carbono en el suelo a través de la aplicación SoilGrids™.⁵² A nivel internacional, la mayoría de suelos agrícolas contienen entre un 2 % y un 10 % de materia orgánica en los 30 cm de la superficie y el suelo se considera fértil con un 5 % o más de materia orgánica⁵³. En las 20 muestras tomadas en las áreas visitadas por la misión de evaluación, se calculó un rango de entre un 2,48 % y un 3,07 % de materia orgánica, lo que está en los límites inferiores. Para cerrar la brecha en el contenido de carbono en el suelo, se requiere un manejo de los residuos de cosechas, o bien aplicar enmiendas a los suelos con abonos orgánicos o con biocarbón. El aumento del carbono orgánico en el suelo contribuye a mejorar

⁵² <https://soilgrids.org>

⁵³ Ver, por ejemplo, <https://www.fao.org/3/a0100e/a0100e07.htm#TopOfPage>; <https://www.agric.wa.gov.au/measuring-and-assessing-soils/what-soil-organic-carbon>

la capacidad de retención de humedad, reduce los riesgos de salinidad y mejora la biodiversidad del suelo.

106. **El biocarbón es una opción para restaurar la fertilidad y acceder a mecanismos de financiación, tales como la financiación de los créditos del carbono (*carbon financing*).** El biocarbón puede generar certificados de carbono con alto valor por su permanencia o estabilidad de largo plazo. Una tonelada de biocarbón con un 60 % de carbono es equivalente a la remoción de 2,2 tCO₂-e, o bien equivalente a 2.2 Certificados de Secuestro de Carbono (recuadro 2).

Recuadro 2

La opción del biocarbón

El biocarbón o *biochar* es un material vegetal estable y poroso que se produce mediante procesos de pirólisis con baja concentración de oxígeno y temperaturas entre los 400-700 °C. Entre los beneficios atribuibles a este material se destacan : i) mejora de la calidad del suelo (capacidad de intercambio catiónico) y de la disponibilidad de nutrientes para las plantas; ii) mejora de la retención de humedad en el suelo; iii) generación de energía renovable; iv) generación de ingresos a partir de residuos de biomasa; y v) durante la pirólisis se producen otros subproductos como el alquitrán y el ácido piroleñoso (este último tiene aplicaciones en la protección de cultivos contra enfermedades y protección de la madera contra hongos y termitas)⁵⁴. La ONEI (2021) informa que Cuba produce y aprovecha varios residuos de biomasa que se podrían utilizar para la producción de biocarbón como: bagazo, cascarilla de arroz, aserrín, residuos de partes de árboles triturados o en chips (se podrían incluir residuos de biomasa del marabú que ahora es considerado una especie invasora).

Fuente: Elaboración de la evaluación.

107. En resumen, **los escenarios de sostenibilidad del proyecto son inciertos.** La evaluación toma nota de la apropiación de las acciones del proyecto, por parte de los productores, cooperativas e instituciones nacionales y locales. Sin embargo, falta un plan de salida concreto con movilización de recursos para: i) asegurar el acceso a los mercados internos y externos y agregación de mayor valor a los productos; ii) compra de repuestos e insumos; iii) el aprovisionamiento del agua, acciones para la conservación del suelo, y iv) diversificación de variedades de semillas (maíz y frijoles) y de otros cultivos más resistentes a los efectos adversos del cambio climático. Como ya se notó en la sección titulada "Eficacia", después de un incremento inicial, en los últimos años se observó una reducción de los rendimientos y de la producción. La calificación de manejo de recursos naturales y adaptación al cambio climático es *moderadamente insatisfactoria* (3) y la calificación de sostenibilidad es también *moderadamente insatisfactoria* (3).

F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

108. **En el diseño del PRODECOR, las mujeres no representaban una proporción significativa dentro del grupo meta del proyecto.** Dentro de las cooperativas asistidas se esperaba que al final del proyecto las cooperativas contaran con al menos un 10 % de mujeres socias. Estos porcentajes bajos de la meta inicial del diseño del PRODECOR pueden explicarse por las dinámicas de la participación de la mujer en el sector rural en Cuba, la cual es menor en comparación con otros sectores del país, tales como servicios y comercio, y puede en parte explicarse por los niveles altos de educación de las mujeres (recuadro 3).

⁵⁴ Dellarose Boer, F., J. Valette, J-M. Commandré, M. Fournier & M-F. Thévenon. 2021. "Slow pyrolysis of sugarcane bagasse for the production of char and the potential of its by-products for wood protection". Journal of Renewable Materials 9(1): 97-117. DOI: 10.322604/jrm.2021.013147.

Recuadro 3

La mujer en la economía cubana

- **Participación en el sector agropecuario.** Para el periodo 2007-2011, un 19 % de la fuerza laboral se encontraba en el sector agropecuario. De este, solo un 17 % fueron mujeres. Actualmente, las mujeres representan un 15 % de la fuerza laboral en el sector⁵⁵.
- **Acceso de la mujer al control y manejo de tierras.** Actualmente, un 16 % del total de usufructuarios de la tierra son mujeres, y un 32 % son dueñas de la tierra. Las mujeres representan el 20 % de los miembros de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)⁵⁶.
- **Desigualdad de género en el sector agrícola.** La persistencia de los sistemas agrícolas centrados en la mano de obra masculina, sistemas patriarcales y estereotipos de género dificultan el acceso de las mujeres a este tipo de mercados laborales, recursos, conocimientos técnicos y toma de decisión en sus comunidades⁵⁷, afectando sus medios de vida y seguridad alimentaria.
- **Doble carga laboral.** Las tareas productivas, así como las tareas del hogar llevadas a cabo por las mujeres limitan su participación en las actividades en el sector agrícola. En promedio, la mujer cubana dedica 14 horas por semana más que el hombre a las tareas del hogar⁵⁸.
- **Niveles altos de educación.** Un 60 % de matriculados y graduados a nivel nacional son mujeres.

Fuente: Elaboración de la evaluación con base en estadísticas nacionales.

109. **A pesar de que el MINAG cuenta con una Estrategia de Género 2015-2020⁵⁹ y el FIDA con una Política de Género vigente desde el 2012⁶⁰, estas no se tradujeron en un plan estructurado de acción de género.** Estas directrices pudieron haber contribuido al diseño y la ejecución de actividades que buscasen mejorar el estatus socioeconómico de las mujeres, así como presentar alternativas de generación de empleo (más allá de la producción agrícola) adecuadas al contexto de las mujeres y de los jóvenes del grupo meta (p. ej., transformación de productos, comercialización, provisión de servicios técnicos a los productores). En la información presentada por el PRODECOR hay pocos datos desglosados por mujeres y hombres. El proyecto tampoco contó con expertos o especialistas en materia de género, que contribuyeran a una recopilación sistemática de los datos, para informar acciones pertinentes durante la implementación del proyecto.
110. **El PRODECOR puso en marcha algunas iniciativas para contribuir a la equidad dentro del grupo meta del proyecto.** A través de la entrega de insumos para la producción y los servicios agrícolas, el proyecto buscó incrementar los ingresos de las mujeres productoras. De la planilla sobre estadísticas de base sobre las cooperativas enviada por el equipo del proyecto se tiene que en la línea base la participación de las mujeres era del 14,22 %⁶¹ en total en las cuatro provincias y al

⁵⁵ Informe Nacional de desarrollo Humano Cuba, 2019. PNUD y Gobierno de Cuba.

⁵⁶ Informe Nacional Voluntario Cuba, 2021.

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf

⁵⁷ Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, Plan estratégico para Cuba (2021-2024).

⁵⁸ Informe Nacional de Cuba por Beijing+25. Gobierno de Cuba.

⁵⁹ Los lineamientos principales de la estrategia de género del MINAG son: i) Creación y/o fortalecimiento de capacidades: sensibilización y capacitación para cerrar brechas de género; ii) Comunicación, gestión del conocimiento, e innovación para potenciar la igualdad de género; iii) Articulación de organizaciones, trabajo en red e incidencia socio-cultural en las comunidades por la igualdad de género en el sector agropecuario, forestal y tabacalero; iv) Condiciones laborales, salud laboral y conciliación de la vida familiar y laboral con mayor igualdad de género; v) Incidencia en políticas de gestión institucional para promover la igualdad de género; vi) Seguimiento, monitoreo, evaluación y reconocimiento a las entidades que trabajan por la igualdad de género; vii) Mujeres, participación y reconocimiento (social, moral, político y material), liderazgo y empoderamiento económico; viii) Masculinidades en el sector agropecuario, forestal y tabacalero, y su incidencia en la igualdad de género.

⁶⁰ Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, 2012. FIDA.

⁶¹ Línea base en Las Tunas: 14,05 %; Holguín: 14,01 %; Granma: 14,11 %; y Santiago: 14,70 %. Año cuarto: Las Tunas: 12,32 %; Holguín: 16,07 %; Granma: 14,60 %; y Santiago: 15,51 %.

cuarto año de 14,77 % destacando, por un lado, una baja en Las Tunas de un 1,73 % y, por otro lado, un alza en el municipio de Holguín, de un 2,06 %⁶². Del total de productores que recibieron insumos para la producción, un 86 % fueron hombres y un 16 % mujeres⁶³. En cuanto a la participación de las mujeres en la toma de decisiones en sus comunidades, el proyecto capacitó a mujeres productoras y socias de cooperativas en los temas de prácticas agrícolas, organización cooperativa y gestión empresarial. De más de 19 000 socios de las cooperativas un 15 % son mujeres y dentro de la composición de las 157 juntas directivas de las cooperativas, 118 de ellas tiene un 10 % de presencia femenina. Al cierre del proyecto, existen 258 mujeres miembros de las juntas, así como 70 jóvenes. El proyecto también realizó talleres, tanto para hombres como mujeres, sobre empoderamiento de género, mejoramiento de las condiciones laborales y de los hogares y reducción del tiempo dedicado a las labores agrícolas.

111. **A pesar de que el PRODECOR asistió al doble de mujeres productoras que lo programado, el número de mujeres asistidas es significativamente menor al número de hombres.** Al final del proyecto, asistió a un total de 5 980 mujeres productoras, el doble de lo programado durante el examen de mitad de período. De la planilla sobre estadísticas de base sobre las cooperativas enviada por el equipo del proyecto, se tiene que en la línea base sobre el número de asociados las mujeres eran el 14,22 %⁶⁴ en total en las cuatro provincias y al cuarto año eran el 14,77 %⁶⁵. El proyecto capacitó a mujeres productoras y socias de cooperativas en los temas de prácticas agrícolas, organización cooperativa y gestión empresarial. Dentro de la composición de las 157 juntas directivas de las cooperativas, 118 de ellas tienen un 10 % de presencia femenina.
112. En síntesis, si bien el PRODECOR excedió sus metas de asistencia a mujeres dentro del proyecto, el número relativo de mujeres dentro del grupo meta es bajo. Esto puede explicarse ya sea por las dinámicas rurales en Cuba, donde la mujer tiene poca participación en las actividades de producción agrícola, por los niveles relativamente altos de educación de las mujeres que pueden favorecer intereses por otros sectores de empleos y, finalmente, por la ausencia de un plan estructurado de acción del proyecto sobre equidad de género. Teniendo en cuenta la falta de inclusión de análisis de género en el diseño del proyecto, el bajo porcentaje de participación de mujeres en las actividades del PRODECOR y, por otro lado, los logros generales del proyecto en su población objetivo, esta ERP califica el criterio de equidad de género y empoderamiento de las mujeres como *moderadamente insatisfactorio* (3).

