



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



Serie de evaluaciones
de los programas en los países

Evaluación del posicionamiento y
aportes del programa de la FAO en

Cuba

2013-2018



SERIE DE EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS EN LOS PAÍSES

**Evaluación del posicionamiento
y aportes del programa
de la FAO en Cuba
2013-2018**

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

Roma, 2019

Cita requerida:

FAO. 2019. *Evaluación del posicionamiento y aportes del programa de la FAO en Cuba 2013-2018*. Roma.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, 2019



Algunos derechos reservados. Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales.; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Créditos de las fotografías (de arriba abajo): ©FAO, ©FAO, ©FAO, ©FAO/D. de Marco, ©FAO/Horst Wagner

Índice

<i>Agradecimientos</i>	<i>vi</i>
<i>Abreviaturas y siglas</i>	<i>vii</i>
<i>Resumen</i>	<i>viii</i>
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes y objetivo de la evaluación	1
1.2 Preguntas de evaluación	1
1.3 Metodología	2
1.4 Limitaciones	3
1.5 Estructura del informe	3
2. Contexto	5
2.1 Reseña histórica y tendencias	5
2.1.1 Seguridad alimentaria y nutricional	5
2.1.2 Sector agropecuario, pesquero y silvícola	6
2.1.3 Cambio climático	8
2.1.4 Desastres	8
2.1.5 Actores clave	9
2.2 La FAO en Cuba	9
2.2.1 La Oficina de País	9
2.2.2 El Marco de programación por país	10
2.3 Ejecución financiera y cartera de proyectos	11
3.1 Pertinencia estratégica	13
3.1.1 Alineamiento con los marcos de política nacionales y el MANUD	13
3.1.2 Respuesta a nuevas necesidades y emergencias	16
3.1.3 Posicionamiento en el contexto actual y ventajas comparativas	17
3.2 Asociaciones y coordinación	19
3.2.1 Asociaciones con actores nacionales	19
3.2.2 Cooperación con Naciones Unidas	21
3.3 Cooperación Sur-Sur	22
3.4 Género	24
4. Aportes y perspectivas del programa de la FAO en Cuba	27
4.1 Contribuciones por área prioritaria del MPP	27
4.2 Contribuciones al ciclo de políticas públicas	30
4.4 Coherencias y sinergias	34
5. Conclusiones y recomendaciones	37
5.1 Conclusiones	37
5.2 Recomendaciones	38





Referencias.....	41
Apéndice 1. Matriz de evaluación.....	42
Apéndice 2. Lista de personas entrevistadas.....	46
Apéndice 3. Lista de proyectos	47
Apéndice 4. Actividades de CSS triangular con Cuba en el período 2014-18...	52
Apéndice 5. Proyectos gestionados por la FAOCU en el ámbito de las áreas estratégicas A, B y C.....	54
Apéndice 6. Proyectos en desarrollo para los fondos ambientales globales ...	57

Figuras, recuadros y cuadros

Figura 1. Evolución de la cartera de proyectos de la FAO Cuba en el período evaluado..... 11

Figura 2. Distribución de fondos del FMAM de Cuba por período de reposición y agencia implementadora 19

Recuadro 1. Preguntas de evaluación 2

Recuadro 2. Problemas de la economía cubana identificados por el Gobierno cubano en 2011 más relevantes a efectos del trabajo de la FAO 13

Cuadro 1. Valor de la importación de alimentos y proporción respecto al total de importaciones 6

Cuadro 2. Desastres relacionados con amenazas naturales ocurridos en Cuba en el período 2013-18..... 9

Cuadro 3. Áreas prioritarias y resultados del MPP 2013-18 10

Cuadro 4. Alineamiento de las áreas prioritarias del MPP con los LPES 2011-15 y 2016-21, el Plan “Tarea Vida” y el MANUD 14

Cuadro 5. Proyectos de emergencia en el período de la evaluación 16

Cuadro 6. Contrapartes nacionales gubernamentales y no gubernamentales.. 20





Agradecimientos

La Oficina de Evaluación (OED) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) agradece a todas las personas que contribuyeron a esta evaluación, realizada bajo la responsabilidad de Roger Miranda como gerente de evaluación y Lavinia Monforte como gerente asociada de evaluación.

El equipo de evaluación estuvo conformado por Julián Carrazón Alocén, experto en seguridad alimentaria y consultor principal; Ernesto Rivera, experto en temas ambientales; Lavinia Monforte, y Roger Miranda. Agradecemos a Armando Nova por sus aportes relacionados con el tema de seguridad alimentaria y sobre el contexto nacional agrícola. El equipo contó con el apoyo administrativo y logístico de Martin Corredoira de la OED en la Sede de Roma.

Agradecemos al personal de la Oficina de la FAO en Cuba, en especial a Marcelo Resende, Representante Permanente; Jorge Fernández Esperón, Representante Asistente (Programas) y punto focal para la evaluación, y Ana Sánchez Calero por su apoyo durante todo el proceso de evaluación. Su colaboración fue fundamental para garantizar el éxito de la evaluación. También agradecemos a todo el personal de la Oficina de la FAO en Cuba por su colaboración, compromiso y apertura con el equipo de evaluación.

Esperamos que esta evaluación sirva como aporte para el próximo ciclo de planificación de la FAO en Cuba y contribuya a mejorar su trabajo y la alianza estratégica con el Gobierno de Cuba y demás socios del país.

Abreviaturas y siglas

CENSA	Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria
CERF	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CSS	Cooperación Sur-Sur
EPP	evaluación del programa en el país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAOUCU	Representación de la FAO en Cuba
FIRST	programa de Impacto, resiliencia, sostenibilidad y transformación para la seguridad alimentaria y nutricional
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FPNU	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FVC	Fondo Verde para el Clima
GCP	Programa de cooperación FAO/gobiernos
IDH	índice de desarrollo humano
LPES	Lineamientos de la Política Económica y Social
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
MES	Ministerio de Educación Superior
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINAL	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX	Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MPP	Marco de programación por países
OED	Oficina de Evaluación
OPIM	Modalidad de implementación a través de asociados operacionales
OSDE	Organización Superior de Dirección Empresarial
OSRO	Oficina de Operaciones Especiales de Socorro
PCT	Programa de Cooperación Técnica
PIB	Producto interno bruto
PIF	formato de identificación de proyecto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPF	mecanismo de preparación de proyectos
REDD+	Reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal en los países en desarrollo
RLC	Oficina Regional para América Latina y el Caribe
SAN	seguridad alimentaria y nutricional
SFERA	Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación
SLM	Oficina Subregional para Mesoamérica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

Resumen

- 1 La Oficina de Evaluación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) lleva a cabo evaluaciones de programas en los países desde 2005, habitualmente durante el último año del Marco de programación por países (MPP). En el caso de Cuba, el MPP actual cubre el período 2013-2018 aunque ha sido extendido un año adicional con el fin de alinearlo con el próximo Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- 2 En el caso de esta evaluación se determinó que su propósito sería aportar insumos para la elaboración del nuevo MPP mediante la valoración de los aspectos más pertinentes del programa de FAO en Cuba durante el período examinado, y proporcionar recomendaciones para reforzar la pertinencia estratégica de la FAO en Cuba y optimizar la consecución de resultados en el futuro.
- 3 Cuba es un país mayoritariamente urbano que ha alcanzado un alto nivel en los indicadores de desarrollo humano y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sin embargo, enfrenta desde 2005 limitaciones de su economía que le han llevado a un proceso de actualización de su modelo económico que, aunque siempre basado en la planificación socialista, ha supuesto un incremento de las necesidades de planificación estratégica y financiera de las instituciones nacionales.
- 4 El MPP 2013-18 cuenta con cuatro áreas prioritarias: A) Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal; B) Adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales; C) Sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos; y D) Cooperación Sur-Sur. Tanto el MPP como el programa efectivo de trabajo desarrollado por la Representación de la FAO en Cuba (FAOCU) han sido pertinentes para las necesidades y demandas del país, tal y como estas están plasmadas en diferentes instrumentos de política.
- 5 Son numerosas las contribuciones que pueden atribuirse al programa de trabajo de la FAO en Cuba, aunque su magnitud varía mucho conforme al área estratégica considerada. Mientras que han sido escasas las acciones desarrolladas en el área estratégica C, en las áreas A y B se han producido avances que han ido mucho más allá de lo planteado en los resultados del MPP, tales como el apoyo al proceso de políticas públicas impulsado por el programa FIRST, o la facilitación del acceso del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la Industria Alimentaria a los fondos medioambientales mundiales y su contribución al cambio de paradigma en el modelo agrícola del país. Se valora también de manera muy positiva la capacidad y agilidad en la respuesta ante demandas no planteadas en el MPP o los desastres naturales como los huracanes Matthew e Irma.
- 6 La FAOCU ha culminado en los últimos años un proceso de reposicionamiento que ha permitido elevar el nivel de interlocución con los organismos del gobierno y donantes; incrementar la diversidad en el número de actores con los que se coordina y colabora; plantear el trabajo de la Organización en términos de apoyo a la política pública; multiplicar por cinco el tamaño de la cartera de proyectos nacionales con respecto al de los años 2014 y 2015; y aumentar la movilización de recursos externos disminuyendo la dependencia en los fondos del Programa de Cooperación Técnica de la FAO, la cual era total en 2014 y 2015 y representa en 2018 poco más del 20 por ciento de la cartera.
- 7 Debe mencionarse que este exitoso reposicionamiento estratégico y el acceso a fuentes de financiamiento de socios de recursos con requerimientos más exigentes en las diferentes fases del ciclo de proyectos (Unión Europea, Fondo para el Medio Ambiente Mundial y Fondo Verde para el Clima), suponen un reto mayúsculo y urgente para la Representación. Esto, unido a los requerimientos del gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, hacen aconsejable considerar: i) modalidades de implementación alternativas a la ejecución directa que ha venido siendo utilizada por la FAO en Cuba, ya sea a través de asociados operacionales o modalidades mixtas para la reducción de los riesgos en la implementación; y ii) la ampliación del personal (incluso recurriendo a personal

internacional si fuera necesario dadas las incertidumbres que en ocasiones se plantean para la contratación de personal nacional) y el reforzamiento de capacidades administrativas, operativas y técnicas relacionadas con la implementación.

- 8 La Cooperación Sur-Sur ha sido un área estratégica importante en el trabajo de la Representación, pero se han dado ciertos desajustes fundamentalmente operativos que deben resolverse en el futuro de modo que se consideren las particularidades y requerimiento internos de Cuba, y trabajar en un mejor registro de los proyectos exitosos y las experiencias valiosas, a modo de incrementar la visibilidad de lo realizado e incrementar la demanda de servicios técnicos cubanos.
- 9 En lo que respecta al cumplimiento de los estándares mínimos para la transversalización de género de la Organización, la FAOCU no ha logrado avanzar suficientemente de modo que solo existen progresos parciales en el cumplimiento de los estándares mínimos 5 (evaluación de género de país), 6 (balance sobre igualdad de género) y 7 (incorporación del análisis de género en la formulación e implementación de los proyectos). Es necesario que la Representación asuma en su proceso de planificación y programación la culminación de los estándares mínimos, 5 y 6, lo que permitiría posteriormente: i) el diseño de un programa de desarrollo de capacidades en igualdad de género (estándar mínimo 9); ii) la elaboración de un manual que adapte al contexto cubano la Política de Igualdad de Género de la FAO; y iii) asegurar la incorporación del análisis de género en la formulación e implementación de los proyectos (estándar mínimo 7), incluyendo la elaboración de estrategias específicas de género por proyecto.
- 10 Por último, se considera que en líneas generales los aportes de la Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM), la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC) y la Sede en términos de apoyo técnico y el desarrollo en el país de iniciativas regionales y globales han estado ajustados a la demanda nacional, aunque en ocasiones se han superado las capacidades de gestión del reducido equipo de la Representación. Es necesario mejorar la comunicación entre oficinas de modo que se puedan identificar mejor las futuras necesidades de apoyo, así como evitar la duplicación de contactos y niveles de responsabilidad entre la SLM, la RLC y la Sede. Adicionalmente se recomienda implementar algún mecanismo de valoración que permita limitar la aplicación de iniciativas globales o regionales en representaciones de pequeño tamaño como la de Cuba y evitar así problemas de priorización.





1. Introducción

1.1 Antecedentes y objetivo de la evaluación

- 1 La Oficina de Evaluación (OED) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) lleva a cabo evaluaciones de programas en los países (EPP) desde el 2005 con el propósito de formular sugerencias sobre cómo mejorar el programa e identificar lecciones de utilidad para la Organización. De igual importancia, las EPP promueven la rendición de cuentas sobre el quehacer de la FAO a los Estados Miembros, los gobiernos nacionales y los socios para el desarrollo. Las EPP se llevan a cabo habitualmente durante el último año del Marco de programación por países (MPP), para maximizar el uso de los hallazgos de la evaluación en el próximo ciclo de planeación.
- 2 En el caso de Cuba, el MPP actual fue firmado en junio de 2013 y cubre el período 2013-2018, aunque ha sido extendido un año adicional con el fin de alinearlo con el próximo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF)¹.
- 3 El objetivo general de esta EPP es aportar insumos para la elaboración del nuevo MPP mediante la evaluación de los aspectos más pertinentes del programa de la FAO en Cuba (2013-18), tomando en cuenta su posicionamiento, aportes y las áreas donde FAO colaboró con el Gobierno. Con base en esto, y analizando los sectores donde la FAO opera y podría brindar apoyo, se proporcionarán recomendaciones para reforzar la pertinencia estratégica de la FAO en Cuba y optimizar la consecución de resultados en el futuro.
- 4 La evaluación tuvo como objetivos específicos:
 - i. Identificar ventajas comparativas en función de las fortalezas institucionales y las oportunidades presentes
 - ii. Identificar retos a superar
 - iii. Valorar las sinergias establecidas entre la FAO y los socios nacionales en el marco de la Cooperación Sur-Sur (CSS).

1.2 Preguntas de evaluación

- 5 Las preguntas de evaluación (ver Recuadro 1) han sido desarrolladas para cumplir con el objetivo de la EPP. La lista se basa en preguntas estándares elaboradas por la OED para todas las EPP, y han sido adaptadas al contexto como resultado de la misión de planeación y análisis de datos iniciales. La matriz de evaluación (ver apéndice 1) detalla preguntas adicionales, los criterios evaluativos, fuentes de información y la metodología utilizada. Los miembros del equipo de evaluación incluyeron preguntas más específicas en los instrumentos de recolección de datos antes de iniciar el trabajo de campo.
- 6 La evaluación busca contestar dos preguntas: ¿Cuál es el posicionamiento estratégico de la FAO actualmente? y ¿cómo podría la FAO reforzar su posicionamiento estratégico mediante sus ventajas comparativas?
- 7 Para darle respuesta a estas preguntas, se desarrollaron una serie de sub-preguntas. La lista se basa en preguntas estándares elaboradas por la OED para todas las EPP, y fueron adaptadas al contexto como resultado de una misión de planeación y análisis de datos iniciales que tuvo lugar en junio de 2018. Los miembros del equipo de evaluación incluyeron preguntas más específicas en una matriz de evaluación (ver apéndice 0) y en los instrumentos de recolección de datos antes de iniciar el trabajo de campo.

¹ El UNSDCF es la nueva denominación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

Recuadro 1 • Preguntas de evaluación

Parte A: ¿Cuál es el posicionamiento estratégico de la FAO actualmente?

1. ¿En qué medida está alineado el programa de trabajo de la FAO con el de los “Lineamientos Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba” y a otras estrategias y políticas pertinentes?
2. ¿Qué tan adecuadamente respondió la FAO a las necesidades que surgieron como consecuencia de emergencias naturales u otros imprevistos?
3. ¿Cómo se posiciona la FAO ante el contexto actual?
4. ¿Qué valor tiene la CSS promovida por la FAO y Cuba?

Parte B: ¿Cómo podría la FAO reforzar su posicionamiento estratégico mediante sus ventajas comparativas?