G. Desempeño de los socios

G.1 Desempeño del FIDA

113. **El diseño y enfoque de la intervención del PRODECOR fue adaptado al contexto del país.** Siendo este el segundo proyecto del FIDA en Cuba⁶⁶, la formulación bastante simple del proyecto, por decir, el número limitado de componentes y subcomponentes y el anclaje en políticas nacionales fueron opciones prudentes y contribuyeron a la apropiación por el gobierno. El PRODECOR ha sentado las bases para el desarrollo de otros proyectos del FIDA en el país, tales como el PRODEGAN y el PRODECAFE, ejecutados por la misma oficina responsable de la ejecución del PRODECOR. Asimismo, este último favoreció el ingreso de otros

⁶² Reporte de estadísticas de cooperativas, PRODECOR.

⁶³ Informe Final sobre el diseño del Proyecto, PRODECOR, FIDA.

⁶⁴ Línea base en Las Tunas: 14,05 %; Holguín: 14,01 %; Granma: 14,11 %; y Santiago: 14,70 %. Año cuarto: Las Tunas: 12,32 %; Holguín: 16,07 %; Granma: 14,60 %; y Santiago: 15,51 %.

⁶⁵ Del total de productores que han accedido a servicios de asesoramiento un 86 % fueron hombres y solamente un 14 % mujeres. Informe Final sobre el diseño del Proyecto, PRODECOR, FIDA.

⁶⁶ Primer Proyecto de Cuba, "Camalote Rural Development Project", fue implementado en 1980.

<https://www.ifad.org/documents/38714170/39972349/Investing+in+rural+people+in+Cuba.pdf/362028a0-35fd-4d8d-814f-ad02a533d5e4?t=1517243275000>

organismos internacionales (Cooperación Española, Agencia Francesa de Desarrollo) para financiar la modernización del sector agropecuario de Cuba.

114. **Los ejes transversales como equidad de género y cambio climático requerían de mayor apoyo por parte del FIDA.** La asistencia provista para el diseño del proyecto y la ejecución fueron pertinentes y se caracterizaron por adaptarse a los cambios contextuales del país, los esquemas productivos de las cooperativas y las capacidades de los socios del proyecto, tales como los CREE. No obstante, el FIDA pudo haber realizado mayor supervisión y apoyo al equipo del PRODECOR para una efectiva integración de los ejes transversales en el diseño y la ejecución del proyecto, principalmente en equidad de género y cambio climático.
115. **La asistencia del FIDA se caracterizó por la flexibilidad y ajustes pertinentes ante los cambios contextuales del país.** A pesar de no tener oficina en el país y de los cambios frecuentes de director de país del FIDA en Cuba,⁶⁷ el FIDA brindó asistencia técnica coherente y flexible ante los eventos contextuales que afectaron el desempeño del proyecto, tales como sanciones internacionales al Gobierno de Cuba, limitado acceso a insumos productivos y repuestos de las maquinarias. El FIDA mostró flexibilidad durante los retrasos de reembolso del préstamo por parte del Gobierno de Cuba. El FIDA realizó un total de 15 misiones de supervisión y seguimiento de la ejecución⁶⁸, manteniendo una comunicación activa con el equipo del PRODECOR. A pesar de este acompañamiento, los informes de misión proporcionan poca información sobre los resultados del proyecto a nivel de los hogares y aspectos claves como género y manejo de los recursos naturales y sobre las áreas de acción acordadas para una estrategia de salida del PRODECOR.
116. **Por su parte, la supervisión financiera y fiduciaria provista por el FIDA fortaleció las capacidades del equipo del PRODECOR en cuanto al manejo y presentación de informes de recursos financieros.** El manejo y el uso de recursos bajo el PRODECOR se realizaron siguiendo las guías metodológicas y seguimiento de riesgo financiero, las cuales, a su vez, fortalecieron las capacidades del equipo técnico en el manejo y presentación de informes de recursos bajo estándares internacionales.
117. **Las oportunidades de intercambio de conocimientos fueron bastante limitadas.** El FIDA llevó a cabo algunos talleres de intercambio, incluyendo la participación del equipo técnico del PRODECOR en talleres especializados en Cuba⁶⁹ y en Nicaragua⁷⁰. No obstante, las oportunidades de intercambio con otros proyectos financiados por el FIDA en la subregión fueron limitadas. Si bien llevar a cabo actividades de intercambio puede presentar algunos retos, principalmente para la movilidad del equipo del PRODECOR y beneficiarios del proyecto a otros países, el FIDA pudo haber desarrollado una estrategia de intercambio y gestión de los conocimientos para sustentar las intervenciones del PRODECOR, fomentar innovaciones, así como contribuir a la sistematización y documentación de experiencias y buenas prácticas.
118. El FIDA comisionó a la FAO un estudio económico y financiero en respuesta a la limitada disponibilidad de datos sobre el impacto del proyecto. El estudio fue valioso para apreciar los logros y las limitaciones de este en el contexto económico desafiante de los últimos años.
119. En síntesis, incluso sin tener presencia en el país, el FIDA apoyó la formulación y ejecución del PRODECOR y mostró flexibilidad durante la situación de crisis

⁶⁷ Durante el periodo de ejecución del proyecto, Cuba tuvo un total de seis directores en el país: Tomás Rosada hasta 2013, Ivan Cossio y Jakob Tuborgh en 2014, Lars Anwandter de 2014 a 2018, Francisco Javier Pichon en 2019-2021 y Juan Diego Ruiz desde octubre de 2021 hasta la fecha.

⁶⁸ Informe de Terminación de Proyecto PRODECOR.

⁶⁹Taller Nacional Científico-Productivo "SeGranos", Taller Regional de Productores Extensionista; y Foro Iberoamericano de Jóvenes Agroecólogos, llevado a cabo en línea, debido a las restricciones de movilidad impuestas por la COVID-19.

⁷⁰ Intercambio con profesores de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH), Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA) y con productores de los bancos comunales de semillas de frijol (BCSCCM-INTA-FAO).

económica. El FIDA habría podido ofrecer más asistencia para asegurar la incorporación de estrategias de género, el involucramiento de los jóvenes y la adaptabilidad al cambio climático, así como orientar la formulación de una estrategia de salida. Tomando en cuenta los desafíos del contexto cubano y el respaldo ofrecido, esta evaluación califica el desempeño del FIDA como *satisfactorio* (5).

G.2 Desempeño del Gobierno

120. El Ministerio de la Agricultura realizó consultas durante el diseño, por ejemplo, entre los miembros de cooperativas y representantes de centros de investigación que forman parte de la estructura de ejecución del proyecto⁷¹. Ello ayudó a la apropiación del proyecto desde su concepción.
121. Hay que destacar **la adaptabilidad del equipo del proyecto a los cambios de contexto, aunque con limitaciones para el tratamiento de género, la inclusión de jóvenes y el tema relacionado al marketing y las certificaciones de productos**. En el organigrama de la oficina del proyecto destacan: una oficina técnica nacional, oficinas técnicas provinciales, coordinadores municipales, y un área de administración financiera, adquisiciones y logística, un área de metodología (ambiental y comunicaciones) y asesoría jurídica. Las alianzas con centros de investigación, tales como los CREE, la Universidad Agraria de la Habana, el Instituto de Investigación de Granos, entre otros, contribuyeron a los avances en materia de manejo de plagas. Asimismo, el equipo del PRODECOR mostró compromiso con las actividades del proyecto durante las distintas crisis ocurridas en el país, las sanciones internacionales desde 2019 y la pandemia mundial de la COVID-19. Aun así, el equipo presentó ciertas debilidades en manejo de recursos naturales y cambio climático, desarrollo de una estrategia de género e inclusión de jóvenes. Tomando en cuenta la atención del proyecto y de las políticas públicas de Cuba (cuadro 1) a la mejora del acceso de los productores a los mercados, tampoco hay en el equipo un especialista para ofrecer asesoría sobre agregación de productos y certificaciones de calidad o marcas de origen.
122. **Las políticas gubernamentales contribuyeron al fortalecimiento de la gestión de las cooperativas, pero algunas no fueron transversalizadas de manera efectiva** en las actividades del PRODECOR, como género, juventud y manejo de recursos naturales. A lo largo de la ejecución del proyecto, el Gobierno desarrolló una serie de políticas públicas que favorecen dicha ejecución (ver la sección titulada "Pertinencia"). Los planes de desarrollo cooperativo tomaron en cuenta los planes nacionales de producción, así como las nuevas directrices de modernización del sector agrícola. No obstante, otras políticas tales como el Plan Nacional de manejo de recursos hídricos y el Plan estratégico de equidad de género e inclusión de jóvenes en actividades productivas no recibieron seguimiento concreto a través de los planes de desarrollo de las cooperativas.
123. El apoyo brindado por el equipo del PRODECOR a las entidades de prestación de servicios y autoridades locales aportó a la coordinación de las intervenciones. La asistencia del equipo del PRODECOR a los proveedores de servicios fue un elemento clave para que estos mejoraran su oferta a los productores y lograran su meta de elaboración y ejecución de planes de fortalecimiento de servicios. El equipo del PRODECOR realizó visitas semanales en las zonas del proyecto y brindó asistencia personalizada a cada una de estas entidades. Asimismo, el equipo de proyecto contribuyó al involucramiento y empoderamiento de las autoridades locales.
124. **Algunas de las recomendaciones presentadas en las misiones de supervisión no se llevaron a cabo**. Entre estas se encuentran las medidas de atención integral al abastecimiento del paquete tecnológico, a la recopilación de información para la adecuada presentación de informes sobre los efectos del

⁷¹ PRODECOR. Informe final sobre el diseño del proyecto. 2013. FIDA.

proyecto, un plan de acción de género y juventud, y una estrategia de salida del proyecto⁷².

125. **Los aspectos tecnológicos y el registro sistemático de algunos procesos contables afectaron en menor medida el manejo de los recursos financieros.** Según los informes de supervisión, el equipo del PRODECOR realizó en tiempo y forma las auditorías e informes financieros y contó con la capacidad técnica adecuada. No obstante, existieron problemas en cuanto a la provisión de un sistema contable y financiero adecuado, el cual fue modernizado en el último año de ejecución. Los informes de supervisión también destacan problemas con el almacenamiento de datos. Así mismo, algunas de las recomendaciones realizadas por el FIDA, las cuales buscaban fortalecer la capacidad de la Oficina de Proyectos, no se realizaron en tiempo y forma, debilitando en menor medida el manejo del sistema financiero de PRODECOR.
126. **Los informes de seguimiento y evaluación no presentan información sobre aspectos claves de las intervenciones del proyecto.** El equipo del PRODECOR estableció un sistema informatizado de recopilación de datos sobre la ejecución del proyecto. El sistema tiene que ser actualizado en la oficina central, ya que el acceso precario a internet en la región oriental no permite a los equipos locales registrar datos en línea y en tiempo real. A pesar de la supervisión y asistencia prestada por el equipo del PRODECOR, los informes disponibles muestran pocos datos sobre los efectos y los beneficios percibidos a nivel de los hogares y sobre cuestiones de recursos naturales y cambio climático, y falta desglose por género y edad⁷³.
127. En síntesis, la calificación otorgada para el desempeño del Gobierno es *moderadamente satisfactoria* (4), tomando en cuenta el apoyo operacional al proyecto por parte del equipo central y de las autoridades locales durante la coyuntura económica desfavorable y la pandemia de la COVID-19, así como la elaboración insuficiente de datos sobre los logros, y la falta de acciones específicas para asegurar la sostenibilidad de algunos beneficios del proyecto.

⁷² Informes de Misión de Supervisión de PRODECOR, años 2016, 2018, 2019, 2021.