5. ¿Cuáles son las fortalezas de la FAO ante el contexto nacional?
6. ¿Qué oportunidades existen para la FAO basadas en sus ventajas comparativas?
7. ¿Qué debilidades existen en la FAOCU relacionadas a su capacidad para cumplir con su mandato?
8. ¿Qué amenazas enfrenta la FAOCU para cumplir con su mandato?
9. ¿Cuál fue el aporte de la Sede, la RLC y la SLM en la implementación del MPP?
10. ¿De qué manera aportaron las iniciativas globales y regionales de la FAO al acompañamiento de la FAOCU durante el período?
11. ¿Cómo ha implementado la FAOCU la Política de Igualdad de Género de la FAO y cómo se contempla su inclusión en el futuro MPP?

1.3 Metodología

- 8 La evaluación se guio por las preguntas de evaluación. Para obtener respuestas a estas, se utilizaron diferentes métodos de recolección y fuentes de información que a su vez sirvieron para triangular los datos y validar así los hallazgos. Se adoptó un enfoque consultivo, buscando y compartiendo opiniones con diferentes protagonistas, y analizando los documentos disponibles. A lo largo de la evaluación, se siguieron las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, así como las normas éticas, y los aspectos de género y de equidad.
- 9 La evaluación promovió la participación de socios nacionales con el fin de incorporar sus valoraciones sobre el papel de la FAO. Los socios nacionales aportaron sus insumos durante entrevistas
- 10 Para analizar el aspecto de “posicionamiento estratégico de la FAO” se analizaron los criterios de relevancia estratégica, asociaciones y coordinación, y género. Para analizar el aspecto “cómo podría la FAO reforzar su posicionamiento estratégico mediante sus ventajas comparativas” se valoraron fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y coherencia y sinergias. Para cada uno de los criterios seleccionados se definieron preguntas y sub-preguntas de evaluación, con sus respectivos indicadores (mayormente de carácter cualitativo), así como fuentes y técnicas de investigación.
- 11 Para responder a las preguntas y sub-preguntas relacionadas se aplicaron las siguientes técnicas:
 - i. Revisión documental
 - ii. Entrevistas semiestructuradas con actores clave
 - iii. Análisis contextual/juicio de experto
 - iv. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.4 Limitaciones

- 12 La EPP tuvo que enfrentar ciertas limitaciones como la dificultad en el acceso a determinados documentos relevantes para la evaluación, las dificultades para la confección de la agenda de entrevistas durante la misión principal (por las limitaciones de tiempo de gran parte de los representantes de organismos públicos), o la imposibilidad de contar con el equipo completo de evaluación durante el mismo tiempo. No obstante, dichos factores no afectaron de manera decisiva a los resultados del trabajo, aunque sí restringieron en cierta forma la medición de resultados de la cartera de proyectos.

1.5 Estructura del informe

- 13 El informe está dividido en cinco capítulos. El capítulo 1 contiene la introducción e incluye los objetivos, el alcance y la metodología de la evaluación. El capítulo 2 describe el contexto de Cuba y el programa de la FAO en el país. El capítulo 3 presenta los hallazgos en relación con la posición estratégica de la FAO en el país, y el capítulo 4, los hallazgos sobre las perspectivas del programa para los años correspondientes al siguiente MPP (tentativamente 2020-2024). Finalmente, el capítulo 5 formula las conclusiones de la evaluación en base a los principales hallazgos, y sugiere una serie de recomendaciones para mejorar el posicionamiento de la FAO en Cuba.





2. Contexto

2.1 Reseña histórica y tendencias

- 14 Cuba es un país insular situado en el mar Caribe, con una extensión territorial de 109 884 km². Limita al norte con los Estados Unidos de América y con las Bahamas; al oeste con México; al sur con Jamaica, y al este con Haití (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2015). Su población supera los 11 millones de habitantes y más de las tres cuartas partes viven en áreas urbanas (CEPALSTAT, s. f.).
- 15 El país ha alcanzado un alto nivel en los indicadores de desarrollo humano y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Su índice de desarrollo humano (IDH) en 2017 era de 0,777, lo que lo sitúa entre los países considerados de desarrollo humano alto (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017).
- 16 Desde 2005 el Gobierno cubano tuvo evidencias de las limitaciones de la economía para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda; todo lo que significó una gran tensión en el manejo de la economía. Ello condujo a adoptar diversas medidas que culminaron en un proceso de actualización de su modelo económico, plasmado en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” para el período 2011-15 (LPES 2011-15), a los cuales han sucedido los LPES 2016-21.
- 17 Estos LPES siguen considerando la planificación socialista como “la vía principal para la dirección de la economía, con énfasis en garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo”, pero buscan armonizarlo con “más independencia de las empresas estatales y con el desarrollo de formas de gestión no estatal en la producción y los servicios, para lograr una mayor liberación de las fuerzas productivas, incrementar los niveles de producción y elevar el nivel de vida de la población.”
- 18 Los LPES guían el diseño e implementación de las políticas públicas en Cuba, y han supuesto un incremento de las necesidades de planificación estratégica y financiera de las instituciones nacionales.

2.1.1 Seguridad alimentaria y nutricional

- 19 Cuba cumplió la meta 1C de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y también la de la Cumbre Mundial de la Alimentación, contando desde principios de la década de 2000 con una prevalencia de subalimentación inferior al 5 por ciento (FAO, 2015). Según las estimaciones más recientes, en 2014-16 era inferior al 2,5 por ciento (FAO, FIDA, OMS, PMA, y UNICEF, 2017).
- 20 La prevalencia de bajo peso al nacer es la menor de la región, un 5,3 por ciento. Sin embargo, el sobrepeso y la obesidad han aumentado en la población adulta y alcanzan, según datos de 2016, el 58,5 (54,5 en hombres y 62,5 en mujeres) y el 24,6 por ciento (18,9 en hombres y 30,3 en mujeres) respectivamente (OMS, 2019).
- 21 Varios factores, incluyendo el bloqueo económico, huracanes y sequías, han limitado el acceso a alimentos con estándares elevados de calidad e inocuidad. La productividad agrícola también se ha visto afectada por factores de la dinámica económica interna e internacional, resultando en que un 70 por ciento del consumo interno de productos alimentarios es dependiente de las importaciones. La partida alimentaria representa uno de los rubros más importantes de importaciones, contribuyendo al desequilibrio en el comercio exterior que, junto con la limitada capacidad de producción interna, ocasionan una crónica falta de divisas.

- 22 La economía cubana tiene una alta dependencia alimentaria externa. Para el 2018 se proyectaba importar USD 1 738 millones en alimentos, 66 millones más que el año anterior. Estas compras representan alrededor del 17 por ciento de las importaciones totales, y entre el 65 y el 69 por ciento de la disponibilidad total de alimentos (Nova González, 2018b). La dependencia en las importaciones de alimentos, cuya tendencia se incrementa, se refleja en la Cuadro 1. El impacto de esta dependencia en la economía cubana es significativo.

Cuadro 1 • Valor de la importación de alimentos y proporción respecto al total de importaciones

Año	Importaciones totales (USD)	Alimentos (% del total)
2012	13 800 851	14,0
2013	14 706 619	14,0
2014	13 036 844	14,7
2015	11 702 367	15,4
2016	10 269 904	17,3

Fuente: Nova González, 2018a.

- 23 Pese a estos limitantes y ser un importador neto tanto de bienes totales como de productos agroalimentarios, Cuba ha contado a lo largo de los últimos 25 años con una disponibilidad alimentaria suficiente para cubrir las necesidades de la población. Así, el país alcanzó las 3 533 calorías al día por persona en el trienio 2014-16, lo que lo convierte en uno de los países con mayor disponibilidad calórica per cápita de la región.
- 24 El Estado ha consolidado la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) mediante la implementación de políticas sociales. Estas buscan garantizar el acceso a la alimentación, salud, educación e ingresos, elevar la calidad de vida de la población en general, poniendo énfasis en beneficiar a grupos vulnerables (adultos mayores, embarazadas, madres lactantes y niños). En particular, en el caso de la alimentación, el Estado se preocupa de subsidiar los precios de los alimentos básicos, cubriendo más de la mitad de las necesidades nutricionales de la población cubana; mantiene una red de alimentación popular para personas de bajos ingresos; así como entrega alimentación gratuita o a bajo precio en los centros de salud, educación y otros (FAO, 2015).
- 25 La política general del país, definida por los LPES, abarca los aspectos globales de protección social y de acceso a recursos de base, incluyendo la alimentación adecuada. La relevancia del tema está demostrada por el hecho de que, según los datos publicados en la ley del presupuesto del estado 2017 y el "resumen de los estimados de cierre del presupuesto del estado para el ejercicio 2016", los gastos sociales que tienen relación con la SAN, sin contar salud y educación, correspondían en 2016 al 22,5 por ciento del producto interno bruto (PIB) nacional o el 35,1 por ciento del presupuesto del Estado (FAO, 2018a).
- 26 Sin embargo, la SAN se encuentra bajo el marco legal de diferentes instituciones, y en específico, la gestión de políticas de seguridad alimentaria no está centralizada a nivel nacional (FAO, 2018a). También existen factores limitantes en el ámbito normativo. Las leyes que regulan el sector alimentario en aspectos como el comercio y el sistema de producción, en particular a través de cooperativas, se están actualizando para mejorar el desempeño y la integración de los sistemas productivos (FAO, 2018a).

2.1.2 Sector agropecuario, pesquero y silvícola

- 27 Una de las consideraciones importantes del sector agropecuario como sector primario es su aporte a la producción de alimentos y materias primas para las industrias dependientes y derivadas. El sector aporta aproximadamente el 35-40 por ciento de las calorías y el 35-37 por ciento de las proteínas totales diarias que consume la población; genera y encierra

2. Contexto

una alta potencialidad en la creación de ingresos por la vía de los fondos exportables; y emplea directamente cerca de la quinta parte de la población económicamente activa (4,6 millones de personas) (Nova González, 2018a).

- 28 Desde el 2007 hasta el presente se han implementado una serie de medidas encaminadas a la búsqueda de soluciones y a la reactivación de este importante sector, que conduzca al incremento de la producción, sustitución de importaciones de alimentos, ampliación y desarrollo de fuentes de energía renovable y a la generación de excedentes para incrementar la exportación de bienes. Se han implementado más de 22 medidas entre leyes, decretos-leyes y resoluciones, con vistas a reactivar la producción agropecuaria (Nova González, 2018a).
- 29 Entre las medidas se destaca la entrega de tierras agrícolas ociosas (sin cultivar), las cuales en el 2007 eran aproximadamente 2,3 millones de hectáreas (Nova González, 2018a). La entrega de tierras ociosas bajo condiciones de usufructo a personas naturales y jurídicas se calcula que hasta 2018 ascendían a 1,4 millones de hectáreas (Nova González, 2018a). A partir de 2008 la tenencia de la tierra en Cuba registró y continúa registrando importantes transformaciones. La entrega de tierras bajo condiciones de usufructo conduce a cambios estructurales importantes y aunque es una condición necesaria pero no suficiente, por cuanto esta importante medida debe ir acompañada de toda una serie de decisiones complementarias y sistémicas, que faciliten y consoliden los resultados (Nova González, 2018a).
- 30 El análisis de los resultados productivos muestra que la entrega de tierras provocó a partir de 2012 el crecimiento en algunas producciones, particularmente en tubérculos y raíces, hortalizas, frijoles, arroz, carne porcina, maíz, frutales tropicales y plátano. No obstante, resultan insuficientes y se mantiene una demanda insatisfecha (Nova González, 2018a).
- 31 Los LPES identifican como prioridad nacional el aprovechamiento sustentable de todos los recursos naturales, incluyendo agua, tierra y biodiversidad para mejorar el desempeño socioeconómico del sector agrícola, asegurar el abastecimiento de la población, reducir las importaciones alimentarias e incrementar las exportaciones. La actualización del nuevo modelo económico promueve el incremento de la producción. Sin embargo, su implementación se ve afectada por la baja productividad del sector agrícola, la dependencia de las importaciones alimentarias y la descapitalización, en particular, de los sistemas productivos agrícolas de pequeña escala no estatales, que podrían tener márgenes de eficiencia y flexibilidad para aprovechar las oportunidades de desarrollo (FAO, 2018a).
- 32 Otros factores limitan el potencial productivo y la eficiencia económica, en particular de los pequeños agricultores y productores, entre los cuales destacan: la falta de capital de inversión, las excesivas pérdidas post cosecha, la obsolescencia del parque industrial, la imposibilidad de acceder a tecnologías sostenibles y avanzadas, y los ineficientes mecanismos para vincular los diferentes eslabones en las cadenas alimentarias. Estos factores limitantes se añan a otros elementos estructurales como: el uso ineficiente de recursos naturales, agua, tierra y biodiversidad; la falta de acceso a créditos; la falta de acceso oportuno a o la carencia de insumos, maquinarias y tecnologías agrícolas y de procesamiento industrial; la escasez de servicios de transporte; la insuficiente capacidad de cadenas de frío; la baja calidad e ineficiencia de los tratamientos post cosecha; los mecanismos engorrosos de acopio y compras estatales; y la insuficiente capacidad de mercados mayoristas, entre otros.
- 33 El 70 por ciento de las tierras agrícolas del país están en serio estado de degradación con un potencial productivo muy reducido. Según datos oficiales, en 2017 solamente un 33 por ciento de las tierras eran clasificadas como productivas o muy productivas (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2018). La tendencia de disminución de lluvia durante los últimos años en combinación con una sobreexplotación de los recursos hídricos subterráneos deja el país con un déficit hídrico marcado, resultando en un estado de sequía, provocado sobre todo por la degradación de los suelos, y la imposibilidad de aumentar el uso de agua para riego por la falta de recursos hídricos (FAO, 2018b).

- 34 El sector pesquero y acuícola de Cuba contribuye de manera importante a los beneficios económicos (con exportaciones e importaciones de productos pesqueros estimados en 54 y 42 millones de USD respectivamente en 2015), y a los beneficios sociales (7 480 empleos directos en 2013) (FAO, 2018b).
- 35 La producción pesquera de captura se estima que se ha reducido a cerca de 24 000 toneladas en 2014-2015, menos de la décima parte de su máximo en 1986, cuando el país pescaba también en aguas distantes, y se compone principalmente de la langosta común del Caribe, peces marinos y tilapia azul (FAO, 2018b). La producción de la acuicultura ha mostrado una gran fluctuación y fue de 30 550 toneladas en 2014, siendo de mayor importancia las especies de agua dulce (cerca del 82 por ciento).
- 36 Los potenciales de expansión de la producción de captura son limitados y se concentran en la adopción de un enfoque de ordenación que permita recuperar las poblaciones que pueden haber sufrido sobrepesca. Los mayores potenciales de expansión radican en la acuicultura. La calidad y la seguridad alimentaria de los productos del mar es un tema de prioritaria importancia (FAO, 2018b).
- 37 La cobertura boscosa ha venido aumentando, superando en 2017 el 31 por ciento de la superficie del país (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2018). Los recursos forestales forman parte de los proyectos presentados a los fondos ambientales mundiales preparados por la FAO (ver secciones 0 y 0).

2.1.3 Cambio climático

- 38 De acuerdo con un estudio de 2014, el índice de vulnerabilidad al cambio climático de Cuba es de 3,9, el cual sitúa al país en la categoría de riesgo alto, en la posición 14 de 33 países y territorios de la región. Las naciones caribeñas, incluyendo Cuba, se encuentran entre las más expuestas al potencial de impactos del cambio climático en la región. La alta relación entre costa y superficie terrestre que se presenta en estas naciones agrava la susceptibilidad de estas a la elevación del nivel del mar, factor que se empeora aún más debido a la baja altitud de muchas de las islas del Caribe. Asimismo, para las naciones caribeñas localizadas más al norte, se considera a los ciclones o huracanes tropicales y a las mareas de tormenta concomitantes como grandes factores del riesgo de exposición (Corporación Andina de Fomento, 2014).
- 39 En Cuba, la Estrategia Ambiental Nacional 2016-20 constituye el fundamento para el desarrollo de las Estrategias Ambientales Territoriales - hoy existen en todo el país- así como las Estrategias Ambientales Sectoriales, de las cuales están dotados actualmente todos los sectores de la producción y los servicios que tienen un impacto o una relación significativa con el medio ambiente. En abril de 2017 se aprueba el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (plan "Tarea Vida"), bajo la responsabilidad del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

2.1.4 Desastres

- 40 Cuba se ve frecuentemente afectada por fenómenos hidrometeorológicos. Según la base de datos de emergencias de la Universidad Católica de Lovaina (EM-DAT), en el período cubierto por el MPP Cuba fue afectada por siete fenómenos (ver Cuadro 2).
- 41 Con una elevada frecuencia, los fenómenos climatológicos causan elevados daños a la economía nacional. Sólo las pérdidas provocadas por los huracanes Matthew e Irma en 2016 y 2017 respectivamente se cifraron en 15 800 millones de dólares estadounidenses.