⁷³ Las encuestas a nivel de las cooperativas y de los hogares miembros realizadas en 2015 y en 2019 por la ONEI habrían podido proporcionar información detallada sobre el cambio de ingresos promedio de las familias de productores miembros. Sin embargo, el análisis en el informe de la encuesta no presenta estos datos en detalle.

IV. Otros hallazgos de la evaluación

A. Colaboración con otros organismos internacionales

128. Más allá de la contribución de la FAO al estudio económico y financiero (2022), la colaboración fue bastante limitada entre el proyecto y otros organismos de cooperación internacional activos en Cuba, tales como el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el PNUD, entre otros, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto y el apalancamiento de las intervenciones. El PMA realizaba intervenciones en el área del PRODECOR, tales como capacitaciones a cooperativas, entrega de equipos y capacitaciones para el fortalecimiento de la producción y del procesamiento del frijol en municipios seleccionados de Las Tunas, Granma, Holguín y Santiago de Cuba⁷⁴.
129. El FIDA participó en la preparación y negociación del Acuerdo de Cooperación para el Desarrollo Sostenible entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Cuba 2020-2024⁷⁵. Además, participó en el Proyecto Marco Integrado de Financiamiento para Cuba, una iniciativa interinstitucional de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es fortalecer los procesos nacionales de planificación y superar los obstáculos para financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 a nivel nacional.
130. El Ministerio de la Agricultura de Cuba considera el PRODECOR como proyecto clave para ejecutar las estrategias sectoriales en tema de granos. Sin embargo, otros organismos operan en el sector, por ejemplo, la FAO, el PMA y el PNUD. A pesar de que la Oficina de Coordinación de Proyectos (que se encarga de todos los proyectos financiados por el FIDA) tiene información sobre proyectos de otros organismos internacionales, hasta ahora la colaboración a nivel local con estos proyectos ha sido limitada.
131. En términos de **fortalecimiento de capacidades nacionales y locales**, el PNUD colabora con el Proyecto de Reducción del Riesgo de Desastres y Adaptación a efectos del Cambio Climático ante los peligros de inundaciones y sequías en el centro-norte de Cuba, financiado por la Unión Europea y Francia, mediante el programa EUROCLIMA+ que apoyará el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos para reforzar las capacidades nacionales en la gestión de desastres y la adaptación al cambio climático, en el centro-norte de Cuba afectado por el huracán Irma.
132. En el ámbito del **enfrentamiento al cambio climático y el apoyo a las políticas públicas**, además del programa cofinanciado por el Fondo Verde para el Clima, cabe mencionar el área prioritaria 2 del Marco de Programación de País 2020-2024 de la FAO que incluye la integración de la conservación y el uso de la agrobiodiversidad en las políticas públicas. Algunos elementos de interés para el intercambio con el FIDA son: i) la agricultura digital; ii) el fortalecimiento de las alianzas entre los pequeños productores y las instituciones científicas, y iii) las asociaciones con el sector privado en el sector del turismo (sustitución de importaciones, agroturismo).
133. En cuanto al **apoyo a segmentos de la cadena de valor** (particularmente el frijol), destacan algunas iniciativas del PMA que presentan oportunidades de ampliación de escala: i) las "ferias de variedades" que consisten en el intercambio entre productores, técnicos, funcionarios de la agricultura y centros de desarrollo, en técnicas de cultivo del frijol, conocimientos de variedades de frijoles y calidad de la semilla; ii) las "ferias de servicios" que consisten en favorecer el conocimiento de los servicios necesarios (servicios técnicos, de extensión, de comercialización, servicios financieros) y el intercambio con los prestadores de servicios, y iv) microplantas de secado para los frijoles.

⁷⁴ Country Programme Cuba Report, 200703 (2015–2018).

⁷⁵ <https://cuba.un.org/sites/default/files/2020-11/libro%20Marco%20Coop%20%2800C%29%20version%20final.pdf>.

B. Apreciación del informe de terminación

134. **El alcance del informe de terminación (ITP) es satisfactorio (5)**, ya que contiene todas las secciones, análisis por criterio, según las directivas que se utilizaban en el FIDA en 2021. Se señala, sin embargo, que cuando se presenta la sección sobre eficiencia y su calificación el apartado E.1. trata en realidad el tema de la eficacia; y no se enfatiza adecuadamente la poca participación de las mujeres y los jóvenes, la modesta conservación de suelos y la escasez del agua como limitante.
135. **La calidad de los métodos y datos de monitoreo es moderadamente satisfactoria (4)**. El informe se basa en parte en la encuesta de la ONEI de 2019, la cual debería haberse actualizado para poder tener una medida de impacto más realista. Un elemento valioso del ITP fue la realización, en colaboración con la FAO (2022), de un análisis económico y financiero. El estudio de la FAO muestra logros y falencias del proyecto de manera equilibrada. En el ITP falta un poco más de evidencia elaborada a través de visitas de campo (probablemente por restricciones vinculadas a la COVID-19), para enriquecer la discusión sobre el impacto en la pobreza rural, la sostenibilidad, la ampliación de escala y la adaptación al cambio climático.
136. **La franqueza es moderadamente satisfactoria (4)**. Si bien algunas secciones del informe presentan las limitaciones del proyecto (por ejemplo, gracias al análisis de la FAO), no siempre se realiza un balance equilibrado entre resaltar las metas sobrecumplidas y remarcar las falencias o debilidades del proyecto. Por ejemplo, no se habla de la falta de reacción del equipo del proyecto para poder asegurar los suministros de insumos en forma a tiempo para las cooperativas. Además, las calificaciones (*rating*) son bastante generosas.
137. **Las enseñanzas son moderadamente satisfactorias (4)**. El ITP se concentra más bien en rescatar algunas enseñanzas positivas y poco en aspectos negativos. Por ejemplo, el informe habría podido mencionar: la falta de un diagnóstico real sobre la capacidad instalada en infraestructura para asegurar la provisión del agua para el uso de los equipos de riego; las falencias no corregidas durante la ejecución como las referentes a género y juventud y resiliencia climática; así como la falta de una estrategia para apoyar la sostenibilidad de los beneficios.

V. Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones

138. Con el PRODECOR el FIDA aprovechó una **“ventana de oportunidades” que se presentó en Cuba para enfrentar el atraso tecnológico, productivo y comercial del sector agrícola**. Al principio de la década de 2010, la introducción de reformas económicas nacionales acompañaba la mitigación de las sanciones económicas internacionales. El diseño del PRODECOR era simple, bien alineado con las estrategias del país para mejorar el acceso a la mecanización y las técnicas modernas en el sector agropecuario y sustituir las importaciones de productos agrícolas. El diseño incluía elementos progresistas y novedosos para el contexto nacional, como el apoyo a algunos segmentos de cadenas de valor, y preparó el terreno para la entrada de la cooperación internacional.
139. El cambio de la coyuntura económica —las nuevas sanciones internacionales y la pandemia de la COVID19— afectaron notablemente los resultados. **Los logros del proyecto fueron significativos a nivel meso y macro pero los avances a nivel micro de los productores y a nivel de la soberanía alimentaria fueron menores de lo esperado**. A nivel micro, se produjo un incremento de la producción y rendimientos en los primeros cuatro años del proyecto, seguido de una reducción posterior, por falta de insumos, carburante y repuestos. Un aspecto positivo fue la contribución a la diversificación productiva (más allá de maíz y frijoles). A nivel meso, se mejoró la cantidad y calidad de servicios técnicos, extensión e investigación agrícola, se apoyó a algunos elementos de las cadenas de valor, a través de la puesta en marcha de las plantas de secado. A nivel macro, se dio un apoyo a la cooperación interinstitucional. Los efectos sobre la disponibilidad de alimentos en la escala nacional fueron limitados.
140. Si bien se constata un apoyo operacional constante al PRODECOR por parte del equipo central y de las autoridades locales durante los últimos años, **todavía no se ha formulado un plan estratégico para enfrentar fenómenos estructurales y situaciones coyunturales que pueden perjudicar los logros del proyecto**. La evaluación observó que PRODECOR contribuyó al fortalecimiento institucional de las cooperativas y de los proveedores de servicios y apoyó el aprendizaje técnico y organizacional de los productores. Sin embargo, falta una estrategia de salida concreta: no se identificaron medidas para encarar la degradación de los recursos naturales y los efectos del cambio climático, como la escasez de agua, el empobrecimiento de los suelos y la invasión de especies alóctonas (marabú). Además, condiciones en parte estructurales y en parte coyunturales, como las restricciones al comercio exterior y al abastecimiento en insumos y repuestos, pueden minar los logros del proyecto.
141. En la actualidad, **nuevos actores ingresan paulatinamente al mercado, por los cambios inducidos por las nuevas medidas de reformas económicas** que buscan apoyar operadores privados, fortalecer las cadenas de valor, ofrecer nuevas oportunidades profesionales y de ingresos para los jóvenes y las mujeres. Aunque hay oportunidades para aprender de las experiencias de países vecinos y de otros organismos cooperantes en Cuba, **hasta ahora se ha prestado atención limitada a los intercambios con otras iniciativas en el país y en la región** en relación con el apoyo a los operadores privados, las cadenas de valor, el acceso a mercado interno y las exportaciones y la oportunidad de ingresos para jóvenes y mujeres.

B. Recomendaciones

142. Las recomendaciones siguientes se formulan con vistas a fortalecer la ejecución de los proyectos ya aprobados, así como la formulación de los proyectos futuros, y se enfocan en distintas dimensiones de la sostenibilidad de los beneficios.
143. **Recomendación 1. Apoyar un “paquete de acciones” para la protección de los recursos naturales y la resiliencia al cambio climático**. Ello conlleva un

conjunto de medidas, tales como: i) la selección de cultivos más resistentes a la sequía (p. ej., la ampliación de mayores áreas de cultivo del caupí o de sorgo industrial en vez del cultivo del maíz)⁷⁶; ii) el aumento de la capacidad de retención de agua, a través del incremento del porcentaje de materia orgánica en el suelo, cultivando en terrazas físicas o barreras vivas, y aplicando al suelo residuos de madera convertidos en biocarbón⁷⁷; iii) el manejo de la salinidad, involucrando a las universidades y sus laboratorios de suelos, y iv) la digitalización de la asistencia técnica, así como la ubicación geográfica de las parcelas de los productores para facilitar la planificación territorial.

144. **Recomendación 2. Apoyar la puesta en marcha de reformas nacionales en materia de agregación de valor a los productos, los mercados y las cadenas de valor.** El FIDA tiene la oportunidad de apoyar al Gobierno en la realización de una apertura a operadores privados, para el apoyo técnico a los productores y a los proveedores de servicios para la comercialización de los productos, incluyendo capacitación en marketing. Asimismo, el FIDA podría enfocar la agregación de valor a los productos a través de empresas de procesamiento y beneficios y el acceso a mercados externos, por medio de certificaciones de calidad y origen. Estas medidas ofrecerían oportunidades de obtención de ingresos a jóvenes y mujeres interesadas.
145. **Recomendación 3. Fortalecer la gestión de los conocimientos y apoyar el intercambio de experiencias con la cooperación internacional en Cuba y con otros países de la subregión.** Como primera etapa para la gestión de conocimientos, el FIDA podría ayudar a las autoridades nacionales a establecer sistemas de seguimiento y evaluación capaces de recopilar y analizar datos claves sobre los efectos del desarrollo rural (p. ej., ingresos, activos, nutrición, y desglose por género y edad), facilitando intercambios con redes especializadas internacionales. El FIDA podría también apoyar intercambios con otros organismos internacionales operantes en Cuba y con otros proyectos en la subregión, por ejemplo, en cuanto al fortalecimiento de las cadenas de valor, el apoyo a los operadores privados, la resiliencia al cambio climático y la financiación para cuestiones climáticas (fondos verdes).
146. **Recomendación 4. Adoptar medidas inmediatas para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del proyecto,** por ejemplo, a través de la cooperación con otros proyectos financiados por el FIDA o por medio de la postulación a fondos verdes. Un plan de acciones concretas podría respaldar: i) la adquisición de los repuestos agrícolas, ii) la sustitución parcial de insumos agrícolas importados (a través de biofertilizantes, bioplaguicidas), y iii) ayudar a las plantas de secado a generar rentabilidad.

⁷⁶ El sorgo es prácticamente el doble de tolerante a la salinidad en comparación con el maíz; Ver Cardon et al. 2014.

⁷⁷ Según Carbon Future Earth los certificados generados de proyectos que utilizan biocarbón estable (por 100 años o más) obtienen precios que oscilan entre los 100,00 y 150,00 USD/t CO₂-e. <https://platform.carbonfuture.earth/balancer/portfolios>

Datos básicos del proyecto

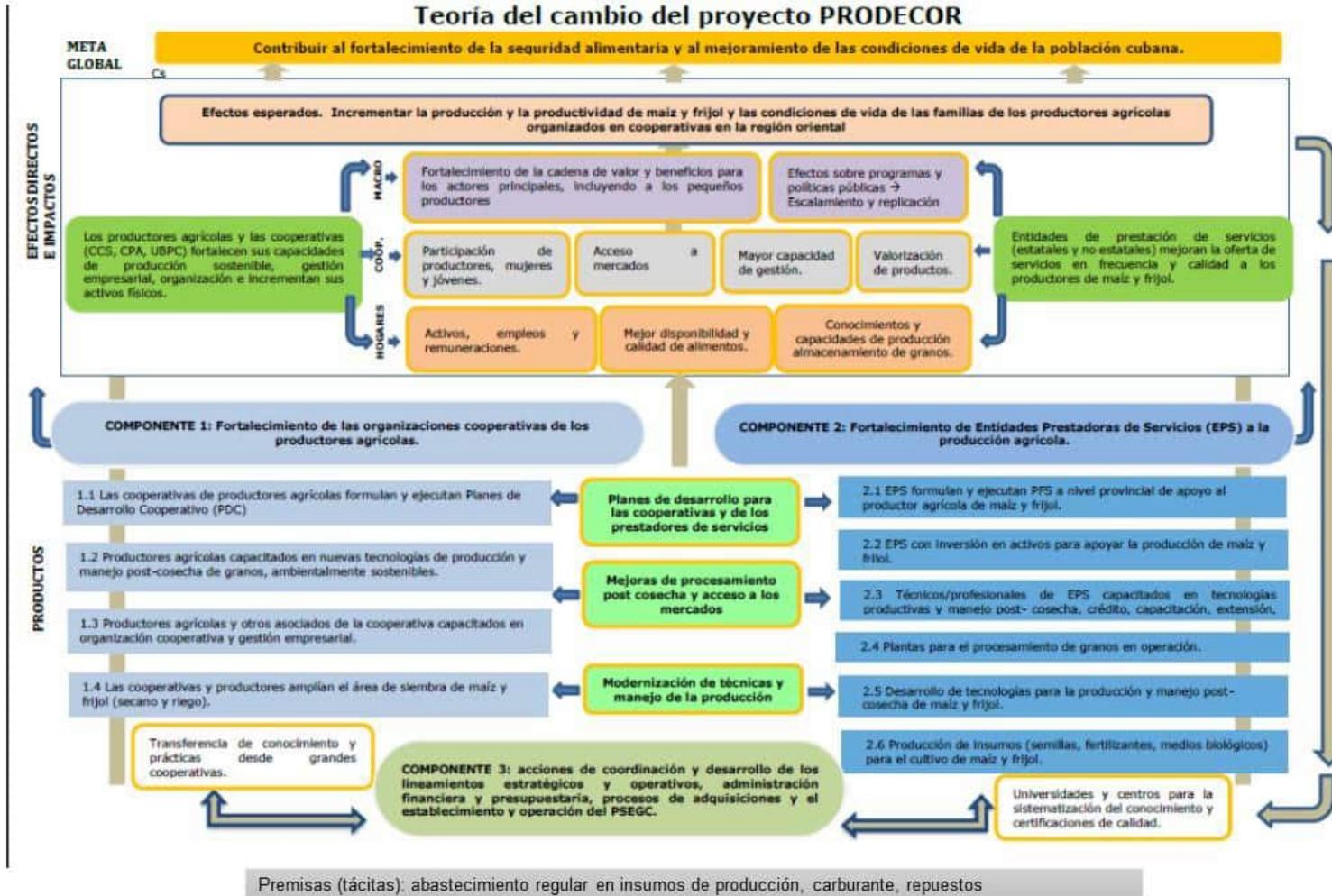
			Aprobado (en millones de EUR)		Costo efectivo (en millones de EUR)	
Región	América Latina y el Caribe	Costo total del proyecto	36,79		34,12	
País	Cuba	Préstamo del FIDA y porcentaje del total	Préstamo 8,62		Préstamo 7,84	
			Donación 0,43		Donación 0,34	
Número del préstamo	2000000358, 2000000359, 2000000360	Fondo Español	20,80		18,56	
Tipo de proyecto (subsector)	Desarrollo Agrícola	Gobierno	6,94		7,37	
Tipo de financiación	Préstamo y donaciones	Instituciones financieras domésticas				
Condición del préstamo*	Ordinarias	Beneficiarios				
Fecha de aprobación	19-Sep-2013					
Fecha de la firma del préstamo	06-Nov-2013					
Fecha de efectividad	15-Jul-2014					
Enmienda del préstamo	09-Marzo-2021	Número de beneficiarios	13.000 miembros de cooperativas (directos)		19.853 miembros de cooperativas (directos)	
Extensiones del cierre del préstamo	18 meses					
Gerentes del programa en el país*	Tomás Rosada Ivan Cossio Jakob Tuborgh Lars Anwandter Francisco Pichon Juan Diego Ruiz Cumplido	Fecha de cierre del proyecto	Fecha de terminación 30-Sep-2021		Fecha de Cierre Financiero 31-Marzo-2022	
		Revisión de medio término			20-Noviembre-2017	
Director Regional	Rossana Polastri, Josefina Stubbs	Porcentaje de desembolso del préstamo FIDA al punto de terminación			92,73%	

Fuente: Sistema de la Cartera de Inversiones y Donaciones del FIDA (GRIPS), documentos de proyectos.

* Estos préstamos tienen un plazo de vencimiento y un período de gracia variables. El plazo máximo de vencimiento que puede solicitar un prestatario es de 35 años, sujeto a un plazo medio máximo de reembolso de 20 años. El período máximo de gracia se establece en 10 años, a partir de la fecha en que el FIDA haya determinado que se cumplen todas las condiciones generales previas al principal retirado.

*Incluye datos del Gerentes del Programa País actual ante el FIDA.

Teoría del cambio del proyecto PRODECOR



Definición y calificación de los criterios de evaluación utilizados por la OEI

criterio	Definición *	Obligatorio	¿Requiere una calificación?
Pertinencia	<p>La medida en que: (i) los objetivos de la intervención / estrategia son compatibles con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los socios y donantes; (ii) el diseño de las intervenciones / estrategia *, las estrategias de focalización adoptadas son consistentes con los objetivos; y (iii) la intervención / estrategia ha sido (re) adaptada para abordar los cambios en el contexto.</p> <p>*En las evaluaciones se analizará la estrategia seguida, ya sea explícita (escrita) o implícita.</p>	X	Sí
Eficacia	<p>La medida en que la intervención / estrategia de país logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados en el momento de la evaluación, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos.</p> <p>Un subámbito específico de la eficacia se refiere a:</p> <p>La innovación, es decir, medida en que las intervenciones han aportado una solución (práctica, enfoque o método, proceso, producto o norma) que es novedosa con respecto al contexto específico, el marco temporal y las partes interesadas (usuarios previstos de la solución), con la finalidad de mejorar el desempeño y/o hacer frente a uno o varios problemas relacionados con la reducción de la pobreza rural.</p>	X	Sí
Eficiencia	<p>La medida en que la intervención o estrategia cumple, o es probable que logre, resultados de manera económica y oportuna.</p> <p>“Económica” significa la conversión de insumos (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos, recursos naturales, tiempo) en productos, efectos directos e impactos de la manera más rentable posible, en comparación con las alternativas viables en el contexto. La consecución “oportuna” es la que se produce en el plazo previsto, o en un plazo razonablemente ajustado a las exigencias de la evolución del contexto. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operacional (grado en que se ha gestionado adecuadamente la intervención).</p>	X	Sí
Impacto en la pobreza rural	<p>La medida en que una intervención / estrategia de país ha generado o se espera que genere efectos de mayor nivel, positivos o negativos, previstos o no previstos.</p> <p>El criterio incluye los siguientes dominios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -cambios en ingresos, activos y capacidades productivas -cambios en el capital social / humano -cambios en la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares -cambios en la institución y las políticas <p>El análisis del impacto buscará determinar si los cambios han sido transformadores, generando cambios que pueden llevar a las sociedades a vías de desarrollo fundamentalmente diferentes (por ejemplo, debido al tamaño o los efectos distributivos de los cambios en los grupos pobres y marginados).</p>	X	Sí
Sostenibilidad de los beneficios	<p>Medida en que las autoridades gubernamentales, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos mantienen y amplían de escala (o es probable que mantengan y amplíen de escala) los beneficios netos de la intervención o la estrategia.</p> <p>Nota: Esto entraña un examen de la capacidad financiera, económica, social, ambiental e institucional de los sistemas que se</p>	X	Sí

Criterio	Definición *	Obligatorio	¿Requiere una calificación?
	<p>necesitan para mantener los beneficios netos a lo largo del tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, los riesgos y las posibles contrapartidas.</p> <p>Ámbito específico de la sostenibilidad:</p> <p>Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático. Medida en que las intervenciones o la estrategia de desarrollo contribuyen a mejorar la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático en la agricultura en pequeña escala.</p> <p>La ampliación de escala* se produce cuando: i) los asociados bilaterales y multilaterales, el sector privado y las comunidades adoptan y difunden la solución probada por el FIDA; ii) otras partes interesadas invierten recursos para llevar la solución a escala, y iii) el gobierno aplica un marco normativo para generalizar la solución probada por el FIDA (de la práctica a la política).</p> <p>*Téngase en cuenta que la ampliación de escala no solo se refiere a las innovaciones.</p>		
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	<p>Hasta qué punto las intervenciones del FIDA han contribuido a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.</p> <p>Por ejemplo, en lo que respecta al acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios y a su propiedad; la participación en la adopción de decisiones; el equilibrio de la carga de trabajo y el impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de vida de las mujeres; y la promoción de cambios sostenibles, inclusivos y de gran alcance en las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y las creencias que sustentan la desigualdad de género.</p> <p>En las evaluaciones se valorará en qué medida las intervenciones y estrategias han sido transformadoras en materia de género con relación al contexto, al: i) abordar las causas profundas de la desigualdad y la discriminación de género; ii) actuar sobre los roles de género, las normas y las relaciones de poder, y iii) promover procesos más amplios de cambio social (más allá de la intervención inmediata).</p> <p>Los evaluadores tendrán en cuenta el impacto diferencial en función del género y la forma en que interactúan con otras formas de discriminación (como la edad, la raza, la etnia, la condición social y la discapacidad), lo que también se conoce como interseccionalidad de género.</p>	X	Sí
Logros generales del proyecto	Media aritmética de los criterios clave de evaluación	X	Sí
Desempeño de los asociados <ul style="list-style-type: none"> • FIDA • Gobierno 	Desempeño de los asociados (evaluado por separado para el FIDA y el gobierno) <p>En qué medida el FIDA y el Gobierno (incluidas las autoridades centrales y locales y los organismos de ejecución) apoyaron el diseño, la ejecución y el logro de resultados, un entorno normativo propicio y el impacto y la sostenibilidad de la intervención / programa de país</p> <p>Idoneidad del sentido de apropiación y la responsabilidad del prestatario durante todas las fases del proyecto, incluidos el gobierno y el organismo de ejecución, para garantizar la calidad de la preparación y la ejecución, el cumplimiento de los convenios y acuerdos, el apoyo a un entorno normativo propicio y para sentar las bases de la sostenibilidad y fomentar la participación de las partes interesadas en el proyecto.</p>	X	Sí

* Estas definiciones se basan en el Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados del CAD de la OCDE, el marco metodológico para la evaluación de proyectos según el Manual de Evaluación del FIDA 2022 examinado en junio 2021 con un grupo de expertos internacionales designados por la OEI y la Dirección del FIDA. El nuevo Manual de Evaluación del FIDA se adhiere a la Política de Evaluación del FIDA, revisada en abril 2021.