Cuadro 2 • Desastres relacionados con amenazas naturales ocurridos en Cuba en el período 2013-18

Año	Tipo de desastre	Muertes	Afectados totales	Daño total (× 106 USD)
2013	Inundación fluvial	2	227	
2015	Sequía		100 000	
2015	Inundación relámpago	3	10 089	
2016	Huracán Matthew		190 000	2 600
2017	Huracán Irma	10	10 000 000	13 200
2018	Tormenta tropical Alberto	9	40 000	
2018	Huracán Michael		140	
		38	10 340 456	15 800

Fuente: EM-DAT: The Emergency Events Database

2.1.5 Actores clave

42 La FAO tiene como contrapartes nacionales a diferentes organismos e instituciones. Se destacan:

- i. Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX). Es la contraparte oficial del Gobierno en Cuba ante la FAO, y es a través de este que se coordina la colaboración de la Organización con otros organismos e instituciones.
- ii. Ministerio de la Agricultura (MINAG)
- iii. Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL)
- iv. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente (CITMA)
- v. Ministerio de Educación Superior (MES), particularmente a través del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA)
- vi. Ministerio de Salud Pública, a través del Instituto Nacional de Nutrición e Higiene de los Alimentos

43 Para cumplir con las funciones que tienen asignadas, estos ministerios trabajan en coordinación con centros de investigación, direcciones estatales relacionadas, otros organismos de la Administración Central del Estado, y organizaciones no gubernamentales como la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, o la Asociación Cubana de Producción Animal.

44 Las actividades de la FAO en Cuba se vinculan y coordinan, mediante el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), con las demás agencias, fondos y programas del Sistema de las Naciones Unidas representadas en el país. Este constituye, a su vez, el elemento central de la acción inter-agencial con las contrapartes cubanas, siendo el MINCEX, como ya se ha comentado, la contraparte principal. La FAO participa actualmente en el proceso de elaboración del nuevo UNSDCF. Entre sus socios, la FAO ha contado también con el apoyo de la Unión Europea, España y Bélgica.

2.2 La FAO en Cuba

2.2.1 La Oficina de País

45 La FAO cuenta con representación oficial en el país desde 1978, y ha acompañado a Cuba en diferentes temáticas relacionadas con la agricultura y la pesca; la seguridad alimentaria; tierras y agua; la rehabilitación forestal; en el intercambio mundial de conocimientos (CSS) y en situaciones de emergencia causadas por el paso de huracanes y otros eventos climáticos.

2.2.2 El Marco de programación por país

- 46 La EPP abarca el período que cubre el MPP vigente (2013-2018). El MPP fue extendido por un año y concluirá en el 2019. El MPP fue elaborado a partir de un proceso de consultas y diálogo entre la Representación de la FAO en Cuba (FAOCU) e instituciones públicas como el MINCEX, el MINAG, el MINAL, el Grupo Agroindustrial Azucarero, el CITMA, la Oficina Nacional de Normalización y el MES.
- 47 La formulación del MPP coincidió con el proceso de actualización del modelo económico cubano que se tradujo en la aprobación de los LPES 2011-15. Estos LPES supusieron un reforzamiento de las necesidades de planificación de las instituciones nacionales y, en cierta manera, implicaron que la coincidencia o coordinación entre objetivos del MPP y aquellos de los ministerios que son contraparte de la FAO en Cuba resultara del todo imprescindible. El MPP se configura así en el instrumento de priorización que identifica aquellas áreas donde la FAO contribuirá a los resultados de políticas y programas nacionales contemplados en los LPES.
- 48 En el MPP 2013-18 se identificaron cuatro áreas prioritarias (ver Cuadro 3):
- i. Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal
 - ii. Adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales
 - iii. Sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos
 - iv. Cooperación Sur-Sur.

Cuadro 3 • Áreas prioritarias y resultados del MPP 2013-18

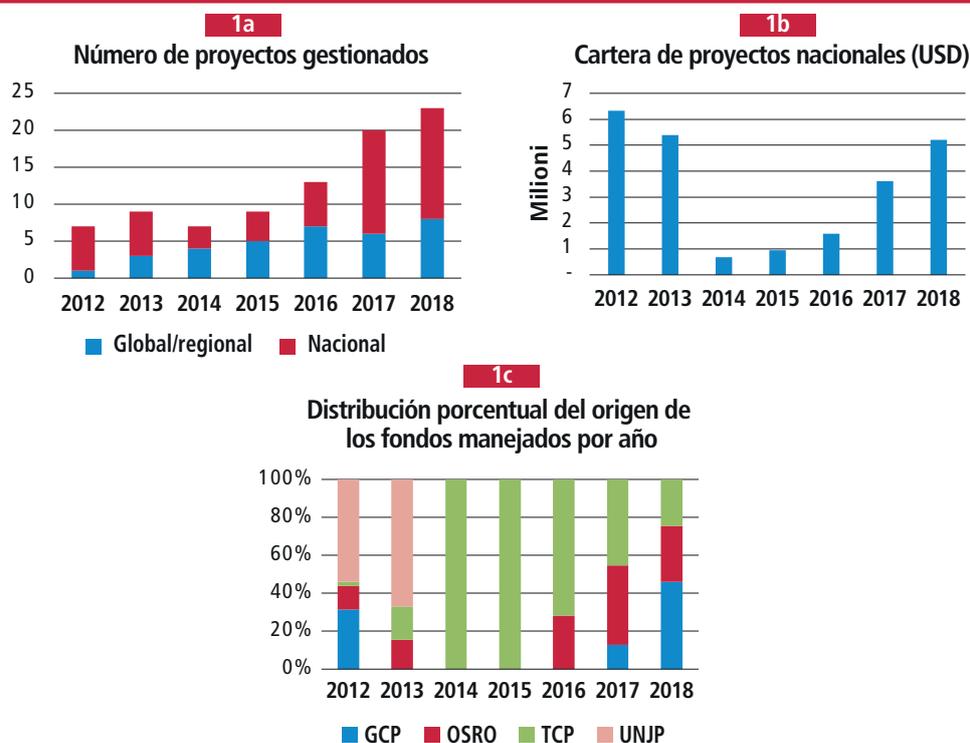
Área prioritaria	Resultados esperados
A. Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal	Unidades de producción del sector agroalimentaria fortalecidas, que facilitan la implementación del nuevo modelo de gestión para la producción de alimentos, en correspondencia con las políticas nacionales (incluye el fortalecimiento de la producción de semillas, de alimento animal y la producción agropecuaria).
B. Adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales	Las instituciones seleccionadas implementan actividades de adaptación al cambio climático y de manejo sostenible de recursos naturales, en consonancia con la Estrategia Ambiental Nacional, la Estrategia Nacional para la Diversidad Biológica y otros programas, como el Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía y el de Manejo Sostenible de Tierras.
C. Sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos (seguridad, inocuidad y calidad)	El Gobierno implementa el Plan de Acción Nacional sobre la inocuidad de los alimentos acordado por las autoridades nacionales en el taller final del Proyecto Regional de la FAO TCP/CUB/3213, en consonancia con normas internacionales relevantes.
D. Cooperación Sur-Sur	Ampliación de las capacidades de recepción y emisión de la CSS, para lo cual, es necesario apoyar el fortalecimiento de capacidades de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y de alimentación, a través de la CSS que ofrece Cuba, y también documentar y publicar esas experiencias.

- 49 Nótese que los temas de género, juventud y desarrollo local son considerados, en este MPP, como transversales para todas las áreas, y que la matriz de resultados presenta, donde es relevante, indicadores desglosados por sexo.
- 50 El MPP no incluye el trabajo desarrollado por la FAOCU en la respuesta a emergencias durante el período analizado (ver sección 0).
- 51 Con el objetivo de mejorar la efectividad de la respuesta de la FAO a nivel del país, compatible con las prioridades nacionales, en su documento de formulación el MPP se asumió como un documento de trabajo activo y conjunto de la FAO y el Gobierno. Debía ser flexible en respuesta a ajustes eventuales que pudieran solicitarse a la FAO por parte de las autoridades nacionales, y debía tener un mecanismo de seguimiento y evaluación continua para lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de los compromisos asumidos para el desarrollo del sector agropecuario, forestal, pesquero y alimentario.

2.3 Ejecución financiera y cartera de proyectos

- 52 Durante el período evaluado (2013-2018), el tamaño de la cartera de proyectos de la FAO en Cuba ha aumentado sensiblemente, aun considerando su pequeña dimensión. Como se muestra en la figura 1a, el programa de la FAO en Cuba ha triplicado el número de proyectos nacionales que gestiona, desde los seis que ejecutaba en 2012 hasta los 15 en 2018. A estos debe añadirse el apoyo que la FAOCU presta a la operación de ocho proyectos regionales y globales vigentes actualmente.
- 53 En términos financieros, y limitando el análisis a los proyectos nacionales, la cartera ha sufrido grandes fluctuaciones (ver Figura 1b). Con la terminación en 2013 de dos proyectos financiados por la cooperación española y otro del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF), la cartera decrece desde los USD 6 millones manejados en 2012 hasta los USD 700 000 en 2014. Desde ese año, la cartera vuelve a aumentar de manera sostenida y para finales del 2018 alcanza los USD 5,2 millones.
- 54 Este incremento de la cartera se vincula a una mayor movilización de recursos y a una diversificación en el origen de los fondos (ver figura 1c). Mientras que en 2014 y 2015 el programa de la FAO en el país se financió exclusivamente con fondos del Programa de Cooperación Técnica (PCT), desde 2016-17 se añaden nuevos fondos de proyectos de emergencia (Oficina de Operaciones Especiales de Socorro [OSRO]) y de donaciones directas (Programa de cooperación FAO/gobiernos [GCP]), sobre todo por parte del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).
- 55 Cabe destacar que la FAOCU tiene ya los conceptos aprobados para dos proyectos del FMAM-6 (para poco menos de USD 4 millones en 2018), y se le han asignado USD 6,2 millones para otros dos proyectos para el FMAM-7. Adicionalmente se encuentran en proceso de preparación de un proyecto por valor de EUR 6 millones dentro del Programa Indicativo Multianual para Cuba 2014-2020 de la Unión Europea, y tres proyectos para el Fondo Verde para el Clima (FVC) (ver apéndice 7 y sección 0).

Figura 1 • Evolución de la cartera de proyectos de la FAO Cuba en el período evaluado



Nota: para el cálculo del número de proyectos globales o regionales gestionados se han considerado todos aquellos donde inicialmente estaba considerada Cuba como país de intervención, pese a que finalmente este pudiera no haber sido el caso. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS).



3. Posición estratégica de la FAO en Cuba

3.1 Pertinencia estratégica

3.1.1 Alineamiento con los marcos de política nacionales y el MANUD

Hallazgo 1. El MPP 2013-18 muestra gran alineamiento con las prioridades del Gobierno plasmadas en los LPES 2011-15, los LPES 2016-21 y la Tarea Vida. El alineamiento es muy evidente en las áreas estratégicas A (producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal), B (adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales) y D (Cooperación Sur-Sur). Por el contrario, si bien existen referencias a la sanidad e inocuidad de los alimentos en los instrumentos de planificación del Gobierno, en el curso de los años de ejecución del MPP el área estratégica C fue perdiendo relevancia entre las prioridades gubernamentales en favor de las demás, lo que redujo sensiblemente la movilización de recursos para el desarrollo de iniciativas.

Hallazgo 2. La FAO contribuye a dos áreas de cooperación contempladas en el MANUD 2014-18, las de seguridad alimentaria y nutricional, y la de sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres. No obstante, se encuentra cierto desajuste entre ambos instrumentos de planificación ya que la FAO no aparece entre las agencias a cargo del área de cooperación de desarrollo económico sostenible.

- 56 El MPP 2013-18 contiene un alto grado de coincidencia con el principal instrumento de planificación del Gobierno de Cuba, los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”. En el período abarcado por el MPP han existido dos versiones de dicho instrumento, los LPES 2011-15, y los LPES 2016-21.
- 57 En la introducción a los LPES 2011-15 se priorizan ocho problemas como aquellos que limitan más seriamente el desempeño de la economía cubana. De estos, cuatro son de particular relevancia (ver Recuadro 2) para el trabajo de la FAO y han encontrado reflejo en la gama de actividades desarrolladas en el período abarcado por la evaluación.

Recuadro 2 • Problemas de la economía cubana identificados por el Gobierno cubano en 2011 más relevantes a efectos del trabajo de la FAO

Poner en explotación las tierras todavía ociosas y elevar los rendimientos agrícolas.

Recuperar la capacidad exportadora en rubros tradicionales; incrementar sostenidamente y diversificar las exportaciones de bienes y servicios, así como reducir la elevada dependencia importadora con vistas a revertir la situación financiera externa.

Buscar alternativas de fuentes de financiamiento para detener el proceso de descapitalización de la industria y la infraestructura productiva del país.

Otorgar mayores facultades, en los marcos del plan, a las empresas, e impulsar con efectividad la iniciativa de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico.

- 58 Tal y como se puede observar en los resultados esperados que plantea el MPP (ver Cuadro 3) estos quedaron descritos en términos muy generales, lo que en ocasiones no permitió identificar fácilmente las prioridades planteadas por las contrapartes. Sin embargo, este planteamiento tan genérico permitió: i) acomodar el gran número de prioridades planteadas por los ministerios en el ejercicio de diseño del MPP y en un tiempo donde estas

entidades se encontraban inmersas en nuevos y demandantes procesos de planificación ligados a los LPES 2011-15; y ii) dejar todas las posibilidades de colaboración abiertas conforme los organismos nacionales fueran definiendo mejor sus prioridades de trabajo con la FAO.

Cuadro 4 • Alineamiento de las áreas prioritarias del MPP con los LPES 2011-15 y 2016-21, el Plan “Tarea Vida” y el MANUD

Área prioritaria	LPES 2011-15 y 2016-21	Tarea Vida	MANUD 2014-18
A. Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal	<ul style="list-style-type: none"> • Política Agroindustrial (38 lineamientos) • Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente • Política social • Política para el comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción estratégica 4 • Tareas 4, 5, 8, 9 y 11 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de cooperación 3 (Seguridad alimentaria y nutricional) <ul style="list-style-type: none"> - Efecto directo 6 (cadena alimentaria, consumo de alimentos y sustitución de importaciones) • Área de cooperación 2 (desarrollo económico sostenible) <ul style="list-style-type: none"> - Efecto directo 4 (gestión del desarrollo socioeconómico por parte de gobiernos y otros actores locales)
B. Adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas 4, 5, 6, 8, 10 y 11 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de cooperación 4 (sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo de desastres). <ul style="list-style-type: none"> - Efecto directo 7 (integración de consideraciones ambientales y de adaptación al cambio climático en planes de desarrollo). - Efecto directo 8 (mejora de la capacidad de gestión del riesgo de desastres en el ámbito territorial).
C. Sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos. (seguridad, inocuidad y calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Política agroindustrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas 8 y 9 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de cooperación 3 (Seguridad alimentaria y nutricional) <ul style="list-style-type: none"> - Efecto directo 6 (cadena alimentaria, consumo de alimentos y sustitución de importaciones)
D. Cooperación Sur-Sur	<ul style="list-style-type: none"> • Política Económica Externa - Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea 11 	

59 Existe una adecuada correspondencia entre las áreas prioritarias del MPP y las políticas contenidas tanto en los LPES 2011-15 como en los correspondientes a 2016-21 (ver Cuadro 4). Así, **el área prioritaria A** de “Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal” contribuye a algunas de las prioridades más importantes identificadas por el Gobierno en cuatro de las políticas contenidas en los LPES, como son la reducción de importaciones de alimentos, el uso eficiente de la tierra y el incremento de la producción y productividad agrícolas.

60 También relacionado con el área prioritaria A y el trabajo desarrollado por la FAOCU en estos años está la referencia en los LPES 2011-15 al desarrollo de proyectos locales como estrategias de trabajo para el autoabastecimiento municipal, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, y especialmente enfocados en la producción de alimentos y el desarrollo de mini industrias y centros de servicios (ver sección 0). Este enfoque de desarrollo territorial se confirma en los LPES 2016-2021, donde se busca “impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades.” La relevancia del trabajo de la FAOCU en el ámbito del autoabastecimiento local se verá fortalecida una vez se apruebe en 2019 el proyecto financiado con fondos de la Unión Europea (ver párrafo 119).

- 61 **El área prioritaria B** para la adaptación al cambio climático y el manejo sostenible de los recursos naturales se fundamentó para su formulación en la Estrategia Ambiental Nacional 2011-15, la cual identificaba como principales problemas ambientales de Cuba la degradación de suelos; la deforestación; la contaminación por residuos y emisiones; la pérdida de diversidad biológica; la disponibilidad y calidad del agua; y los impactos del cambio climático. También existen correspondencias con los LPES 2011-15, donde el lineamiento 133 indica la necesidad de “Sostener y desarrollar investigaciones integrales para proteger, conservar y rehabilitar el medio ambiente y adecuar la política ambiental a las nuevas proyecciones del entorno económico y social. Priorizar estudios encaminados al enfrentamiento al cambio climático y, en general, a la sostenibilidad del desarrollo del país. Enfatizar la conservación y uso racional de recursos naturales como los suelos, el agua, las playas, la atmósfera, los bosques y la biodiversidad, así como el fomento de la educación ambiental.”
- 62 Pese a su aprobación en abril de 2017, con la implementación del MPP ya bien avanzada, tiene mucha relevancia por su relación con el área estratégica B el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático “Tarea Vida”. El Plan presenta una primera identificación de zonas y lugares priorizados, sus afectaciones, y un conjunto de acciones dirigidas a contrarrestar las afectaciones en las zonas vulnerables del país.
- 63 El área **prioritaria C**, de un ámbito más específico que las anteriores, encuentra también su reflejo en ambos LPES, concretamente en el marco de la política agroindustrial, donde se establece la necesidad de “aplicar los sistemas de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes, para asegurar, entre otros objetivos, la inocuidad de los alimentos.”
- 64 Por último, tanto en los LPES 2011-15 (lineamientos 108 al 112) como en los LPES 2016-21 (lineamientos 82 al 85) se encuentran referencias a la continuación de la CSS, si bien se hace hincapié en la necesidad de realizar los análisis de costos y considerar, al menos, la compensación de estos.
- 65 Bajo el MANUD 2014-18 (ver Cuadro 4) se identificaron cuatro áreas estratégicas y ocho efectos directos a los cuales se comprometió el Sistema de las Naciones Unidas. Según dicho documento la FAO debe contribuir a dos de las áreas de cooperación:
- i. Área de seguridad alimentaria y nutricional, con un efecto directo relativo a las cadenas alimentarias, el incremento de alimentos y la sustitución de importaciones.
 - ii. Área de sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres, con dos efectos directos: i) integración de consideraciones ambientales y de adaptación al cambio climático en los planes de desarrollo de los sectores productivos y de servicios; y ii) mejora de la capacidad de gestión de riesgo de desastres a nivel territorial.
- 66 Del análisis del MANUD y su correspondencia con el MPP de la FAO se derivan las siguientes observaciones:
- i. Sorprende el hecho de que la FAO no aparece entre las agencias que contribuyen al área de cooperación de desarrollo económico sostenible, especialmente cuando tanto el MINAG como el MINAL figuran como asociados en la implementación. Se considera que, en estos cinco años de trabajo, la FAO en Cuba ha contribuido a los dos efectos directos contemplados en esta área de cooperación, el n° 3 de incremento de la productividad, eficiencia y competitividad de sectores productivos clave, y el n° 4 relativo a la gestión del desarrollo socioeconómico por parte del Gobierno y otros actores locales.
 - ii. La Cooperación Sur-Sur, área prioritaria de la FAO en el MPP, no aparece de manera explícita entre las áreas de cooperación y efectos directos contemplados en el MANUD, aunque sí se hace referencia en este documento a que se “impulsará la cooperación en este ámbito lo que permitirá ofrecer y recibir colaboración relevante para los procesos de desarrollo nacionales”.

3.1.2 Respuesta a nuevas necesidades y emergencias

Hallazgo 3. Las contrapartes nacionales valoran de manera muy positiva el apoyo prestado por la FAO en la respuesta a emergencias relacionados con amenazas naturales, particularmente las prestadas tras los huracanes Matthew e Irma. Se ha considerado como muy ágil su capacidad de identificación, formulación, movilización de recursos e implementación, a pesar de que esta área de trabajo no estaba incluida inicialmente como prioritaria.

- 67 La FAOCU ha demostrado una gran capacidad de ajuste tanto para introducir temas nuevos como para disminuir el énfasis en otros que, si bien al momento de la formulación del MPP se consideraron prioritarios, han perdido fuerza ante la reportada disminución en la demanda de apoyo por parte del Gobierno. Así, por ejemplo, las acciones en sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos fueron en su momento de gran prioridad y existían varios proyectos en esa área en aquel momento, de ahí que quedara como un área prioritaria en el MPP. Pero con el transcurso de los años, y fundamentalmente con el reposicionamiento estratégico del trabajo de la Representación en el último año, el trabajo en SAN se ha estado realizando de manera más integral, y la sanidad e inocuidad vienen a considerarse como parte del mismo.
- 68 Un primer elemento que debe considerarse a la hora de valorar las acciones en respuesta a emergencias es el hecho de que Cuba no demanda ayudas, sino que acepta ayudas voluntarias.
- 69 Por parte de los actores de Gobierno se considera que la FAO ha respondido de manera muy ágil ante las emergencias relacionadas con amenazas naturales, existiendo una muy buena apreciación por parte del Gobierno (ver Cuadro 5). La identificación y formulación de propuestas, la aprobación, movilización y disposición de recursos del PCT, el Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación (SFERA) y el CERF, y la implementación se produjeron en los tiempos previstos y a total satisfacción de los organismos implicados. Solamente en el caso del TCP/CUB/3603 de respuesta al huracán Matthew se dieron retrasos para su aprobación por parte de la contraparte nacional que hicieron que debiera extenderse de un año hasta mayo de 2019.

Cuadro 5 • Proyectos de emergencia en el período de la evaluación

Código	Proyecto	Fechas	Desastre	Monto (× 103 USD)
OSRO/CUB/201/CHA	Recovery of agricultural livelihoods for people living in urban and suburban areas of the city of Santiago de Cuba	30/11/12 - 15/7/13	Sandy	400
OSRO/CUB/601/CHA (CERF)	Emergency support with immediate impact on agricultural livelihoods for people living in urban and suburban areas in Guantanamo provinces	4/11/16 - 4/5/17	Matthew	419
TCP/CUB/ 3603	Asistencia de emergencia para la recuperación de la producción agrícola y el fortalecimiento de la resiliencia de los pequeños agricultores familiares afectados por el Huracán Matthew	2/10/17 - 30/12/19	Matthew	450
OSRO/CUB/701/CHA (CERF)	Emergency support for the immediate restoration of food production in the municipalities most affected by hurricane Irma	3/10/17 - 3/4/18	Irma	746
OSRO/CUB/702/BEL (SFERA)	Emergency support to rehabilitate food security and livelihoods of people affected by IRMA	12/10/17 - 11/9/18	Irma	300
GCP/CUB/ 022/ EC (Iniciativa PRO-ACT)	Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria para la seguridad alimentaria y nutricional en 7 municipios de la región central de Cuba impactados por la sequía y el huracán Irma	1/10/18 - 3/9/21	Sequía/ Irma	2 400

3.1.3 Posicionamiento en el contexto actual y ventajas comparativas

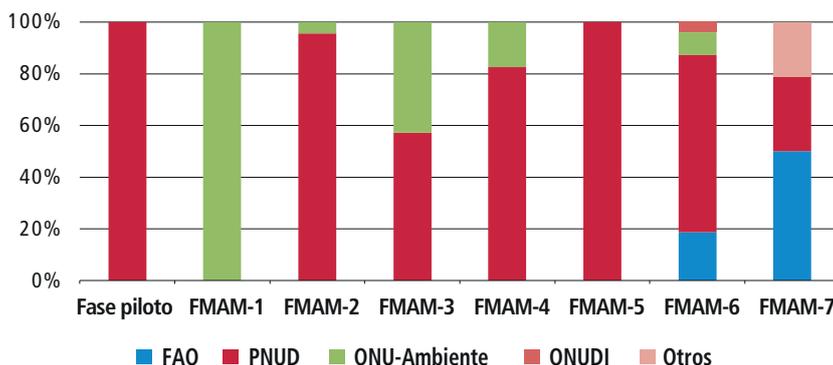
Hallazgo 4. El reposicionamiento estratégico de la FAO en Cuba es una realidad que ha venido a culminarse en el último año, habiendo pasado de un planteamiento de apoyo a prioridades básicamente técnicas, a una visión más estratégica, política e integral que ha permitido elevar sensiblemente el nivel de interlocución. Entre los factores decisivos para ello se cuentan la visión más estratégica con la que cuenta la Representación en el último año; el arranque del programa de Impacto, resiliencia, sostenibilidad y transformación para la seguridad alimentaria y nutricional (FIRST) y su valoración como apoyo al ciclo de políticas públicas; y el trabajo de gestión de la Oficina de País para, en los últimos 4-5 años, movilizar recursos para beneficio del país de la Unión Europea y de fondos ambientales mundiales como el FMAM y el FVC.

- 70 El trabajo de la Organización siempre ha estado alineado con necesidades identificadas por el país. Pero en los últimos años este alineamiento siempre se había planteado en términos fundamentalmente técnicos, sin valorar o priorizar adecuadamente los procesos políticos necesarios para asegurar su adopción y sostenibilidad, su valoración como una prioridad política y no exclusivamente técnica. Tampoco se llegaban a cubrir todas las esferas técnicas de especialización de la Organización, con el resultado de que otras agencias como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han desarrollado iniciativas en áreas como el desarrollo de cadenas de valor agrícolas.
- 71 En los últimos meses se ha iniciado una evolución del enfoque de la FAO, de estar vinculado sobre todo a asuntos técnicos muy específicos con institutos de investigación, a una mayor proyección con altos cargos ministeriales y donantes, lo que ha permitido realinear prioridades y energizar la actividad de la FAO en el país. Este realineamiento va a implicar en un plazo inmediato la movilización de recursos adicionales y la necesidad de potenciar el equipo de la Representación (ver sección 0).
- 72 Pueden identificarse cinco factores que han contribuido al reposicionamiento de la Organización en Cuba:
- i. En el último año la Representación ha realizado cambios en su manera de trabajar gracias a una visión más integradora, de planificación estratégica, y una gestión más general de los procesos. Este cambio de visión se ha visto reflejado en la percepción de las instancias de gobierno sobre el trabajo de la FAO en Cuba. Los procesos técnicos eran apoyados en el pasado, pero a un nivel político que no era suficientemente alto; con la nueva gestión se retoma la relación al más alto nivel, lo que ha permitido realinear prioridades y tener una visión más amplia, más intersectorial (agricultura y alimentación, pero también economía, sector campesino, desarrollo local, etc.).
 - ii. El reposicionamiento del trabajo de FAO tiene mucho que ver también (y en este sentido la responsabilidad del reposicionamiento es compartida) con el hecho de que las diferentes instituciones del Gobierno, con sus nuevos programas de desarrollo elaborados conforme a los LPES, están más conscientes y conocen mejor aquellas áreas en las cuales la FAO puede proporcionar apoyo (por ejemplo, en aspectos como el apoyo a los procesos de la política pública o la búsqueda de nuevos socios para el financiamiento), y por tanto se han podido formular solicitudes de colaboración mucho más precisas.
 - iii. El programa FIRST (GCP/INT/244/EC²) ha contribuido también de manera decisiva a la visión más estratégica de parte de la FAOCU, así como a mejorar y enriquecer el diálogo entre la Delegación de la Unión Europea, la FAO y el Gobierno. La sección 0 contiene más información sobre el programa FIRST.
 - iv. En el caso de la Unión Europea, ha resultado clave también la derogación en diciembre de 2016 de la Posición Común que regía desde 2006 las relaciones entre dicho

² El programa de Impacto, resiliencia, sostenibilidad y transformación para la seguridad alimentaria y nutricional (FIRST) empezó en 2015 y terminará a finales de 2022.

- organismo y Cuba, y su sustitución por un Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación que empezó a aplicarse en noviembre de 2017 (Unión Europea, 2018). Entre los ámbitos de interés común que recoge el acuerdo “figuran, por ejemplo, el desarrollo rural, el medio ambiente, los derechos humanos, la buena gobernanza, la seguridad y la creación de empleo”.
- v. Para el reposicionamiento de la Organización en el país resultaron clave dos visitas:
- a. La de la ministra del MINAL a la Sede en Roma en 2017, a partir de la cual se observa un mayor empuje en la colaboración de la FAO, particularmente en el apoyo a la estrategia de desarrollo de la maricultura; el taller para implantación del Acuerdo sobre medidas del Estado rector del puerto; y el programa nacional de mejoramiento genético de la tilapia.
 - b. La del Subdirector General de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) a Cuba en 2017, en el marco del Trigésimo séptimo período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, donde se establecen temas medulares de cooperación como el acceso a nuevos financiamientos (fondos ambientales y Unión Europea) o el apoyo a gobiernos locales en el programa de autoabastecimiento.
- vi. Por último, mientras que al inicio del quinquenio evaluado la FAO trabajaba fundamentalmente con pequeños proyectos del PCT, con el proceso iniciado por la Oficina de País en 2015-16 se ha comenzado una nueva etapa en la que se amplía la movilización de recursos dirigidos a proyectos de mayor presupuesto financiados por la Unión Europea o con fondos del FMAM y FVC.
- 73 Pese al sesgo casi exclusivamente agrícola con que se identificaba a la Organización en el pasado reciente, se daba el hecho de que era el PNUD la agencia de Naciones Unidas que implementaba más proyectos con el MINAG. Pero el trabajo efectuado en los últimos años ha permitido a la FAO incrementar su presencia. Así, junto con el acompañamiento técnico que siempre ha existido, en los últimos 2-3 años ha aumentado el papel de la FAO en el respaldo a programas y prioridades del MINAG incluyendo la búsqueda de financiamiento externo y apoyos de terceras partes.
- 74 La posición actual en la que se encuentra la FAO tiene dos facetas: i) supone una gran oportunidad, al haberse reposicionado con decisión dentro de las prioridades del Gobierno y ha acompañado la movilización de recursos también como respuesta a dichas prioridades; ii) pero supone también un gran riesgo, ya que la FAOCU está inmersa en la potencial gestión de muchos proyectos nuevos y de gran tamaño que requieren un aumento de las capacidades a nivel de país y el apoyo continuo de las oficinas supranacionales de la FAO.
- 75 El reposicionamiento de la FAO ha implicado un diálogo más activo con el Gobierno y una mejor identificación de las ventajas comparativas de las que dispone la FAO. Así, a lo largo de la misión los diferentes actores entrevistados han identificado las siguientes:
- i. La capacidad de FAO para posibilitar que iniciativas globales se ejecuten y adapten a las condiciones de Cuba, acompañando el diseño e implementación de proyectos y soluciones. Unido a ello, la apertura que por parte de la FAO se proporciona para que las instituciones nacionales participen en conferencias y redes internacionales (incluyendo el apoyo financiero), y proporcionarles además visibilidad externa.
 - ii. La capacidad de movilizar asistencia técnica y consorcios, el hecho de contar con una red de oficiales y consultores técnicos disponibles a nivel internacional, y su trabajo en innovación y gestión del conocimiento.
 - iii. Las anteriores ventajas se han traducido en que la FAOCU ha sido capaz en los últimos años 4-5 años de promover la movilización de recursos de los fondos ambientales globales como el FMAM y el FVC. El equipo de la Representación ha demostrado gran capacidad de iniciativa para dar comienzo y liderar procesos de formulación y presentación de propuestas para ambos fondos, anticipándose en ocasiones incluso a los procesos que se iniciaban en otras sedes de la Organización. Esto ha permitido, junto a algunos de los factores antes comentados, incidir en el MINAG y el CITMA para actuar por primera vez en Cuba como agencia implementadora de fondos del FMAM a partir del sexto período de reposición, y conseguir la adjudicación por parte del Punto Focal de la mitad de los recursos asignados al país en el séptimo período (ver figura 2). Adicionalmente, junto con el MINAG se elaboró una propuesta de Proyecto para presentar al FVC, la cual recibió la nota de no objeción de la Autoridad Nacional Designada y fue presentada al mecanismo de preparación de proyectos (PPF, por sus siglas en inglés) del FVC para su aprobación.