Cuadro A
Notas del proyecto

Criterio	Nota del ICP (PCR)	Nota de la ERP	Diferencia (ERP-ICP)
Pertinencia	5	5	0
Eficacia	5	4	-1
- <i>Innovación</i>	6	5	-1
Eficiencia	4	3	-1
Impacto ¹	5	4	-1
Sostenibilidad de los beneficios	4	3	-1
- <i>Ampliación de escala</i>	6	4	-2
- <i>Manejo de recursos naturales y adaptación al cambio climático</i>	4	3	-1
Igualdad de género	3	3	0
Promedio de las notas	4,67	3,78	
Desempeño de los socios			
FIDA	5	5	0
Gobierno	5	4	-1
Promedio de las diferencias de las notas			-0,82
(Suma algebraica de la desconexión, dividida por el número de criterios y subcriterios, excluyendo el "logro general del proyecto". La desconexión se redondea a los dos primeros decimales).			

Cuadro B
Notas sobre el Informe de Culminación del Proyecto

Criterios	Notas de OIE
Alcance	5
Calidad (métodos, datos, proceso participativo)	4
Lecciones	4
Sinceridad	4
Promedio de las notas	4,25
	(Promedio aritmético simple de las cuatro anteriores)

¹ Note that, in the future, IFAD Management may opt to not rate impact.

Matriz de evaluación

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
Impacto sobre la pobreza rural			
<p>Ingresos y activos de los hogares</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hubo un incremento en los ingresos y los activos netos? - ¿La mecanización de actividades productivas resulto en mayor tiempo dedicado a otras actividades productivas y aprendizaje? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cambios en activos físicos y financieros / deuda de los pequeños agricultores y cooperativas (equipos de riego, maquinarias, herramientas, infraestructura, etc.) <input type="checkbox"/> Cambios en el nivel y composición en los ingresos de los hogares y en las oportunidades de empleo <input type="checkbox"/> Desarrollo de otras actividades productivas. <input type="checkbox"/> Acceso a mercados. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	<p>Datos estadísticos a nivel nacional y local.</p> <p>Entrevistas con la Oficina de ejecución del proyecto.</p> <p>Entrevistas con proveedores de servicios.</p> <p>Entrevistas con los miembros de las cooperativas.</p>
<p>Capital Humano y empoderamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Mejoraron los conocimientos de técnicas y procedimientos para los miembros de las cooperativas? - ¿Cuál fue el impacto del proyecto en la inclusión social y económica, juventud y género? - ¿Cuál fue el impacto del proyecto en capital social y humano? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grado de empoderamiento de los productores agrícolas. <input type="checkbox"/> Percepción sobre capacitaciones e información sobre tecnologías y prácticas sostenibles. <input type="checkbox"/> Nivel de organización y capacidad de gestión de las cooperativas. <input type="checkbox"/> Nivel de participación de mujeres y jóvenes. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	<p>Entrevistas con representantes del gobierno central.</p> <p>Entrevistas con representantes de los gobiernos locales</p> <p>Observación directa en el campo, de taller o capacitación.</p> <p>Listado de asistencias a capacitaciones con datos desagregados por edad y sexo.</p>
<p>Seguridad alimentaria y productividad agrícola</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hubieron mejoras en la calidad de los alimentos consumidos? - ¿Hubieron mejoras en la calidad de vida de la población cubana? - ¿Hubo interés de la población en las actividades productivas fomentadas por el proyecto? - ¿Las actividades del proyecto desplazaron otras posibles actividades económicas u oportunidades? - ¿Hubo un aumento en el costo de los beneficiarios para mantener los equipos e insumos provistos por el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disponibilidad y capacidad de compra de más y mejores alimentos (mejora de la calidad de la alimentación) <input type="checkbox"/> Mejoras en niveles de productividad, Rendimiento / retornos. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	<p>Encuestas de hogares 2015-2019.</p>

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
<p>Instituciones y políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Mejoraron las capacidades de gestión de cooperativas e instituciones beneficiadas en el proyecto? - ¿Hubo una modernización estructural en mercados y cadenas de valor de granos? - ¿El proyecto sensibiliza los socios nacionales hacia un enfoque cadena de valor? - ¿El aprendizaje a través del proyecto ayuda la implementación de políticas nacionales? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aprendizaje en implementación de políticas nacionales. <input type="checkbox"/> Grado de sensibilización de los socios nacionales sobre cadenas de valor. <input type="checkbox"/> Modernización estructural en mercados y cadenas de valor de granos. <input type="checkbox"/> Mejoras en la capacidad de las instituciones pública, y de los proveedores de servicios, de proveer servicios e insumos técnicos a los pequeños agricultores. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	
Pertinencia			
<p>Alineamiento: ¿El proyecto está alineado con la Política del FIDA y prioridades nacionales y ambientales del Gobierno de la República de Cuba?</p> <p>¿Está alineado con los objetivos de la Agenda 2030?</p> <p>¿El Proyecto responde a las necesidades de los beneficiarios?</p> <p>¿El proyecto es congruente con las con las necesidades a nivel: (i) macro-económico; (ii) sectorial (agricultura); (iii) de desarrollo local?</p> <p>¿El proyecto es congruente y/o relevante con las estrategias implementadas por otros donantes?</p> <p>¿El proyecto es congruente con las necesidades de las cooperativas y de sus miembros?</p> <p>¿El proyecto es congruente con las necesidades específicas de los beneficiarios y sus comunidades (inclusión social, política y económica u otros)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grado de alineamiento con el marco estratégico del FIDA y con la nota estratégica de país y COSOP y con las políticas operativas del FIDA <input type="checkbox"/> Alineamiento de la meta del Proyecto con las prioridades y objetivos de desarrollo nacional, regional y local. <input type="checkbox"/> Alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <input type="checkbox"/> Alineamiento con las necesidades de las cooperativas de productores agrícolas. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios.</p>	<p>Documentos estratégicos del FIDA a nivel corporativo.</p> <p>Entrevistas con el personal del FIDA.</p> <p>Estrategias nacionales.</p> <p>Entrevistas con actores gubernamentales y representantes públicos locales.</p> <p>Agenda 2030.</p> <p>Entrevistas con representantes y miembros de las cooperativas</p> <p>Entrevistas con el equipo de ejecución PRODECOR</p> <p>Documento de diseño</p> <p>Encuestas de hogares 2015-2019</p>

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
<p>Calidad del diseño:</p> <p>¿El diseño del Proyecto contempla el apoyo a la producción del sector rural?</p> <p>¿Tiene en cuenta la capacidad de ejecución existente y la capacidad institucional?</p> <p>¿La lógica del diseño es coherente para la resolución de problemas a resolver?</p> <p>¿Las actividades fueron diseñadas conforme al análisis de cadena de valor?</p> <p>¿El proyecto sufrió modificaciones durante su implementación?</p> <p>¿El proyecto considero los posibles riesgos y adopto medidas para mitigar estos riesgos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Contenido y elementos técnicos del proyecto. <input type="checkbox"/> Análisis ex-ante sobre riesgos y capacidad de las agencias nacionales para su implementación. <input type="checkbox"/> Nivel de coherencia del diseño, estrategias y acciones implementadas. <input type="checkbox"/> Análisis según cadena de valor de granos. <input type="checkbox"/> Estudios sobre cadena de valor y estudios de mercado (precios, políticas, regulaciones, marketing, dinámicas horizontales y verticales, etc.) <input type="checkbox"/> Requerimientos para créditos, esquema de pagos según las necesidades del sector rural y de los beneficiarios. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave.</p>	
<p>Focalización</p> <p>¿En qué medida el Proyecto asegura la inclusión de provincias, municipios y hogares más pobres del sector rural, las mujeres y jóvenes?</p> <p>¿En qué medida el proyecto asegura la participación inclusiva de los miembros de las cooperativas, participación a la toma de decisiones y a los beneficios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Participación de productores pertenecientes a hogares más pobres del sector rural, las mujeres y los jóvenes en la toma de decisiones y beneficios. <input type="checkbox"/> Desarrollo de productos financieros según las necesidades del sector rural. <input type="checkbox"/> Estrategia para la participación de las mujeres. <input type="checkbox"/> Estrategia para la participación de jóvenes. 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	
Eficacia			
<p>¿El Proyecto alcanzó los resultados esperados para la población objetivo?</p> <p>¿Cuáles son los principales resultados alcanzados esperados y no esperados del Proyecto?</p> <p>¿Fue clara la naturaleza y propósito de las inversiones efectuadas a través de los fondos del proyecto?</p> <p>¿El proceso de preparación y ejecución de los planes de desarrollo de las cooperativas fue incluyente?</p> <p>¿Hubo factores que afectaron la eficacia del Proyecto? ¿Cuáles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Número de beneficiarios previstos / alcanzados; metas específicas previstas / alcanzadas. (hogares, cooperativas y servicios) <input type="checkbox"/> Grado de ejecución de los PDC y PFS; y Nivel de participación en la preparación y ejecución de los PDC de las cooperativas. <input type="checkbox"/> Percepción sobre capacitaciones a los miembros de las cooperativas (hombres, mujeres y jóvenes) <input type="checkbox"/> Uso efectivo de las nuevas maquinarias; gestión y manutención de equipos. <input type="checkbox"/> Mejoras en rentabilidad por sistemas de riego. <input type="checkbox"/> Mejoras en calidad de vida por infraestructura y equipamiento. <input type="checkbox"/> Creación de empleos (hombres, mujeres y jóvenes) <input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y post cosecha <input type="checkbox"/> Acceso de las cooperativas a mercados, valorización de los productos primarios (plantas de secado) 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p> <p>*En caso de no poder hacer observación en terreno se podría observar una capacitación y/o taller a través de alguna plataforma remota o aplicar una mini encuesta en línea dirigida a las personas capacitadas</p>	<p>Documentos del Proyecto.</p> <p>Entrevistas equipo del proyecto.</p> <p>Entrevistas con miembros de las cooperativas.</p> <p>Entrevistas con proveedores de servicios.</p> <p>Entrevistas con gerentes de cooperativas.</p> <p>Entrevistas con representantes de servicios de créditos</p>