Figura 2 • Distribución de fondos del FMAM de Cuba por período de reposición y agencia implementadora



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de proyectos del FMAM (hasta el 6º período de reposición - <https://www.thegef.org/projects>) y datos de la Representación (para el 7º período).

- iv. Trabajo normativo, en diseño, aplicación, seguimiento y evaluación de políticas. En palabras de una de las personas entrevistadas, este trabajo “o lo hace FAO o no lo hace nadie”. La FAO tiene mayor capacidad de impacto en dos grandes áreas de políticas, la seguridad alimentaria y nutricional, y la adaptación al cambio climático junto con la reducción de la vulnerabilidad. Este trabajo de apoyo permite la mejora en el diseño políticas e infraestructura institucional; la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación; la gestión del conocimiento; la gestión de asistencia técnica externa; y la aplicación y adaptación a Cuba de valiosas herramientas y metodologías desarrolladas o canalizadas por la FAO.
- v. La FAO es vital como socio para aportar tecnología de ciclo completo ante el reto de aumentar la producción sostenible de alimentos conservando los recursos naturales, incorporando ciencia e innovación a lo largo de toda la cadena de valor de manera que se adapte a las condiciones cubanas en lo socioeconómico partiendo de experiencias internacionales. La agricultura es el sector nacional sujeto a más cambios por su carácter estratégico y su rol en la seguridad alimentaria de cara a aumentar el nivel de vida de las personas y sus implicaciones en la salud.
- vi. Por último, los años de experiencia y trabajo en el país suponen una fortaleza importante dados todos los temas estratégicos y de impacto que se han trabajado en el pasado. Pero esto, a su vez, engloba una debilidad ya que no siempre se ha aprovechado bien, no se retoman los resultados de años anteriores y no se les da, ante Gobierno y donantes, la visibilidad debida.

3.2 Asociaciones y coordinación

3.2.1 Asociaciones con actores nacionales

Hallazgo 5. En los primeros años del período del MPP la FAO concentró gran parte de su colaboración en los ministerios de agricultura y alimentación, situación que ha sido revertida en los últimos años y ha permitido diversificar en cierta medida la gama de instituciones de contraparte. Actualmente, la FAO ha establecido vínculos de trabajo con seis ministerios, 21 institutos técnicos y de investigación dependientes de los mismos, empresas y organizaciones no gubernamentales. Se considera a la FAO como un referente técnico que puede y debe asumir un rol aún más protagónico en los próximos años.

- 76 En el período comprendido por esta evaluación, la FAOCU ha trabajado con no menos de seis ministerios, 21 institutos técnicos y de investigación, así como empresas estatales dependientes de los ministerios, y cuatro organizaciones no gubernamentales (ver Cuadro 6). La mayoría de las iniciativas han tenido como principal contraparte al MINAG o alguno de sus institutos dependientes.

Cuadro 6 • Contrapartes nacionales gubernamentales y no gubernamentales

Instituciones gubernamentales	Núm. de proyectos donde la institución es contraparte
Ministerio de la Agricultura y sus institutos técnicos	37
Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical "Alejandro de Humboldt"	
Centro de Investigación para el Mejoramiento Animal de la Ganadería Tropical (CIMA-GT)	
Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna	
Grupo de Producción Porcina (GRUPOR)	
Instituto de Investigaciones Porcinas (IIP)	
Dirección forestal	
Grupo Agroindustrial de Granos (GAIG del MINAG)	
Instituto de Investigación en Granos	
Empresa Cubana Exportadora y Comercializadora de Productos de la Ciencia y la Técnica Agropecuaria (CATEC)	
Instituto de Investigaciones de Pastos y Forrajes (IIPF) bajo CATEC	
Centro de Investigaciones Apícolas (CIAPI) bajo CATEC	
Instituto de Medicina Veterinaria (IMV) bajo CATEC	
Ministerio de la Industria Alimentaria y sus institutos técnicos	15
Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA)	
Instituto de Investigaciones de la Industria Alimentaria	
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente	12
Instituto de Investigaciones en Normalización (ININ)	
Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)	
Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera	8
Empresa Ejecutora de Donativos (EMED del MINCEX)	
Ministerio de Salud Pública	5
Instituto de Higiene, Epidemiología y Microbiología	
Ministerio de Educación Superior	7
Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA)	
Instituto de Ciencia Animal (ICA) bajo ECTI	
Entidad de ciencia, tecnología e innovación (ECTI) "Sierra Maestra"	
Oficina Nacional de Estadística e Información ONEI	2
Instituto de Desarrollo de la Moringa (Instituto Finlay)	1
Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH)	1
BioCen - Organización Superior de Desarrollo Empresarial Biocubafarma (OSDE Biocubafarma)	1
Grupo Agroindustrial Azucarero (AZCUBA)	
Instituciones no gubernamentales	
Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)	5
Federación de Mujeres Cubanas (FMC)	2
Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)	1
Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS)	1

*Nota: un proyecto puede tener varias contrapartes.
Fuente: FPMIS.*

- 77 La percepción compartida en gran parte de las entrevistas realizadas es que todo el potencial de conocimiento, experiencia y colaboración de la FAO no se veía que fuera mucho más allá del MINAG y el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL). Se consideraba que la FAO debía trabajar más en la diversificación de actores nacionales, de modo que se amplíen los ámbitos de trabajo a aspectos sociales, educativos, económicos o medioambientales.
- 78 Igualmente se reconoce que en los últimos años se ha comenzado a producir esa diversificación, lo cual se ha reflejado en la proporción de proyectos cuya contraparte principal no es ni el MINAG ni el MINAL. Así, mientras que el 100 por ciento de los proyectos que arrancaron en 2015 tenían como contraparte al menos a uno de estos dos ministerios, en 2018 dicha proporción desciende al 60 por ciento.

3.2.2 Cooperación con Naciones Unidas

Hallazgo 6. Pese a participar en los espacios habituales de coordinación del Sistema de las Naciones Unidas, la coordinación con el resto de las agencias solo se produjo durante ciertos años en el ámbito de las acciones de emergencia y actividades puntuales de género. Actualmente se están negociando dos iniciativas financiadas por la Unión Europea que permitirán una coordinación más estrecha con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el PNUD.

- 79 Al margen del marco de cooperación que impone el MANUD y cuyos aspectos ya fueron valorados en la sección 0, pueden identificarse tres fases en el desarrollo de iniciativas concretas con otras agencias y programas del Sistema de las Naciones Unidas.
- 80 La primera fase coincide con los dos primeros años que comprende el MPP, durante los cuales finalizan dos grandes programas conjuntos ejecutados junto al PMA, el PNUD, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y financiados con USD 4,3 millones por la cooperación española (proyectos UNJP/CUB/014/SPA y UNJP/CUB/015/SPA). El primero de los proyectos apoyó la lucha contra la anemia en grupos vulnerables en Cuba, mientras que el segundo puso su énfasis en la mejora de la prestación y acceso a servicios a la agricultura en el marco de la descentralización municipal.
- 81 Puede identificarse una segunda fase enmarcada en la respuesta a desastres relacionados con amenazas naturales, particularmente los huracanes Sandy (OSRO/CUB/201/CHA), Matthew (OSRO/ CUB/601/CHA), e Irma (OSRO/CUB/701/CHA), y financiada en los tres casos por el CERF.
- 82 Actualmente vuelve a darse un entorno más favorable para la coordinación entre agencias vinculada a iniciativas de desarrollo y no con carácter de emergencia solamente. Los actores gubernamentales consideran que todas las agencias tienen su papel en el apoyo al desarrollo del país, y que deben ampliarse los espacios de cooperación, y en esta vía se está trabajando, particularmente desde el MINCEX. Un reflejo de esto son los dos proyectos que iniciarán en 2019 con financiamiento de la Unión Europea, el programa de autoabastecimiento municipal que se ejecutará junto con el PNUD, y el proyecto conjunto con el PMA en el marco de la iniciativa PRO-ACT de fortalecimiento de la resiliencia.
- 83 Adicionalmente la FAO participa en actividades entre agencias sobre género en el marco del MANUD y la campaña ÚNETE tales como la Feria "Aprendiendo de nuestras prácticas: gestión del conocimiento para mayor igualdad de género", celebrada en diciembre de 2018 y donde se presentó la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura 2015-20, impulsada por el MINAG y apoyada por la FAO (ver sección 0), o el IV Taller de Periodistas en Igualdad de Género en la Agenda 2030 que tuvo lugar en marzo del mismo año. Precisamente las líneas estratégicas y brechas identificadas en la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura suponen una oportunidad para intensificar la cooperación entre agencias.

3.3 Cooperación Sur-Sur

Hallazgo 7. La CSS se considera una actividad estratégica en los LPES desarrollados por el Gobierno y, en este sentido, la CSS triangular facilitada por la FAO está muy bien valorada y ha permitido el intercambio de conocimiento y asesoría técnica con 12 países de la región.

Hallazgo 8. Las peculiaridades de la CSS triangular que se realiza con Cuba (procedimientos internos, volumen, necesidad de contar con financiamiento externo, etc.) obligan a explorar la posibilidad de flexibilizar o adaptar los mecanismos actuales, y valorar aquellos que existen en la FAO pero que no se han aplicado, por el momento, en la región.

- 84 La CSS consiste en el intercambio de soluciones clave para el desarrollo (conocimiento, experiencias y buenas prácticas, políticas, tecnología y recursos) entre países del Sur del mundo. La CSS triangular implica la participación de al menos dos países en desarrollo en colaboración con una tercera parte, por lo general un país desarrollado, una economía emergente y/o una organización multilateral, facilitando la CSS mediante el aporte de recursos técnicos o financieros. Más de dos décadas de experiencia han posicionado a la FAO como un actor líder en la CSS triangular para, a través de la Oficina de Cooperación Sur-Sur y Triangular, apoyar la mejora de la SAN, la agricultura sostenible y el desarrollo rural.
- 85 Tal y como se comentó en la sección 0, Cuba sigue enfatizando en los últimos LPES la continuación de la CSS, si bien se hace hincapié en la necesidad de realizar los análisis de costos y considerar, al menos, la compensación de estos, así como culminar la implementación del marco legal y regulatorio para la cooperación económica y científico-técnica que Cuba recibe y ofrece.
- 86 En relación con este último punto, en diciembre de 2017 la FAO y el MINCEX firmaron el Memorando de Entendimiento para Impulsar la Cooperación Sur-Sur y Triangular, el cual viene a fortalecer y ampliar la colaboración entre la FAO y el MINCEX que ya se venía dando. En dicho memorando se reconoce a la CSS triangular "como una modalidad de cooperación para el desarrollo con gran potencial para promover la lucha contra el hambre, reducir la desigualdad y aumentar los niveles de vida de las poblaciones de los países en desarrollo." En artículos posteriores se amplían los objetivos al "incremento sostenible de la agricultura, aumentar la resiliencia ante las amenazas y las crisis, y una mejor gestión de los recursos naturales para los países de América Latina y el Caribe, sin limitarse a ellos."
- 87 Durante la evaluación se han podido identificar (ver apéndice 5) 13 actividades de CSS triangular con la participación de la FAO con Cuba como oferente, y tres como solicitante. Puede observarse como, pese a ser la CSS un eje fundamental del MPP, el equipo evaluador no encontró material o documentos que informen sobre las actividades de CSS implementadas antes del 2015.
- 88 En el caso de Cuba el procedimiento para la gestión de los procesos de CSS es algo diferente al que se da en otros países. Toda la cooperación debe canalizarse a través del MINCEX. Si no se formaliza por esta vía el proceso no comienza, a diferencia de otros países como México y el Brasil donde se contacta directamente a las entidades cooperantes. Esto implica, por un lado, un procedimiento más ordenado de relación con el resto de las instituciones, pero en ocasiones supone también un embudo, ya que los tiempos de respuesta son a veces largos.
- 89 Las contrapartes cubanas valoran muy positivamente la contribución de la FAO a la CSS, si bien no dejan de reportarse ciertos problemas y oportunidades de mejora, como los que se mencionan a continuación:
- i. En ocasiones ha faltado el financiamiento necesario para culminar procesos de CSS triangular (por ejemplo, han quedado pendientes las acciones de continuidad a las

- iniciativas de CSS con Haití y la República Dominicana en peste porcina clásica, y la de producción de coco con Panamá). En este sentido, las actividades de los últimos años son financiadas en su mayoría por fondos del PCT en vez del programa ordinario.
- ii. Se considera que no existe un sistema de registro adecuado para aquellos proyectos y experiencias exitosos y valiosos. Esto impide una mayor visibilidad de lo realizado e impide, en cierto modo, incrementar la demanda de servicios técnicos cubanos. Respecto a lo anterior, se ha solicitado a la FAO que desempeñe un papel más activo en la difusión de la oferta técnica de Cuba, aunque esta demanda contrasta con la falta de interés que se ha mostrado en incorporarse al Portal de Cooperación Sur-Sur de la FAO. Debe valorarse que la capacidad de seguimiento de la Representación se ve limitada por la escasez de personal dedicado al tema.
 - iii. Las contrapartes cubanas consideran que los mecanismos de aprobación y evaluación de la FAO son complejos, con varios niveles de decisión (Representación, Oficina Subregional para Mesoamérica [SLM], RLC y Sede). Desde los estamentos técnicos se observa que la necesidad de firmar cartas de acuerdo implica retrasos en el movimiento de los fondos, cuando este podría ser más flexible si los fondos permanecieran en la Representación. También han existido problemas con los seguros médicos ante la dificultad de avanzar los costes que enfrentan los profesionales cubanos desplazados al extranjero, tal y como ha sucedido en las misiones realizadas a la República Dominicana.
- 90 Los ejemplos de CSS de Cuba a Granada, Honduras y la República Dominicana confirman los hallazgos anteriores.
- 91 Las experiencias de CSS a Granada en 2016 (valoración de la posibilidad de implementación de la agricultura urbana y periurbana y la definición de necesidades de capacitación), y en Honduras (emergencia fitosanitaria vinculada al ataque de insectos descortezadores a plantaciones y bosques de pinos) son ejemplos exitosos de apoyo de la FAO a acciones bien coordinadas, complementarias con iniciativas nacionales y de respuesta a emergencias. Sin embargo, en Granada y Honduras también se reportaron limitaciones en el alcance y continuidad de los procesos de CSS y duración insuficiente de las iniciativas debido a falta de financiamiento.
- 92 En el caso de Honduras, la coordinación fue buena, se tuvo acceso a información e intercambio con expertos nacionales y fue posible realizar visitas de campo con el acompañamiento de un oficial de la RLC. La misión terminó con un informe final que recomendaba la posterior realización de un proyecto y su seguimiento, pero eso no ocurrió. La experiencia en Granada se considera un ejemplo exitoso pues se cumplieron los objetivos, hubo buena planificación y coordinación de la FAO (acompañamiento de un oficial de la FAO), las instituciones nacionales de investigación pudieron intercambiar impresiones, se visitaron y entrevistaron con productores y representantes de entidades locales. Si bien en este caso tuvo continuidad (en 2016 el Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical "Alejandro de Humboldt" recibió en La Habana a ingenieros y productores granadinos que fueron capacitados en los temas identificados durante la misión del 2015) se desconocen los resultados de este proceso y del impacto que hubo en Granada. Igualmente, no fue posible replicar esta experiencia exitosa por falta de recursos.
- 93 Un tercer ejemplo, algo diferente, es el de la República Dominicana donde Cuba, con el apoyo de la FAO, ha proporcionado al país asesoría y capacitación técnica en el tema de erradicación de la peste porcina clásica a lo largo de tres años (2015-2017), con iniciativas diferentes. La coordinación entre los países involucrados (incluyendo Haití) fue buena, cumpliéndose los objetivos de capacitación al personal técnico de Haití y la República Dominicana por parte del CENSA (Cuba), asesoría técnica de los factores de riesgo y caracterización espacio temporal, y se proporcionaron recomendaciones al programa de prevención y control de la peste porcina clásica en la República Dominicana. Las partes involucradas (el CENSA en Cuba, y la Dirección General de Ganadería y la Universidad Autónoma de Santo Domingo en la República Dominicana) trabajaron para dar seguimiento, desarrollar e implementar juntos proyectos de cooperación técnica para la seguridad alimentaria en ambos países. De estas iniciativas conjuntas el equipo de evaluación no ha encontrado información sobre los resultados.
- 94 Es importante destacar que Cuba también se ha beneficiado del intercambio con los países mencionados. El país tuvo la posibilidad de conocer las buenas prácticas de

Granada, incluyendo sus tecnologías y aspectos vinculados a la enseñanza a escolares y su alimentación. Igualmente, el conocer la experiencia sobre las afectaciones en Honduras y el comportamiento de la plaga fue importante ante futuras emergencias de ataque de esta plaga que no está presente en Cuba. Por otra parte, la peste porcina clásica es un problema también en Cuba y el análisis de riesgo en países vecinos y por iniciativas conjuntas con instituciones dominicanas puede considerarse beneficiosa para la parte cubana.

- 95 A pesar de eso, y como se ha mencionado anteriormente, la evaluación no ha encontrado un informe que resuma, si bien brevemente, los resultados más exitosos para todas las partes interesadas (país proveedor de experiencia/tecnología y país recipiente) y que pueda servir como guía para futuras iniciativas. Al momento, este aspecto particular que va más allá de las actividades implementadas se queda principalmente en la memoria de los expertos que por parte de Cuba y la FAO han participado a las iniciativas de CSS triangular.
- 96 En 2017 se elaboró, con el apoyo de la Oficial de CSS en SLM, un documento de oferta de CSS de Cuba según institución y tema de interés. En estos dos años ha quedado algo desactualizada y resulta poco específica, por lo que se tiene como objetivo la actualización de dicho catálogo en el primer semestre de 2019.

3.4 Género

Hallazgo 9. Los avances de la FAOCU para la incorporación de los aspectos de género en su trabajo no han sido suficientes y enfrentan retos importantes en términos de disponibilidad de tiempo del personal especialista, presupuesto y herramientas disponibles.

- 97 Como parte de sus políticas corporativas, expresadas en la "Política de igualdad de género de la FAO para alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural", la FAO debe incorporar en sus diferentes áreas de trabajo el enfoque de género para reducir la brecha de desigualdad existente y valorar su aporte en la agricultura familiar y el desarrollo rural. Esta incorporación se debe traducir en la aplicación sistemática de unos estándares mínimos para la transversalización de género (FAO, 2013).
- 98 La aplicación de la Política en la FAOCU es muy incipiente: el avance en el cumplimiento de los estándares mínimos ha sido limitado y existe poca evidencia documental que soporte la rendición de cuentas. Al momento de la evaluación no se había podido completar el balance sobre la igualdad de género (estándar mínimo nº 6) más allá de la revisión del MPP y los proyectos en curso. También la evaluación de género de país (estándar mínimo nº 5) que debe servir de apoyo al proceso de planificación de la Representación está pendiente, aunque recientemente han sido aprobados los fondos para llevarla a cabo.
- 99 La Representación cuenta con una persona que actúa como punto focal para género, la cual coordina las acciones en esta área, pero no tiene toda la experiencia técnica necesaria y debe distribuir su tiempo entre esta atribución y sus otras responsabilidades programáticas y operativas, lo cual resta eficiencia a las acciones que se desarrollan. La Representación plantea para 2019, una vez se incorpore el nuevo personal que está planificado y se haya realizado la evaluación de género a nivel de país y el inventario de género en la oficina, concretar e implementar un plan de acción conciliado con el Gobierno, en función de los resultados de los análisis realizados, y un nuevo proceso de transferencia de conocimientos y aplicación de la política de género de la Organización, con el fin de alcanzar el mínimo de competencias que se plantea en el estándar mínimo nº 9.
- 100 Entre las actividades desarrolladas por la FAOCU deben destacarse:
- i. La contribución al proceso de definición y al reporte de avance en la implementación de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura 2015-20, impulsado por el MINAG pero que cubre toda la institucionalidad del sector agropecuario incluyendo organizaciones de productores, institutos de investigación, empresas, etc. Este apoyo

- se ha demostrado después como muy estratégico pues ha facilitado y facilitará la formulación de las estrategias de género para los proyectos del FMAM y el FVC.
- ii. El fortalecimiento de los vínculos y relaciones de trabajo con el MINAG en materia de género, que ha permitido la participación de la FAO, en las reuniones del comité de género del sistema del MINAG.
 - iii. El apoyo, con USD 25 000 de los fondos del PCT, a la implementación de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura en cooperativas de pequeños productores asociados a la Empresa Agroforestal Yateras de la provincia Guantánamo, afectadas por el huracán Matthew (TCP/CUB/3608/C7). Actualmente se realiza un diagnóstico de brechas de género y se elaboran planes de acción para reducir y eliminar las desigualdades de género identificados en el mismo.
 - iv. El apoyo de la Representación a la participación de representantes por parte de Cuba en reuniones internacionales sobre la temática de género; el apoyo en acciones de sensibilización y capacitación; la impartición de conferencias magistrales; y el respaldo en recursos para la realización de talleres e impresión de documentos.
 - v. La elaboración de un Plan de Acción de Género 2014-15 para el trabajo de la oficina pese a no disponer de los resultados del inventario ni de la evaluación del tema en el sector. Para el período 2016-2017 se contó con un plan de actividades y para el 2018-2019, con una actualización básica del plan de acción, que se espera sea constatada con el resultado del inventario y la evaluación previstos en 2019.
 - vi. La elaboración de un documento guía con acciones a tomar en cuenta para insertar el enfoque de género en el ciclo de proyectos y la información técnica suministrada al personal de manera regular por diferentes medios.



4. Aportes y perspectivas del programa de la FAO en Cuba

4.1 Contribuciones por área prioritaria del MPP

Hallazgo 10. La mayoría de los proyectos ejecutados en el período evaluado se han enmarcado particularmente dentro del área prioritaria A del MPP (producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal). Los correspondientes al área prioritaria B (adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales) se enfocan principalmente en el acceso a los fondos climáticos mundiales (ver hallazgo siguiente), mientras que han sido escasas las iniciativas que han contribuido al área estratégica C (sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos).

Hallazgo 11. Es muy valorado por parte de los organismos cubanos el esfuerzo realizado por la FAOCU desde hace al menos cuatro años para apoyar y facilitar el acceso del MINAG y el MINAL al financiamiento que ofrecen los fondos climáticos globales. Actualmente ya se cuenta con un proyecto del FMAM-6 aprobado y siete iniciativas en diferentes fases del ciclo de proyectos del FMAM y el FVC.

101 Una primera valoración de las contribuciones del programa de la FAO en Cuba puede realizarse considerando qué iniciativas han contribuido a los resultados planteados en el MPP y los problemas de la economía cubana que se exponían en el Recuadro 2. Así, durante el período evaluado, entre las intervenciones de la FAO relacionadas con el área **prioritaria A** han destacado (ver apéndice 6 las relacionadas con el incremento sostenible de la producción y la mejora de los ecosistemas productivos tales como:

- i. Con recursos de la Unión Europea, se realizó en noviembre una consulta técnica sobre la “Hoja de Ruta” para desarrollar la Agricultura de Conservación en Cuba, como eje clave del enfoque de la FAO sobre la intensificación sostenible de la producción agrícola “Ahorrar para Crecer”.
- ii. Se fortalecieron las capacidades nacionales para garantizar la inocuidad de la miel de abeja producida en el país, por medio de la determinación oportuna de residuos de químicos y antibióticos en la miel.
- iii. En el marco de los programas del MINAL para responder a la creciente demanda nacional de la población para acceder a alimentos nutritivos de la acuicultura y la pesca, se fortalecieron las capacidades nacionales para incrementar la productividad de la producción acuícola intensiva del país, de manera sostenible, por medio del desarrollo de un programa de mejoramiento genético de peces de agua dulce. El proyecto fortaleció las capacidades tanto de productores y productoras de todas las provincias del país, así como de los encargados de la toma de decisiones del sector. Aportó tecnología, equipamiento y la introducción de nuevas familias de peces que le permiten al país afrontar las limitaciones que tenía para incrementar sosteniblemente la producción nacional de pescado de agua dulce. El proyecto incrementó además las posibilidades empleo digno para mujeres y hombres.
- iv. Se elaboró de manera participativa la Estrategia Nacional de Maricultura de Cuba. Se fortalecieron las capacidades nacionales (MINAL y sus instituciones) sobre el estado de la ostricultura y el cultivo de peces en aguas marinas, como base para el establecimiento de proyectos piloto a desarrollar en el país, que darán inicio a las acciones priorizadas por la Estrategia.
- v. Se realizaron acciones demostrativas para el fortalecimiento del sistema de innovación socio-productiva del sector ganadero en la provincia de Las Tunas, incluyendo: i) un “Estudio de la competitividad lechera en Cuba”; ii) un diagnóstico de la situación de la producción lechera en el país; iii) la evaluación de la situación actual de la cadena de leche; iv) el mejoramiento de las capacidades nacionales en la producción de

- semillas de pastos; v) la elaboración de un manual de buenas prácticas de semillas de pastos y otros materiales instructivos sobre balance forrajero alimentario y sobre forrajes proteicos; y vi) la creación de un Grupo Nacional Coordinador para apoyar la estrategia nacional de desarrollo de los sistemas silvopastoriles en el país.
- vi. Se pusieron en producción dos Centros de Procesamiento de Semen Porcino de alta calidad, y se establecieron dos puntos de venta de acuerdo con la demanda existente, con el equipamiento mínimo requerido para realizar los análisis del semen porcino. Se impartió capacitación a un total de 550 especialistas y productores en técnicas de inseminación artificial y producción de semen porcino de calidad que mejora la genética de los animales y aumenta la eficiencia en la reproducción. Los resultados del proyecto contribuyeron al incremento del potencial genético productivo y al mejoramiento de los indicadores de eficiencia económica, técnica y reproductiva en la producción nacional de carne de cerdo, y se incrementó la producción de dosis de semen porcino de calidad en un 70 por ciento.
- vii. Cuba también ha recibido, a través del proyecto TCP/INT/3603, asistencia técnica para la formulación de estrategias y planes de acción nacionales con el propósito de mejorar el cumplimiento de las disposiciones del Acuerdo sobre las Medidas del Estado Rector del Puerto destinadas a Prevenir, Desalentar y Eliminar la Pesca Ilegal, no Declarada y no Reglamentada, mediante la formulación de estrategias y planes de acción nacionales, de manera informada y participativa, a fin de cumplir con las disposiciones del Acuerdo y de los instrumentos y mecanismos complementarios. Se elaboró una estrategia y hoja de ruta para la puesta en marcha de una serie de acciones y medidas que permitan a Cuba una implementación más efectiva de las disposiciones del Acuerdo. Asimismo, el documento contiene una descripción de las políticas, legislación e instituciones existentes en el país, así como de los sistemas de seguimiento, control y vigilancia, procedimientos y operaciones, y la vinculación de estos con los mecanismos regionales y de cooperación internacional vinculados al manejo y ordenación en materia de pesca.
- 102 Se apoyó la conformación y el funcionamiento del Comité Nacional de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos con la participación de las instituciones nacionales del MINAG, el MINAL y otros actores claves en el sector de la SAN en Cuba. Se fortalecieron las capacidades nacionales en las bases metodológicas para el establecimiento de una línea de base para la cuantificación de pérdidas de alimentos en diferentes puntos de la cadena agroalimentaria de Cuba.
- 103 Se fortalecieron las capacidades del MINAG y los actores del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria. Se elaboró un plan de acción y hoja de ruta para implementar el modelo de gestión, con una propuesta de estructura y funcionalidad para la gestión del conocimiento, comunicación, asistencia técnica y extensión rural, incluidos los aspectos medioambientales con incidencia en la producción agrícola sostenible. Este producto será además una de las bases de trabajo en el futuro proyecto de autoabastecimiento financiado por la Unión Europea (ver sección 4.2).
- 104 Al menos ocho de los proyectos ejecutados por la FAOCU en 2012-18 han contribuido al área prioritaria B, aunque varios de los enmarcados en el área A también contribuyen a esta. En su mayoría responden a procesos de apoyo para el acceso al financiamiento de los fondos climáticos mundiales.
- 105 Se ha proporcionado apoyo para desarrollar la fase de inicio del proceso de preparación de reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal en los países en desarrollo (REDD+). Se han fortalecido las capacidades institucionales del MINAG, el CITMA, el Ministerio de Planificación y de las instituciones descentralizadas del sector agropecuario y de desarrollo rural en la preparación de los requerimientos para acceder a incentivos positivos a través de la implementación de acciones de mitigación en el sector forestal para la reducción de emisiones debidas a la deforestación, la reducción de emisiones debidas a la degradación de los bosques, la conservación e incremento de las reservas forestales de carbono y el manejo sostenible de bosques (REDD+). Se elaboró una hoja de ruta y se establecieron los recursos y arreglos institucionales requeridos para desarrollar el proceso de preparación REDD+.