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
<p>¿En qué medida las capacitaciones facilitaron el fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas e incorporación de técnicas sostenibles adoptadas por los productores agrícolas? Mejoraron la rentabilidad? ¿Ofrecieron nuevos servicios a los miembros de las cooperativas?</p> <p>¿Qué tan efectiva fue la entrega de asistencia técnica a los productores agrícolas y servicios?</p> <p>¿Qué tan efectiva fue el uso de las maquinarias entregadas a los productores agrícolas y servicios?</p> <p>¿Las cooperativas tuvieron acceso a mercados, servicios de transformación de productos primarios?</p>			
<p>Eficiencia</p>			
<p>¿Qué tan eficiente fue el Proyecto en la asignación de recursos?</p> <p>¿Cuáles son los principales factores que afectaron su eficiencia?</p> <p>¿Se verifica duplicación con otros proyectos?</p> <p>¿El proyecto procuró la colaboración con otros proyectos similares?</p> <p>¿Los recursos físicos y financieros fueron los adecuados para la ejecución de actividades del proyecto?</p>	<p><input type="checkbox"/> Nivel de ejecución / tiempo. (Desembolsos, ejecución, retrasos y factores que explican las demoras)</p> <p><input type="checkbox"/> Dotación de personal (plantilla, experiencia técnica, rotación del personal)</p> <p><input type="checkbox"/> Gastos presupuestados /gastos efectivos.</p> <p><input type="checkbox"/> Costo por hogar, cooperativa y proveedor de servicios; Costo unitario en relación a otros proyectos del gobierno.</p> <p><input type="checkbox"/> Tasa interna de rendimiento / Valor neto actual</p> <p><input type="checkbox"/> Gastos administrativos / gastos totales del proyecto.</p>	<p>Revisión documental y opinión de actores clave.</p>	<p>Documentos del Proyecto, presupuesto, notificaciones por extensiones de plazo, Informe de terminación del proyecto.</p> <p>Entrevistas con la Oficina del proyecto y con representantes del FIDA.</p> <p>Reflexión por el equipo de evaluación.</p>
<p>Sostenibilidad de los beneficios</p>			
<p>Política e Institucional: ¿Existe voluntad desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para dar continuidad a los resultados del proyecto?</p>	<p><input type="checkbox"/> Estrategias y planes para asegurar su continuidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Nivel de compromiso de las autoridades a nivel nacional, regional y local.</p>	<p>Revisión documental y opinión de actores clave.</p>	<p>Entrevistas con actores clave</p> <p>Revisión de la contabilidad de las cooperativas.</p>

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
<p>Económica /Financiera: ¿Hay una estrategia de sostenibilidad económica a largo plazo?</p> <p>¿Existen riesgos económicos y financieros de sostenibilidad a largo plazo? ¿Fueron estos riesgos identificados y mitigados?</p> <p>¿Se evidencia algún riesgo ambiental derivado del proyecto?</p> <p>¿Se promovió la diferenciación de actividades económicas e ingresos?</p> <p>Técnica / Organizacional: ¿Se evidencia apropiación de conocimiento por parte de los productores y cooperativas?</p> <p>¿Las cooperativas tienen capacidad para obtener servicios técnicos de los proveedores?</p> <p>¿Las cooperativas muestran un mayor nivel de autonomía, sin el apoyo continuo del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estrategias para la búsqueda de recursos a largo plazo, identificación de riesgos y medidas de mitigación. <input type="checkbox"/> Nivel de rentabilidad económica de las actividades apoyadas a nivel de las cooperativas y de las familias. <input type="checkbox"/> Capacidad de las cooperativas para obtener servicios técnicos (producción, control biológico de plagas, valorización de sus productos; Nivel de autonomía organizativa de las cooperativas después del proyecto <input type="checkbox"/> Nivel de reembolso de préstamos a los bancos. <input type="checkbox"/> Grado de apropiación de buenas prácticas, transferencia horizontal y vertical de conocimientos y experiencias. 	Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.	Entrevistas con directorios y con miembros de las cooperativas
Equidad de género y empoderamiento de las mujeres			
<p>¿El proyecto ha contribuido a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres según la política del FIDA sobre equidad de género:</p> <p>1) Acceso a recursos e ingresos propios. 2) Participación e influencia en la toma de decisiones instituciones del sector rural. 3) Cargas de trabajo por rol de género?</p> <p>¿El diseño del proyecto ha identificado posibles factores de desigualdad que radican en cuestiones de género?</p> <p>¿El proyecto ha identificado necesidades específicas de las mujeres?</p> <p>¿Se tuvo en cuenta la sobreposición de necesidades de mujeres rurales, pobres, adultas mayores, jóvenes o pertenecientes a grupos desventajados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estrategia de género; Existencia de sistema de recolección de datos desagregados <input type="checkbox"/> Existencia de cargos de encargado o especialista(s) en cuestiones de género en el equipo de ejecución del proyecto. Training o actividades sobre cuestiones de género? <input type="checkbox"/> % de participación de mujeres / participación total. <input type="checkbox"/> Desarrollo de actividades económicas sin estereotipos; Participación de las mujeres en el acceso a recursos productivos y créditos. <input type="checkbox"/> Liderazgo y cargos de las mujeres en juntas directivas. <input type="checkbox"/> Medidas para reducir el cargo de trabajo de las mujeres <input type="checkbox"/> Mejoras en áreas: autoestima, salud, acceso al agua, guarderías, etc. <input type="checkbox"/> Oferta de oportunidades diferenciadas por edades. (adultos vs jóvenes) 	Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.	Revisión de documentos. Entrevistas con actores clave. Entrevistas con la Oficina de ejecución del proyecto. Entrevistas con miembros de las cooperativas (hombres y mujeres)

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
<p>¿Hubo actividades dedicadas a las cuestiones de género? ¿Se recopilaron datos diferenciados por género y edad?</p> <p>¿Hay una estrategia del proyecto para la igualdad de género?</p> <p>¿Hay especialista(s) en cuestiones de género en el equipo de ejecución del proyecto?</p> <p>Respecto a los cambios impulsados por el proyecto, hubo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿mejor acceso de las mujeres a recursos productivos? - ¿mejor acceso a conocimientos técnicos? - ¿Mejor acceso a funciones directivas en las cooperativas? - ¿Reducción de la carga de trabajo para las mujeres? - ¿Otras mejoras (p.ej., salud, auto-estima?) <p>¿ El proyecto ofrece oportunidades diferenciadas a las mujeres según, edad, estatus social en la comunidad, estatus familiar, preferencias económicas, entre otros?</p>			
Innovación			
<p>¿Las prácticas de innovación planeadas fueron implementadas?</p> <p>¿Hay evidencia de prácticas innovadoras?</p> <p>¿Cuáles son estas prácticas?</p> <p>¿Hubo un desarrollo de nuevas tecnologías de la producción y post cosecha?</p> <p>¿Hubo innovaciones en términos de proceso y organización?</p> <p>¿Fueron replicadas por otros actores?</p> <p>¿Son funcionales con los objetivos del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prácticas innovadoras planeadas / implementadas. <input type="checkbox"/> Medidas innovadoras en procesos, producción, post cosecha y organización. <input type="checkbox"/> Desarrollo de valor agregado a los productos (marca de origen, etiquetado de productos orgánicos, certificaciones de calidad, etc.) <input type="checkbox"/> Evidencia de replicación de prácticas innovadoras. <input type="checkbox"/> Alineamiento con política del FIDA en términos de innovación. 	<p>Revisión documental; revisión de sitios web y redes sociales, opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	<p>Entrevistas con la Oficina del proyecto.</p> <p>Entrevistas con proveedores de servicios.</p> <p>Entrevistas con miembros de las cooperativas.</p>
Medio Ambiente y recursos naturales y Adaptación al Cambio Climático			

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
<p>Medio ambiente y recursos naturales:</p> <p>¿En el diseño y en la ejecución del proyecto se consideraron problemas de manejo de recursos y cambio climático?</p> <p>¿Se adoptaron técnicas de producción que responden al cambio climático? ¿Estas medidas fueron suficientes?</p> <p>¿Hubo un seguimiento a las políticas y guías de IFAD y Gobierno de Cuba sobre recursos naturales y adaptación al cambio climático, en el diseño e implementación del diseño?</p> <p>¿El proyecto presenta sostenibilidad ambiental en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y desarrollo. - Participación de la comunidad. - Disponibilidad de agua. - Calidad de los suelos? <p>¿Se pueden observar efectos benéficos o perjudiciales sobre la condición del suelo / agua / otros recursos naturales?</p> <p>En caso de efectos perjudiciales, ¿se elaboraron mecanismos de compensación?</p> <p>¿Se adoptaron técnicas de producción que responden al cambio climático?</p> <p>¿Se promovió la diferenciación de actividades económicas e ingresos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toma de conciencia de prácticas de riego sostenible, mejoramiento de la calidad del suelo, uso de pesticidas biológicos <input type="checkbox"/> Capacitaciones sobre adaptación o respuesta al cambio climático? <input type="checkbox"/> Beneficios / perjuicios sobre el uso del agua y la condición del suelo y otros recursos naturales? <input type="checkbox"/> Evidencia de buenas prácticas de adaptabilidad climática; prácticas de gestión sostenible sobre el uso de la tierra; Evidencia de prácticas innovadoras sobre tecnologías eficientes de riego, uso de fertilizantes biológicos <input type="checkbox"/> Mecanismos de compensación ante efectos negativos 	<p>Revisión documental; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	<p>Documentos del proyecto.</p> <p>Entrevistas con actores clave.</p> <p>Entrevistas con la Oficina de ejecución del proyecto.</p> <p>Entrevistas con directorios y con miembros de las cooperativas.</p> <p>Entrevistas con los proveedores de servicios.</p> <p>Imágenes satelitales</p>
Escalamiento			
<p>¿Se evidencian replicación o escalamiento de prácticas de innovación introducidas por el proyecto?</p> <p>¿Cuáles socios instrumentaron fueron clave para la incorporación de dichas prácticas?</p> <p>¿Qué medidas se han tomado para ampliar el alcance y resultados del proyecto: (i) apoyo del gobierno a través de programas y políticas; (ii) apoyo de otras agencias ONU o donantes bilaterales; (iii) ampliación a través de las cooperativas mismas que apoyan a otras cooperativas??</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apoyo del gobierno a través de programas y políticas. <input type="checkbox"/> Apoyo de otras agencias ONU o donantes bilaterales. <input type="checkbox"/> Ampliación a través de las cooperativas mismas que apoyan a otras cooperativas. <input type="checkbox"/> Aprovechamiento del rol de FIDA en otros países y regiones (cooperación Sur-Sur) 	<p>Revisión de sitios webs y redes sociales; opinión de actores clave y grupos de beneficiarios; observación en terreno.</p>	<p>Entrevistas con la Oficina de ejecución del proyecto.</p> <p>Entrevistas con agencias ONU o bilaterales u otras agencias internacionales.</p> <p>Entrevistas con directorios y con miembros de las cooperativas.</p>