4. Aportes y perspectivas del programa de la FAO en Cuba

- 106 Desde aproximadamente 2015 se ha desarrollado, con financiamiento del PCT, un intenso trabajo de incidencia y transferencia de capacidades en las contrapartes nacionales para la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, particularmente a los fondos climáticos del FMAM y el FVC. Actualmente (ver apéndice 7) están aprobados un proyecto y un formato de identificación de proyecto (PIF, según terminología del FMAM).
- 107 Los proyectos aprobados o en curso de formulación suponen: i) que tanto el MINAG como el MINAL estén por primera vez en disposición de acceder a fondos climáticos dado que anteriormente no habían contado con esa posibilidad (la mayoría de los fondos iban destinados al CITMA); ii) un rol esencial de la FAOCU en el cambio de paradigma en el modelo agrícola del país, desde una agricultura intensiva y explotadora de recursos naturales a una gestión sostenible de la producción con enfoque de adaptación al cambio climático; y iii) el aporte de recursos y acceso a capacitaciones claves para fortalecer el personal y las estructuras del MINAG y el MINAL, lo que consolida el espacio y prestigio de la FAO ante sus principales dirigentes y funcionarios
- 108 Las perspectivas para el FMAM-7 son positivas dado que las propuestas para el FMAM-7 con el MINAL y el MINAG recibieron calificación positiva del Punto Focal del FMAM y este ha seleccionado a la FAO como agencia implementadora para la mitad de los recursos asignados al país. Esta situación contrasta con los anteriores ciclos de reposición donde eran el PNUD y ONU-Medio Ambiente las agencias elegidas (ver figura 2). Ha sido también fundamental el hecho de que el CITMA (punto focal nacional ante el FMAM) haya abierto las posibilidades a la FAO y el MINAG para acceder a los fondos del FMAM, influido también por la decisión del Estado de privilegiar proyectos en el sector agropecuario y las capacidades de la FAO para formular y ejecutar proyectos en el sector.
- 109 Junto con el MINAG se elaboró una propuesta de proyecto para presentar al FVC con la finalidad de apoyar los sistemas productivos agroforestales que contribuyen tanto a la adaptación como a la mitigación al cambio climático, por USD 30 millones. La propuesta recibió la nota de no objeción de la Autoridad Nacional Designada y fue presentada en modalidad PPF al FVC para su aprobación. Este será el primer proyecto que presentará Cuba al Fondo. Otro proyecto que se presentará al FVC está actualmente en curso de formulación, y está dirigido a apoyar la reducción de contaminación y emisiones en el en el sector porcino, por un valor de USD 120 millones. Este proyecto cuenta con una eventual participación del Banco Centroamericano de Integración Económica, una vez que Cuba complete su proceso de incorporación al mismo.
- 110 En lo relativo al área prioritaria C, en 2014 y en el marco de un PCT Facility³ (TCP/CUB/3401), se proporcionó asistencia para el análisis e implementación de la estrategia nacional sobre análisis de riesgos alimentarios. El trabajo fundamental para cumplimentar este producto fue realizado por los miembros del Comité Técnico de Normalización 62 "Higiene de los alimentos", el cual contribuyó a completar la documentación normativa en materia de análisis y evaluación de riesgos de los alimentos. En 2017, y en el marco de otro PCT Facility (TCP/CUB/3701/C1), la FAO apoyó la promoción de sistemas alimentarios sostenibles, incluyendo la actualización del Plan de Acción Nacional de Nutrición y en el fortalecimiento de las capacidades nacionales para actualizar la Cuadro de Composición de Alimentos de Cuba. Por último, en el marco del programa FIRST, se constituyó un grupo interministerial sobre inocuidad de los alimentos con la participación de la FAO con el fin de abordar el análisis del marco legal y normativo; el establecimiento de espacios de diálogo; la identificación de las necesidades de transferencia de capacidades; y la definición de prioridades para las inversiones que se requieren en el país.

³ Los *Facility* son proyectos financiados con fondos del PCT que actúan como "proyectos marco" para requerir asistencia técnica específica de muy corto plazo en las áreas técnicas de la FAO.

4.2 Contribuciones al ciclo de políticas públicas

Hallazgo 12. El programa FIRST ha supuesto que la FAO en Cuba retome de manera decidida una de sus funciones básicas, la del apoyo al diseño e implementación de políticas públicas. La asistencia técnica prestada es muy valorada tanto por las contrapartes del Gobierno, que ha solicitado ya su extensión, como del donante, que percibe ahora a la FAO como un socio de referencia.

Hallazgo 13. La experiencia de la FAOCU con la Unión Europea en los dos últimos años presenta un perfecto ejemplo de “proceso catalítico”. Una pequeña donación permite realizar un taller en agricultura de conservación; de este surge la necesidad de desarrollar un proyecto en innovación agrícola que se financia con fondos del programa ordinario; la rápida reacción de la FAO para movilizar los fondos que se necesitaban y el aporte técnico prestado es bien valorado por la Delegación de la Unión Europea que decide invitar a la FAO a formular, junto con el PNUD, un proyecto para el autoabastecimiento alimentario local por valor de EUR 19 millones, el cual a su vez contribuye a las prioridades de desarrollo económico local expresadas por el Gobierno en los LPES.

- 111 Más allá de las contribuciones específicas a los resultados del MPP, la FAOCU ha retomado de manera exitosa desde 2016 el trabajo de la Organización en el apoyo al diseño e implementación de políticas públicas. Un gran catalizador para ello ha sido el programa FIRST. Esta es una iniciativa conjunta entre la FAO y la Unión Europea destinada a fortalecer el entorno propicio para la seguridad alimentaria y nutricional y la agricultura sostenible. El programa se enfoca en el fortalecimiento de los marcos de políticas y programas sectoriales e intersectoriales, de capacidades humanas y organizativas, y de la gobernanza inclusiva basada en la evidencia y mecanismos de coordinación
- 112 El proyecto en Cuba tuvo dificultades en su arranque debido al cambio de paradigma que suponía para el Gobierno recibir asistencia técnica externa en políticas públicas. Tras un sostenido proceso de incidencia por parte de la Representación y la Delegación de la Unión Europea, el proyecto es finalmente aprobado por el MINCEX y comienza su implementación con el MINAL como principal contraparte.
- 113 Producto de la aprobación de los LPES, todos los ministerios cuentan con una presión adicional para trabajar en el tema de políticas públicas. El programa FIRST ha constituido un gran apoyo, y así se los transmiten funcionarios de los ministerios como el MINAG y el MINAL. Actualmente el Gobierno ha solicitado la extensión del programa.
- 114 Entre los resultados alcanzados por el programa FIRST en su primer año de ejecución figuran:
 - i. Elaboración y obtención de la aprobación del informe inicial y del plan de trabajo por el MINCEX, el MINAL y el MINAG.
 - ii. Acuerdo sobre el anclaje institucional bajo la responsabilidad técnica del MINAL, el acompañamiento técnico del MINAG y la supervisión política del MINCEX.
 - iii. Acuerdo sobre los temas técnicos cubiertos por el Programa en conjunto con el MINAL: acuicultura familiar; fortalecimiento de los sistemas de control de la calidad e inocuidad de los alimentos; y fortalecimiento de sistemas locales de producción (microindustrias alimentarias). Adicionalmente el programa FIRST ha permitido identificar la necesidad de contar con un marco normativo para la microindustria.
 - iv. Se han constituido los grupos interministeriales para cada uno de los temas técnicos y se han arrancado las actividades respectivas. Cada grupo de trabajo técnico tiene la responsabilidad de: i) desarrollar un análisis del entorno normativo para establecer una línea de base; ii) identificar brechas y áreas normativas que necesitan

4. Aportes y perspectivas del programa de la FAO en Cuba

- actualización; iii) definir el calendario para el diálogo interministerial con la finalidad de presentar propuestas de actualización del marco normativo; iv) definir necesidades en capacitación y realiza intercambio de experiencias con la finalidad de acompañar el proceso de fortalecimiento normativo; y v) establecer prioridades para la inversión.
- v. Se ha comenzado un proceso de diagnóstico de la SAN que servirá de base para el diseño de una política de seguridad alimentaria y nutricional sensible al género.
- vi. Incidencia para la introducción de las dimensiones ambiental y de cambio climático en las políticas ya existentes.
- 115 Al margen del programa FIRST, en 2017 se inicia el restablecimiento de vínculos de trabajo con la Delegación de la Unión Europea en Cuba. La desvinculación era tal que el proyecto Agrocadenas, de fortalecimiento de cadenas de valor y financiado por la Unión Europea, ha venido siendo implementado por el PNUD. En ese año se reciben USD 88 000 de la Delegación de la Unión Europea (proyecto GCP/CUB/019/EC) para la celebración en Cuba del "VI Encuentro Internacional de Agroecología, Agricultura Sostenible y Cooperativismo".
- 116 El nuevo enfoque de trabajo que se impulsa desde la Representación y los avances del programa FIRST han permitido además mostrar a la Delegación de la Unión Europea un trabajo y una visión más estratégica por parte de la FAO que sustituye la visión anterior más ligada a los proyectos y a la que, desde la Delegación, no veían valor añadido.
- 117 A finales de 2017 se crea un Facility (TCP/CUB/3607/C6) para la asistencia técnica centrado en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria. Esta iniciativa surge para complementar uno de los ejes estratégicos de trabajo de la Delegación de la Unión Europea en Cuba y permite mostrar una rápida capacidad de reacción y gestión de recursos internos.
- 118 Como resultado de todo lo anterior, actualmente la FAO ha sido designada por la Delegación de la Unión Europea junto con el PNUD para ejecutar un proyecto de apoyo a la política de autoabastecimiento municipal. El proyecto cuenta con un presupuesto de EUR 19 millones y está aún pendiente de formulación. La FAO tendrá la responsabilidad de implementar dos componentes por un valor de EUR 6 millones, a saber: i) elaboración de la política; y ii) gestión del conocimiento.

4.3 Perspectivas

Hallazgo 14. La FAO en Cuba enfrenta un reto mayúsculo en los próximos años, debiendo multiplicar su equipo para asumir las responsabilidades técnicas, operativas y administrativas que conlleva la ejecución de proyectos del FMAM y la Unión Europea, pero sin entrar en conflicto con la visión del MINCEX de limitar el tamaño de los equipos de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas al mínimo imprescindible.

Hallazgo 15. El reposicionamiento de la FAO en Cuba desde un rol de facilitador de asistencia técnica a otro más integral de apoyo al proceso de políticas públicas ha multiplicado la demanda de apoyo por parte de las contrapartes nacionales y deberá sustentar los ejes de trabajo que se identifiquen en el próximo MPP.

Hallazgo 16. Donantes y contrapartes nacionales identifican a la FAO con una única modalidad de ejecución de los proyectos, la ejecución directa. No existe conocimiento, o al menos no se ha mostrado en las entrevistas mantenidas, sobre la modalidad de implementación a través de asociados operacionales (OPIM).

- 119 Los evaluadores facilitaron un proceso de identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) con el equipo técnico de la FAOCU. Los elementos identificados por el equipo son:

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mandato de la FAO • Credibilidad técnica • Experiencia/pericia del personal • Habilidades para movilizar fondos • Cultura de auto-reflexión y mejora continua • Agilidad de adaptación al presentarse cambios de contexto o necesidades • Crecimiento reciente en personal técnico (consultores) disponible • Flexibilidad en modalidades de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por parte del Gobierno y socios a la FAO como agencia de elección (que conduce a nuevos temas de iniciativas/proyectos) • Capacidad del Gobierno para la coordinación interinstitucional (agilizando la implementación de proyectos). • Nueva Constitución que refuerza comunidad de objetivos y esfuerzos estratégicos FAO-Gobierno. 	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Personal funcionario muy reducido (3 personas) • Carencia de pericia suficiente en temas de género en la FAOCU • Capacidad limitada actual para la implementación y operacionalización así como para el monitoreo y seguimiento • Lentitud en procesos internos globales de la Organización (i.e. administrativos, de contratación, compras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de cambio en la política del país que pueda no favorecer la contratación de consultores en la FAOCU • Capacidad nacional de implementación limitada dada la magnitud de los proyectos por iniciar (i.e. carga adicional en monitoreo y seguimiento) • Percepción de competencia entre las agencias de Naciones Unidas (i.e. fondos, mandatos) 	AMENAZAS

- 120 Tanto en la Representación como en gran parte de los actores externos consultados existe claridad sobre la imprescindible necesidad de que se refuerce el equipo de la FAOCU para poder responder al reto de gestionar proyectos con financiamiento de la Unión Europea, el FMAM y el FVC. Actualmente el equipo de la Representación cuenta con 15 personas y solo cinco de ellas trabajan en el área de programas⁴.
- 121 Será necesario para la Oficina contar, y que los donantes y contrapartes lo perciban, con más capacidades en temas tanto técnicos (por ejemplo, en análisis de mercados y su vinculación con la producción local) como operativos y de gestión de proyectos. La Representación ya tiene un plan de fortalecimiento de su equipo basado en la conformación de tres equipos de trabajo: seguimiento y reporte de proyectos; adquisiciones y procesos administrativos; e implementación y formulación.
- 122 A pesar de los avances logrados recientemente en este sentido, existen algunos limitantes importantes para el proceso de reforzamiento de la Oficina:
- i. El mecanismo de contratación de personal en Cuba no es libre, lo que pone límites al crecimiento de la estructura de la Representación. Hay recursos humanos muy capacitados, pero están en el Gobierno o las empresas estatales, por lo que el reforzamiento de una agencia puede verse como que se realiza a expensas del debilitamiento de una institución nacional.

⁴ A finales de 2018 la Representación de la FAO en Cuba contaba con un representante, un representante asistente de programas, una asociada de administración, un oficial de políticas, un oficial de cambio climático, un consultor en medio ambiente y fondos climáticos, una asistente de programas, dos consultoras en comunicación y gestión de la información, y siete personas en puestos de servicios generales.

4. Aportes y perspectivas del programa de la FAO en Cuba

- ii. La tendencia nacional parece ser (existen miradas opuestas sobre este aspecto) a disminuir el protagonismo de las agencias multilaterales. El Gobierno cubano prefiere estructuras livianas, son las institucionales nacionales las que deben fortalecerse.
- 123 No obstante, existe también la visión de que el límite al crecimiento de la estructura de una agencia del Sistema de las Naciones Unidas no está escrito en ningún sitio. Si otras agencias se han fortalecido, la FAO puede hacerlo dentro del marco legal ya que esta etapa de desarrollo y posicionamiento lo exige. La FAO debe evaluarlo con el MINCEX e internamente, sin proponerse crear una superestructura.
- 124 Por otra parte, también el Gobierno crea sus equipos, de modo que de manera paralela al proceso de capacitación y reforzamiento interno debe considerarse un plan de fortalecimiento de capacidades de las contrapartes nacionales que permita agilizar la implementación de los proyectos.
- 125 Otro aspecto para el cual también existen diferentes visiones es el de la modalidad de implementación de los proyectos.
- i. Tradicionalmente la FAO ha implementado sus proyectos mediante ejecución directa y la visión que se tiene desde el MINCEX y la Delegación de la Unión Europea es que esta es la única modalidad que maneja la FAO.
 - ii. Ambos actores consideran que el trabajo debe orientarse hacia la implementación nacional (indirecta en terminología de la FAO) del Gobierno. La FAO debe apoyar al Gobierno para que este asuma nuevas capacidades que le permitan la implementación nacional de los proyectos.
 - iii. Sin embargo, según algunos de los funcionarios entrevistados, muchas instituciones han perdido capacidad en los últimos tiempos por la reducción de su aparato burocrático, y la ejecución nacional supone un riesgo importante dados los retrasos que en ocasiones se producen. Muestran también su preferencia por la implementación directa por parte de la FAO por el ahorro en términos de trámites burocráticos y tiempo.
- 126 La FAO debe explorar nuevas modalidades de implementación tal y como hacen otras agencias en el país (“definimos y pagamos, pero no ejecutamos”). Existe un espacio para la OPI⁵ o modalidades mixtas derivadas de esta (ver párrafo 150), que hoy no son conocidas por la Delegación de la Unión Europea ni el MINCEX. Según esta institución, varios organismos cubanos ya han pasado por la “certificación” de sus instituciones mediante los mecanismos del PNUD y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FPNU); entendemos que hacen referencia al Marco para un Método Armonizado de Transferencias en Efectivo.
- 127 Como en el caso del fortalecimiento de la Oficina, la solución más deseable seguramente se encuentre en algún lugar entre ambos extremos. Con proyectos del orden de USD 30 millones la ejecución debe ser nacional, al menos en gran medida. Debe explorarse la posibilidad de implementar con las dos modalidades, y la modalidad que se encuentre para ejecutar los proyectos siempre debe pasar por tener el equipo adecuado en la Oficina, estratégico, técnico y administrativo-financiero.
- 128 Existen trabas, complejidad y burocracia en la contratación de consultores y expertos por parte de la FAO. Los filtros y mecanismos de aprobación de proyectos por las oficinas regionales y las centrales de la FAO, así como la del FMAM, se convierten en un escalón más en adición a los requerimientos de los donantes, que en ocasiones demoran y complican los procesos, los dilatan y provocan desánimo en los que han desarrollado de proyecto
- 129 Debe mejorarse mucho la eficiencia interna de la FAO en la negociación y gestión general de contratos: se ha llegado a tardar un año en aprobar proyectos, y cuatro meses en un

⁵ Bajo esta relativamente reciente modalidad de implementación (inicia en 2015), los fondos son transferidos al socio operativo con el fin de alcanzar los resultados esperados del proyecto o programa. La FAO mantiene la responsabilidad global ante el socio de recursos y los gobiernos receptores en el uso apropiado de los recursos, la validez técnica y los resultados. Los socios operativos pueden ser organismos de gobiernos nacionales; instituciones académicas, científicas y de investigación; organizaciones no gubernamentales; agencias del Sistema de las Naciones Unidas; u organizaciones multilaterales o intergubernamentales. Esta modalidad ha venido siendo utilizada por la FAO en aproximadamente el 20 por ciento de los proyectos del FMAM.

informe final de un proyecto de USD 88 000 para la Delegación de la Unión Europea. Esto es motivo de preocupación para el donante y supone un reto para los proyectos futuros. El contrato para el proyecto de autoabastecimiento financiado por la Unión Europea debe estar listo en abril/mayo, a más tardar.