Criterio y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Metodología	Fuente de recursos
Desempeño de asociados			
FIDA			
<p>¿En qué medida contribuyó el FIDA para que el diseño del proyecto fuera relevante para el contexto, las partes interesadas y beneficiarios?</p> <p>¿En qué medida el FIDA proporcionó supervisión, orientación y apoyo técnico, administrativo y operacional durante la formulación, aprobación y ejecución? ¿Fue oportuno dicho acompañamiento?</p> <p>¿Los desembolsos asumidos por el FIDA fueron cumplidos en forma oportuna?</p> <p>¿Cuál fue la contribución del FIDA para el diálogo y cooperación entre las partes?</p> <p>¿Se aprovechó la instancia de la cooperación Sur-Sur?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Calidad del apoyo al diseño del proyecto (análisis preliminar, involucramiento con actores nacionales, apoyo técnico) <input type="checkbox"/> Calidad del apoyo a la ejecución (misiones de supervisión, identificación de inconvenientes en la marcha, formulación de propuestas pragmáticas, implementación de la Revisión de Medio Término). Capacidad de reacción para la solución de problemas. <input type="checkbox"/> Nivel de cumplimiento de desempeño del FIDA para asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades financieras. <input type="checkbox"/> Apoyo al diálogo sobre estrategias y políticas públicas con el gobierno. <input type="checkbox"/> Instancias de diálogo e intercambio de conocimientos y experiencias con otros actores de la Cooperación Sur-Sur. 	<p>Revisión documental y opinión de actores clave.</p>	<p>Revisión de Documentos: informes anuales, reporte de estados financieros, Revisión de Medio Término, auditorías, Informe Final del Proyecto, etc.</p> <p>Entrevistas con actores clave de gobierno.</p> <p>Entrevistas con la Oficina de ejecución del proyecto.</p> <p>Entrevistas con representantes del FIDA.</p>
Gobierno			
<p>¿El gobierno colaboró en el diseño del proyecto?</p> <p>¿En qué medida el gobierno aprovechó el conocimiento provisto por el sistema de M&E para guiar la implementación?</p> <p>¿El flujo de fondos y personal comprometidos por la contraparte fueron entregados en forma oportuna?</p> <p>¿En qué medida se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Todos los socios han realizado los aportes comprometidos?</p> <p>¿Los procedimientos financieros para garantizar la implementación del proyecto aseguraron la entrega de los aspectos fiduciarios a tiempo y de manera adecuada?</p> <p>¿Los mecanismos para asegurar la participación de todas las partes comprometidas funcionaron en forma adecuada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apoyo del gobierno central en el diseño, formulación ejecución del proyecto. Apropiación del gobierno central y apoyo de los gobiernos locales. Calidad del soporte y asistencia técnica comprometida por el gobierno. <input type="checkbox"/> Calidad del sistema de M&E: evidencia de un sistema y plan de M&E; Encuestas: línea base 2015, y encuesta de terminación del proyecto; sistematización de información con metas e indicadores apropiados y nivel de desagregación de datos. <input type="checkbox"/> Cumplimiento del esquema de desembolsos, entrega de Presupuesto anual, plan de adquisiciones a tiempo y calidad en Reportes de Auditorías. <input type="checkbox"/> Calidad e organización del equipo de ejecución. (plantilla, competencias técnicas, estabilidad del equipo) <input type="checkbox"/> Evidencia del uso de recomendaciones de misiones de supervisión y RMT <input type="checkbox"/> Evidencia de desarrollo de rutas, seminarios, estudios socio-económicos <input type="checkbox"/> Gestión financiera del proyecto y solución de problemas 	<p>Revisión documental y opinión de actores clave.</p>	<p>Revisión de Documentos: informes anuales, reporte de estados financieros, Revisión de Medio Término, auditorías, minutas de reuniones, Informe Final del Proyecto, etc.</p> <p>Entrevistas con actores clave de gobierno.</p> <p>Entrevistas con la Oficina de ejecución del proyecto.</p> <p>Entrevistas con representantes del FIDA.</p>

Lista de las principales personas entrevistadas

Gobierno (autoridades nacionales y de ejecución del proyecto)

Ministerio de Agricultura de Cuba

Maury Hechavarria Bermúdez, Viceministro

Frank Carbonell de Armas, Coordinador General PRODECOR, PRODEGAN y PRODECAFÉ,
Oficina de Coordinación de Proyectos

Nadia Blanco, Especialista en Organismos Internacionales y Cooperación bilateral

Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba

Carlos Fidel, Director de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales

Xiomara Ruiz Romero, XXX

Rebeca Cutié Cancino, Especialista

Oficina de Coordinación de Proyectos del PRODECOR

Frank Carbonell de Armas, Coordinador General

Yudlema Rodríguez Gonzalez, Responsable de Sistema de Planificación, Seguimiento,
Evaluación y Gestión del Conocimiento

Mario Cisneros Lopez, Responsable de Aspectos Metodológicos

Tania Martínez Febles, Responsable Administrativo Financiero

Oscar Alonso, Responsable de Adquisiciones

Grupo Empresarial Agrícola de Cuba

Pedro Ángel Figueredo Fe, Especialista en Granos

Randy Garcia Masson, Director de Asuntos Internacionales

Wilver Bringas Fernández, Vicepresidente

Representantes de Delegación Provincial del MINAG, Provincia Las Tunas (25 participantes
aprox: Comex, ANAP, Empresa Agro Industrial de Granos, BANDEC, ONEI, CIGMA,
Instituto de Investigación de Granos, Coordinador Provincial de PRODECOR, entre otros)

Representantes de Delegación Provincial de Granma: Representante del Gobierno
Provincial Granma, autoridades provinciales y presidente del partido, MINCEX, BANDEC,
Coordinador Provincial de PRODECOR, entre otros)

Representantes de Delegación Provincial de Contramaestre, Santiago de Cuba:
Representante del Gobierno Provincial de Santiago de Cuba, MINCEX, BANDEC, CREE,
Laboratorio de Sanidad Vegetal, ANAP, Coordinador Provincial de PRODECOR, entre otros)

Representantes de Delegación Provincial del MINAG, Provincia de Holguín (20 participantes
aprox: Vicegobernadora de Holguín, Representante del Ministerio de Agricultura de
Holguín, MINAG, BANDEC, ENPA, Empresa Agro Industrial de Granos, ONEI, Instituto de
Investigación de Granos, Coordinador Provincial de PRODECOR, entre ellos)

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Juan Diego Ruiz Cumplido, Director de País y Jefe Oficina Regional para México, América Central y Caribe, FIDA-LAC

Francisco Pichón, Antiguo Director País de Cuba, FIDA-LAC

Alejandra Macías, Consultora, FIDA-LAC

Vera Salazar Canciani, Oficial de Programas, FIDA-LAC

Hugo Gámez Flores, Consultor Nacional, FIDA-LAC

Moira del Ponte, Enlace de Programas México, FIDA-LAC

Antonio Vadell, Consultor, FIDA-LAC

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Leandro Bullor, Economista, Centro de Inversiones, FAO

Pierpaolo Piras, Antiguo Oficial de Programa, FAO-Cuba

Instituciones internacionales/donantes

Consuelo Vidal Bruce, Coordinadora Residente, Sistema de Naciones Unidas Cuba

Yaima Doimeadios Reyes, Oficial de Coordinación/Economista, Sistema de Naciones Unidas Cuba

Plácido Ortega, Oficial nacional de programas, Programa Mundial de Alimentos en Cuba.

José Manuel Mariscal, Coordinador General, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Cuba

Orion Vienne, Encargado de Proyectos, Agence Française de Développement, Cuba

Guillaume Graff, Encargado de Proyectos, Agence Française de Développement, Cuba

Beneficiarios (Juntas y productores de cooperativas)

Miembros productores y representantes de CCS Rafael Trejos, Municipio Jobabo, Las Tunas

Miembros productores y representantes de CCS Noel Turuelles, Municipio Jesús Menéndez, Las Tunas

Miembros productores y representantes de CCS Mario Pozo, Municipio Jesús Menéndez, Las Tunas.

Miembros productores y representantes de CCS José Martí Pérez, Municipio de Bayamo, Granma

Miembros productores y representantes de CPA Niceto Pérez García, Municipio Contramaestre, Santiago

Miembros productores y representantes de CCS Amado Rosales Rosebel, Municipio Contramaestre, Santiago

Miembros productores y representantes de UBPC Diosdado Samón, Municipio de Holguín, Holguín

Miembros productores y representantes de CPA Mártires del Moncada, Municipio Gibara, Holguín

Miembros productores y representantes de CCS Carlos Manuel de Céspedes, Municipio de Gibara, Holguín; Representante de CPA Augusto César Andino, Holguín; Representante de

CCS Manuel Angulo, Holguín; Gerente de planta procesadora de granos de Holguín; Médicos y enfermeros del Consultorio Médico Holguín, entre otros.

Sector empresarial/sector financiero

Madelaine Martínez, Banco de Crédito y Comercio

Representantes de la Planta de Secado Unidad Empresarial Básica Procesadora de Granos, Las Tunas

Representantes de la Planta de Secado Empresa Agroindustrial de Granos José Martí. Capote, Bayamo, Granma

Representantes de la Planta Procesadora de Granos, Municipio Contramaestre, Santiago

Especialistas e instituciones de Investigación

Zenia Torres Santos, Laboratorio de Sanidad Vegetal, Las Tunas

Reinhold Muschler, Director, Cátedra Latinoamericana de Agroecología y Agrobiodiversidad en Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

Jorge Faustino, Profesor, Universidad Nacional Agraria La Molina, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

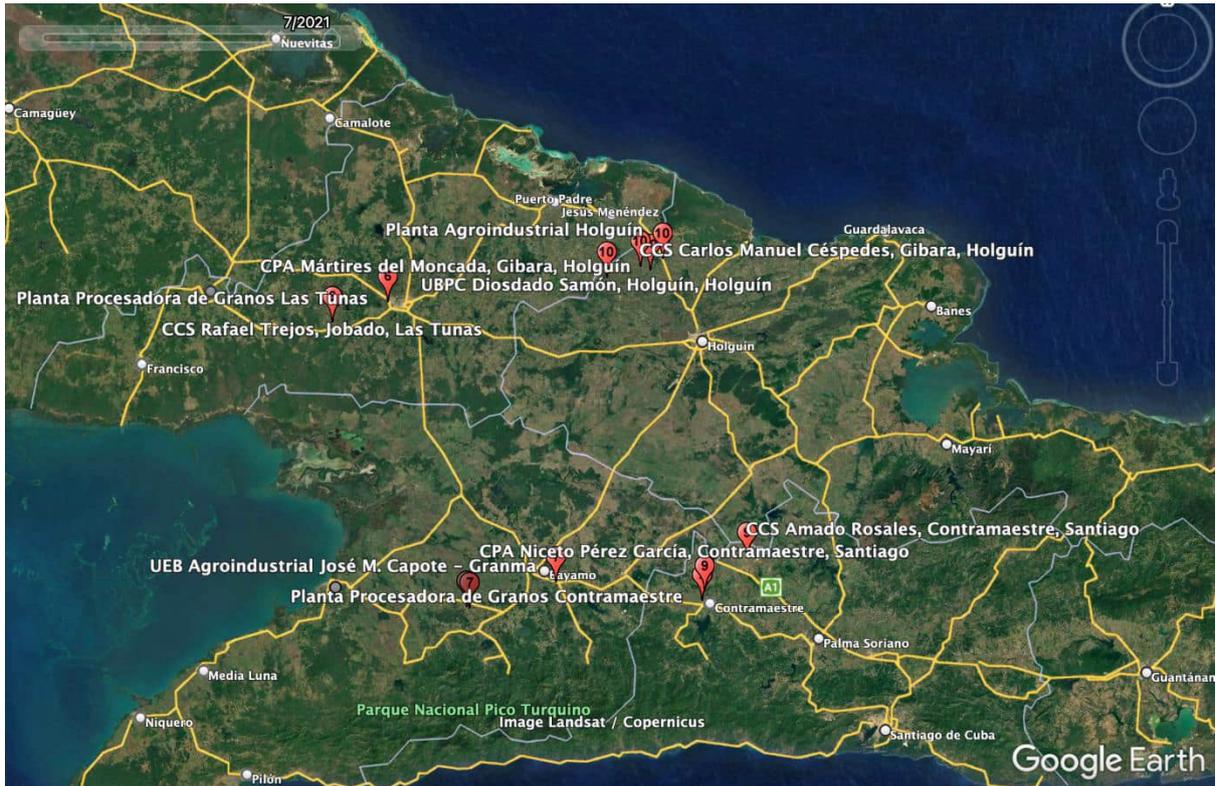
Representantes del Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE), Bayamo, Granma.

Itinerario de visitas en campo

Fecha	Actividades
Lunes 2 de mayo	Día y noche en la Habana: Reuniones internas del equipo de evaluación.
Martes 3 de mayo	Trabajo en la Habana: <u>Hora 9:00 am Lugar: Ministerio de Agricultura</u> Reuniones con: Representantes del Ministerio de la Agricultura (MINAG); Representantes del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX); y Coordinadores de PRODECOR. <u>Hora 2:30 pm Lugar: Oficina OCP</u> Reunión con el equipo de PRODECOR: Taller de auto-evaluación con PRODECOR; representantes de agencias técnicas involucradas en la ejecución del proyecto; coordinadores de PRODEGAN y PRODECAFÉ.
Miércoles 4 de mayo	Trabajo en la Habana: Mañana: <u>Hora 9:30 am:</u> Trabajo sobre planilla de cooperativas. <u>Hora 2:30 pm Lugar: OCP</u> Reuniones con Banco de Crédito y Comercio de Cuba (BANDEC)
Jueves 5 de mayo	Viaje hacia la zona del proyecto. De La Habana a Las Tunas. Noche en Las Tunas
Viernes 6 de mayo	<u>Día de trabajo en Las Tunas</u> <u>Mañana:</u> <u>Hora 9:00 am:</u> Entrevistas con autoridades a nivel provincial y municipal, empresas de servicios y otras organizaciones. <u>Hora 11:00 am:</u> Entrevistas con Laboratorio de Sanidad Vegetal. <u>Tarde</u> <u>Hora 2 pm:</u> Visita a una cooperativa en la zona del proyecto (CCS Mario Pozo, Jesús Menéndez / CCS Rafael Trejo, Jobabo) <u>Hora 4 pm:</u> Visita a Planta de Secado Las Tunas Viaje a Bayamo (Granma) – noche en Bayamo
Sábado 7 de mayo	<u>Día y noche en Bayamo</u> <u>Mañana:</u> <u>Hora 9 am:</u> Visita a la planta de granos de Bayamo. <u>Hora 10 am:</u> Visita al CRRE. <u>Hora 12 pm:</u> Entrevistas en Sede de Gobernación Provincial con autoridades provinciales y representante del partido. <u>Tarde:</u> <u>Hora 3 pm:</u> Visita a una cooperativa (CCS José Martí, Bayamo)

Domingo 8 de mayo	Reuniones internas del equipo de evaluación. Preparación del borrador PowerPoint
Lunes 9 de mayo	<u>Día en Santiago de Cuba</u> <u>Mañana:</u> Hora 9:00 am: Visita a la planta de granos de Contramaestre, Santiago de Cuba incluyendo a representantes de MINCEX, BANDEC, ANAP, CREE y Laboratorio de Sanidad Vegetal <u>Tarde</u> Hora 2 pm: Visita a una cooperativa (CPA Niceto Pérez) Hora 4 pm: Visita a una cooperativa (CCS Amado Rosales)
	<u>Traslado a Holguín, noche en Holguín</u>
Martes 10 de mayo	<u>Día y noche en Holguín</u> <u>Mañana:</u> <u>Hora 9 am:</u> Reunión en Delegación Provincial del MINAG. <u>Hora 10 am:</u> Visita a una cooperativa (UBPC Diosdado Samón) Hora 2 pm: Visita a una cooperativa (CPA Mártires del Moncada), Director de la planta de granos y representantes del CREE y Laboratorio Sanidad Vegetal. <u>Tarde:</u> <u>Hora 4 pm:</u> Visita a una cooperativa (CCS Carlos Manuel de Céspedes), representantes de CCS Manuel Angulo y CPA Augusto César Andino)
Miércoles 11 de mayo	Viaje de regreso a La Habana Noche en la Habana
Jueves 12 de mayo	<u>Día y noche en la Habana</u> Reuniones internas del equipo de evaluación. Preparación de la presentación PowerPoint
Viernes 13 de mayo	<u>Mañana:</u> Reunión de cierre el equipo de evaluación presenta los primeros hallazgos. Discusión.

Mapa: Panorama de sitios visitados durante misión ERP PRODECOR, Cuba.



Bibliografía

Documentos de Proyecto

- _____. 2013. *Informe Final de Diseño del Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR)*.
- _____. 2013a. *Convenio de Financiación de PRODECOR*
- _____. 2016. *Informe de supervisión*.
- _____. 2017. *Ayuda Memoria Misión de Apoyo a la Implementación*
- _____. 2017a. *Ayuda Memoria sobre Revisión de Medio Término*
- _____. 2018. *Ayuda Memoria Misión de Apoyo*.
- _____. 2019. *Ayuda Memoria Misión de Apoyo*.
- _____. 2019a. *Ayuda Memoria para la Supervisión de PRODECOR e implementación de PRODEGAN*.
- _____. 2021. *Informe de Supervisión*.
- _____. 2021b. *Carta de Notificación de Enmienda PRODECOR 2021*.
- _____. 2022. *Oficina de Coordinación de Proyectos FIDA, Estrategia de salida de PRODECOR*.
- _____. 2022a. *Base de datos de producción y cosecha por cooperativa, PRODECOR*.
- _____. 2022b. *Planes a futuro y proyecciones de producción/capacidad: Plantas de Secado y Beneficio de Granos adquiridas a través de PRODECOR, PRODECOR*
- _____. 2014 y 2015 *Planes de Desarrollo de Cooperativas asistidas por PRODECOR*
- _____. 2021. *Evaluación de los Planes de Desarrollo de Cooperativas asistidas por PRODECOR*.
- _____. 2015. *Plan de fortalecimiento de oferente de servicios Laboratorio Provincial de Sanidad Vegetal, Las Tunas*.
- _____. 2020. *Evaluación del Plan de fortalecimiento de oferente de servicios Laboratorio Provincial de Sanidad Vegetal, Las Tunas*.
- _____. 2016. *Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba (ONEI), Informe de Resultados de la Encuesta de Línea de Base-2015*.
- _____. 2020. *Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba (ONEI), Informe de Resultados de la Encuesta de Terminación del Proyecto 2019*.
- _____. 2022. *Informe Final del Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental de Cuba (ITP)*.
- _____. 2022. *Análisis Económico y Financiero ex post de PRODECOR República de Cuba, FAO*.

Documentos del FIDA a nivel de país y políticas de evaluación

- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2016. *Country strategy note: Main report and appendices*
- _____. 2018. *Republic of Cuba Country Strategic Opportunities Programme, IFAD*.
- _____. 2021. *Revisión de la Política de Evaluación del FIDA, 2021, FIDA*
- _____. 2021. *IFAD Revised Evaluation Manual – Part I, 2021, IOE-OPR-RIA*.

Otros documentos

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA). 2011. *Estrategia Ambiental Nacional 2011-2015*.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021. *Decreto 35/2021 De la Comercialización de Productos Agropecuarios (GOC-2021-437-049)*

Gobierno de Cuba, 2015. *Primera Contribución Nacionalmente Determinada (NDC por sus siglas en inglés) actualizada para 2020-2030*.

Ministerio de la Agricultura, 2016. *Estrategia De Género Del Sistema De La Agricultura De Cuba 2015-2020, República de Cuba*.

Asamblea Nacional Popular de la República de Cuba, 2021. *Proyecto de ley Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional*.

Ministerio de la Agricultura. 2020. *Guía para la implantación del Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba en los municipios, República de Cuba*.

Presidencia y Gobierno de Cuba. 2021.

63 medidas para la producción de alimentos, Republica de Cuba. (Documento no oficial enviado por el equipo del proyecto)

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA). 2017. *Enfrentamiento al cambio climático en la República de Cuba o Tarea Vida*.

ONEI 2021. Anuario Estadístico de Cuba 2020. Edición 2021. Oficina Nacional de Estadística e Información, República de Cuba. 450 p.

Naciones Unidas, 2022, Cuba Country Day.

Ramanauskas, J. and R.Stašys (2011): "Cooperative Performance Assessment Based on the Sustainable Development Aspect", *The Fifth International Scientific Conference on Rural Development*; Aleksandras Stulginskis University, Lithuania.

Ozalp A., 2019. Financial Analysis of Agricultural Development Cooperatives: A Case of Western Mediterranean Region, Turkey, *New Medit*, 18 (2): pp. 119-132, <http://dx.doi.org/10.30682/nm1902h>

International Trade Center (2021). *Cooperatives Assessment Report. An assessment of selected Sierra Leonean cooperatives in the Cassava, Cocoa and Palm Oil value chains*; Geneva.

PNUD. 2016. La cadena de valor del frijol común en Cuba – Estudio de su situación en siete municipios de las provincias de Sancti Spíritus y Villa Clara. Programa AGROCADENAS. 178 p.

Gómez Padilla, E.J. 2014. Selección de combinaciones de Bradyrizobios nativos en Vigna unguiculata, tolerantes a la salinidad. Tesis de Doctorado, Universidad de Granma, Granma. 159 p.

Cardon, G.E., J.G. Davis, T.A. Bander & R.M. Waskom. 2014. Managing saline soils – Technical Paper 0.503. Colorado State University Extension Service, Colorado, USA. 5 p.

IPCC-AR6. 2022. Climate change 2022 - Impacts, Adaptation and Vulnerability, Summary for policy makers. WGII Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. 37 p.

<http://www.insmet.cu/asp/genesis.asp?TB0=PLANTILLAS&TB1=SEQUIAAGRIC>

<https://www.fao.org/news/story/es/item/1265754/icode/>

<https://platform.carbonfuture.earth/balancer/portfolios>

<http://www.onei.gob.cu/publicaciones-tipo/Anuario>

Schmidt, A., A. Eitzinger, K. Sonder & G. Sain. 2012. Tortillas on the roaster – Central American Maize-Bean systems and the changing climate. CIAT, CRS, CIMMYT. 123 p.

Donatti, C.I., C.A. Harvey, M. R. Martinez-Rodriguez, R. Vignola & C.M. Rodriguez. 2019. Vulnerability of smallholder farmers to climate change in Central America and Mexico: current knowledge and research gaps. *Climate and Development*, Vol. 11(3): 264-286. <https://doi.org/10.1080/17565529.2018.1442796>

IICA-PRACCA. 2014. Adaptación de maíz y frijol al cambio climático en Centroamérica y República Dominicana – Informe Final. 30 p.

Ponvert-Delisle Batista, D. 2016. Algunas consideraciones sobre el comportamiento de la sequía agrícola en la agricultura de Cuba y el uso de imágenes por satélites en su evaluación – Reseña bibliográfica. *Cultivos Tropicales*, vol. 37(3): 22-41. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4591.3843>

Dellarose Boer, F., J. Valette, J-M. Commandré, M. Fournier & M-F. Thévenon. 2021. Slow pyrolysis of sugarcane bagasse for the production of char and the potential of its by-products for wood protection. *Journal of Renewable Materials* 9(1): 97-117. DOI: 10.322604/jrm.2021.013147



Oficina de Evaluación Independiente
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma, Italia
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463
Correo electrónico: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation

 www.twitter.com/IFADeval

 www.youtube.com/IFADevaluation



Servicios de impresión
internos del FIDA