- 130 La modalidad de trabajo de la FAO en Cuba según la cual todo proceso debe ser tramitado a través del MINCEX supone en ocasiones una dificultad debido a la rotación y la sobrecarga de trabajo del personal del ministerio.
- 131 Por último, desde diferentes instancias de Gobierno se identifican una serie de prioridades, oportunidades y retos que debieran guiar el trabajo con la Organización y estar, algunos de ellos, contenidos en el próximo MPP:
- i. Desde el MINCEX se considera clave comenzar por, en el marco del próximo UNSDCF, definir mejor los planes de trabajo de cada agencia del Sistema de las Naciones Unidas y garantizar su alineamiento con los LPES y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es imprescindible, además, encontrar un mecanismo conjunto que garantice un mejor seguimiento de lo ejecutado por la FAOCU.
 - ii. Debe proseguirse el apoyo a las instituciones cubanas en términos de movilización de recursos. La FAO ha proporcionado en estos años asistencia técnica en una serie de temas para cuyo escalamiento es necesario el financiamiento externo. Por ejemplo, en lo relacionado con el Acuerdo sobre medidas del Estado rector del puerto, el MINAL cuenta con un diagnóstico de sus necesidades, pero sin el financiamiento no se puede adquirir el equipamiento necesario.
 - iii. Tan importante como la gestión de nuevos fondos es garantizar la correcta ejecución de lo ya aprobado y de los compromisos adoptados. Estas actividades no deben competir entre ellas sino garantizarse ambas.
 - iv. El MINAG establece entre sus prioridades a futuro el apoyo al programa de autoabastecimiento alimentario municipal; la calidad e inocuidad de alimentos (incluyendo resistencia antimicrobiana); el diseño y actualización de sistemas de alerta temprana, diagnóstico, vigilancia y sanidad agropecuaria; y la reducción pérdidas y desperdicios de alimentos.
 - v. El MINAL por su parte prioriza el apoyo a la renovación de la industria alimentaria; el trabajo en calidad e inocuidad de los alimentos; y en la promoción de buenos hábitos alimentarios entre la población adulta.
 - vi. Por último, el Instituto Nacional de Nutrición e Higiene de los Alimentos espera el apoyo de la FAO en la actualización del Plan Nacional de Acción para la Alimentación y Nutrición; la apertura de nuevas líneas prioritarias de trabajo en resiliencia y vigilancia ante el cambio climático; las pérdidas y desperdicios de alimentos; y la actualización del Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional.

4.4 Coherencias y sinergias

Hallazgo 17. La Oficina de País considera que ha recibido el apoyo político, técnico y operativo necesario desde la SLM, la RLC y Roma, especialmente en los últimos años del período evaluado, cuando se han iniciado los procesos de formulación para el FMAM, el FVC y la Unión Europea. La necesidad de apoyo por parte de la SLM y la RLC se hace imprescindible en un contexto como el cubano donde las restricciones económicas limitan las acciones de cooperación, y será aún más crítica si cabe conforme las diferentes propuestas sean potencialmente aprobadas y deba comenzar su ejecución.

Hallazgo 18. En general los programas regionales y globales son bien acogidos por su potencial contribución a las demandas del país, pero debe medirse adecuadamente el número que se implementa en función de la capacidad de gestión de una Representación de pequeño tamaño como la de Cuba.

4. Aportes y perspectivas del programa de la FAO en Cuba

- 132 Con el reposicionamiento estratégico de la Organización, en los últimos meses ha crecido de manera considerable el volumen de soporte que se ha recibido por parte de las otras sedes. Vinculado al cambio en el alcance y magnitud de los proyectos desarrollados en la actualidad, hay muchos más demandantes que cuando se circunscribían a temas técnicos más puntuales, y el apoyo recibido contribuye a la visión estratégica y va también dirigido a las acciones de movilización de recursos con los fondos ambientales globales.
- 133 Los aportes que se reciben desde las otras sedes vienen a apoyar o complementar acciones que surgen, en la mayor parte de los casos, por iniciativa de la oficina nacional. Así, por ejemplo, la FAOCU inició las acciones de incidencia, formación y preparación para intentar acceder a los fondos del FMAM y el FVC, y ha sido después de que este proceso haya arrancado que se han recibido los muy valiosos apoyos de la unidad del FMAM de la Sede o los oficiales técnicos de la SLM y la RLC.
- 134 El verdadero reto comienza a partir de 2019 ya que el acompañamiento se planteaba en términos estratégicos y es ahora cuando se hace necesario un apoyo más intenso de cara a la implementación de las propuestas en curso, el cual debe cubrir además las nuevas necesidades de capacitación del personal de la Representación.
- 135 Entre las acciones de asistencia técnica y operativa más mencionadas deben destacarse el apoyo a: la unidad del FMAM y los oficiales técnicos para la elaboración de perfiles para la FMAM y el FVC; la formulación, movilización de recursos y evaluación de acciones de emergencia; el eje de CSS triangular del MPP, mediante el levantamiento de la oferta y el establecimiento de los vínculos con los organismos de otros países; y el diseño de una estrategia nacional pesquera y acuícola, así como la implementación del Acuerdo sobre medidas del Estado rector del puerto.
- 136 Al apoyo técnico, operativo y metodológico que llega por parte de los oficiales técnicos en las diferentes sedes debe añadirse el decisivo mensaje de compromiso político que se envió a las autoridades con las visitas de alto perfil y el valor catalítico que ha supuesto la movilización de recursos propios del PCT para el acceso a recursos externos adicionales. Así, por ejemplo, el decidido apoyo del Gobierno y la Unión Europea a la participación de la FAO en el proyecto de autoabastecimiento municipal se cataliza gracias a los mensajes que envían la visita del Subdirector General en 2017, y la aprobación del TCP/CUB/3607/C6.
- 137 Cuba no participa en iniciativas regionales o subregionales ya que no es considerado país prioritario; no obstante, con apoyo de la SLM se están fortaleciendo los vínculos entre las iniciativas regionales y las acciones del programa en Cuba⁶.
- 138 La valoración que se hace de los diferentes programas globales es muy dispar. Se valora sobre todo el programa FIRST, cuyas contribuciones ya se han comentado a lo largo de este informe. Existen otros programas que han sido también muy bien acogidos ya que responden plenamente a necesidades del país y ayudan además a insertarlo en esfuerzos y espacios internacionales. Entre estas pueden mencionarse la implementación del Acuerdo sobre medidas del Estado rector del puerto, la pérdida y desperdicio de alimentos, o la herramienta *Collect Earth* para la recopilación de información y el monitoreo de tierras. Sin embargo, en ocasiones la implementación de estos programas regionales y globales que no responden a las prioridades del país demandan mucha dedicación por parte de un equipo reducido como el de la Representación y no garantizan su eficiencia y el oportuno seguimiento.

⁶ FAO, 2018.



5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Conclusión 1. Tanto el MPP 2013-18 como el programa efectivo de trabajo desarrollado por la FAOCU han sido muy pertinentes para atender las necesidades y demandas del país, plasmadas particularmente en los LPES, la Estrategia Ambiental Nacional y la Tarea Vida.

- 139 Si bien la relevancia de las áreas A (producción sostenible), B (medio ambiente y gestión de recursos naturales) y D (Cooperación Sur-Sur) es bastante evidente, existen más dudas en el caso del área C (calidad e inocuidad de alimentos). Aunque existen referencias a la sanidad e inocuidad de los alimentos en los instrumentos de planificación del Gobierno, no parece que, a tenor de las iniciativas posteriormente desarrolladas, hubiera necesidad de considerar esta como un área prioritaria independiente.
- 140 Se valora de manera muy positiva la capacidad de respuesta de la FAO ante demandas y necesidades no planteadas en el MPP. Se destaca particularmente la agilidad en la respuesta ante desastres relacionados con amenazas naturales como los huracanes Matthew e Irma y las actividades surgidas de Tarea Vida.
- 141 En términos generales se ha logrado una buena coordinación entre los proyectos nacionales, regionales y globales de la Organización, aunque un excesivo número de programas y proyectos puede llegar a representar una sobrecarga de trabajo que supone un riesgo en representaciones de limitado tamaño.
- 142 La coordinación con otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas se ha desarrollado fundamentalmente en el ámbito de acciones de respuesta a emergencias, y en el marco del Grupo Inter-agencial de Seguridad Alimentaria. A partir de 2019 se ejecutarán conjuntamente con el PNUD y el PMA proyectos financiados por la Unión Europea, lo que permitirá extender el rol de la FAO en Cuba más allá de lo inicialmente planteado en el MANUD vigente, y consolidarlo en el proceso de formulación del nuevo UNSDCF.
- 143 La CSS triangular facilitada por la FAO viene a apoyar una actividad estratégica contenida en los LPES elaborados por el Gobierno, y es muy bien valorada por este, hasta el punto de haber permitido el intercambio con 12 países de la región.

Conclusión 2. La FAOCU ha culminado en el último año un proceso de reposicionamiento estratégico que ha permitido elevar el nivel de interlocución con organismos del Gobierno y donantes; incrementar la diversidad en el número de actores con los que se coordina y colabora; plantear el trabajo de la Organización en términos de apoyo a la política pública; y tender hacia el aumento en la movilización de recursos externos y la diversificación de la cartera de proyectos.

- 144 El cambio hacia una visión más integral de los procesos de desarrollo, el trabajo de incidencia realizado para abrir espacios a la Organización en la negociación de los fondos ambientales, y la buena valoración del apoyo a los procesos de política pública del programa FIRST por parte de ministerios clave del Gobierno han resultado factores clave para mejorar el posicionamiento de la FAO en el país.
- 145 Todo lo anterior se refleja en una renovada capacidad de movilización de recursos que ha permitido triplicar respecto a 2012 el número de proyectos ejecutados, diversificar las fuentes de financiamiento, quintuplicar la cartera respecto a la de 2014 y 2015, y establecer vínculos de trabajo con seis ministerios y 21 organizaciones del país.

Conclusión 3. La CSS ha sido un área estratégica importante en el trabajo de la Representación, pero se han dado en ocasiones ciertos desajustes fundamentalmente operativos que deben atenderse en el futuro con el fin de garantizar que los procesos de cooperación se desarrollen de manera completa y conforme a lo planificado.

Conclusión 4. La FAOCU no ha logrado avanzar suficientemente en el cumplimiento de los estándares mínimos para la transversalización de género. Tanto el estándar mínimo nº5 (evaluación de género de país) como el nº 6 (balance sobre igualdad de género) están desarrollados de forma preliminar, aunque quedan pendientes el reconocimiento e institucionalización de ambos procesos y luego su actualización al período actual. Existen avances específicos para ciertos proyectos en el cumplimiento del estándar mínimo nº7 (incorporación del análisis de género en la formulación e implementación de los proyectos).

146 El trabajo en esta área debe retomarse de manera más decidida en la formulación del próximo MPP y aprovechar así las oportunidades que representan el programa FIRST y la existencia de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura.

Conclusión 5. Son numerosas las contribuciones que pueden atribuirse al programa de trabajo de la FAO en Cuba, aunque su magnitud varía mucho conforme al área estratégica considerada.

147 Mientras que han sido escasas las acciones desarrolladas en el área estratégica de inocuidad de alimentos, en las áreas A (producción sostenible) y B (ACC y manejo sostenible de RR.NN.) se han producido avances que han ido mucho más allá de lo planteado en los resultados del MPP, tales como el apoyo al proceso de políticas públicas impulsado por el programa FIRST, o la facilitación del acceso del MINAG y el MINAL a los fondos medioambientales mundiales y su contribución al cambio de paradigma en el modelo agrícola del país.

Conclusión 6. El reposicionamiento estratégico de la FAOCU, el acceso a nuevas fuentes de financiamiento de socios de recursos con requerimientos más exigentes en las diferentes fases del ciclo de proyectos, y la necesidad de utilizar nuevas modalidades de implementación en los proyectos suponen un reto mayúsculo y urgente para la Representación en términos de fortalecimiento de capacidades de su equipo.

Conclusión 7. En líneas generales se considera que los aportes de la SLM, la RLC y Sede en términos de apoyo técnico y el desarrollo en el país de programas regionales y globales han estado ajustados a la demanda nacional, aunque en ocasiones se han superado las capacidades de gestión del reducido equipo de la Representación.

5.2 Recomendaciones

Recommendation 1. Los requerimientos tanto del Gobierno a través del MINCEX, como los de un socio de recursos fundamental como es la Unión Europea, unidos a la magnitud de los proyectos que potencialmente serán ejecutados con financiamiento del FMAM y el FVC, hacen aconsejable considerar: modalidades de implementación alternativas (como la OPIM) a la modalidad directa que ha venido siendo utilizada por la FAO en Cuba; la ampliación del personal; y el reforzamiento de capacidades relacionadas con la implementación.

5. Conclusiones y recomendaciones

- 148 Una de las alternativas a considerar debería ser la OPIM. Esta modalidad de ejecución presenta una serie de valores agregados entre los que se destacan: i) fortalece de manera importante la sostenibilidad institucional de los procesos; ii) contribuye al fortalecimiento institucional de los socios operativos; y iii) permite conciliar el necesario fortalecimiento de capacidades de la Representación con el hecho de que el aumento en el equipo sea contenido.
- 149 Dado que la implementación mediante OPIM no está exenta de riesgos (la ejecución depende del socio operativo pero la rendición de cuentas al socio de recursos sigue siendo responsabilidad de la FAO), podrían plantearse para futuros proyectos modalidades mixtas de implementación, donde la FAO conserva una proporción del presupuesto total que destina, mediante implementación directa, a: i) cubrir capacidades técnicas complementarias a las del socio operativo; ii) la ejecución de procedimientos operativos complejos, tales como compras internacionales o contrataciones de personal altamente especializado; o iii) la asunción de otras tareas de ejecución directa en caso de atrasos por parte del socio operativo. En cualquier caso, la implementación mediante OPIM o una modalidad mixta como la descrita debe condicionarse al adecuado fortalecimiento del personal de la Representación.
- 150 Ante el reto que supone el inicio de la ejecución prácticamente simultánea de proyectos de la Unión Europea y el FMAM, y la recomendación de utilizar otras modalidades de implementación, se hace imprescindible una ampliación del personal de la Representación que permita hacer frente no solo a la implementación de los próximos proyectos sino a las nuevas necesidades de formulación y movilización de recursos. Eventualmente, y al menos en los primeros meses de los proyectos, podría recurrirse a la formación de una pequeña unidad de apoyo operacional en las oficinas de la RLC y/o la SLM, lideradas por los oficiales técnicos principales de los proyectos, y que pudieran dar soporte a varios proyectos en la región o subregión.
- 151 Ante las incertidumbres que, en el contexto cubano, plantea un crecimiento del personal de la Representación basado únicamente en la contratación de personal nacional, deben considerarse la posibilidad de contar con personal internacional financiado por los nuevos proyectos y/o "staff" que permita garantizar la adecuada operación y monitoreo de los mismos.
- 152 En cualquier caso, debe diseñarse e impulsarse con el apoyo de la Sede, la RLC y la SLM un intenso y completo proceso de formación administrativa, operativa y financiera dirigido al personal de la Representación, actual y futuro, así como a las contrapartes nacionales de las diferentes iniciativas. En este sentido, pueden sugerirse como referencia las lecciones aprendidas en la implementación de proyectos del FMAM en el Ecuador, y el proceso de formación a contrapartes locales en la operación de proyectos de la Unión Europea llevado por el proyecto SEAN (GCP/HON/046/EC)⁷ en Honduras.
- 153 Las debilidades identificadas en la Oficina de País en la gestión de la información referente a los proyectos ejecutados y la exigente demanda en términos de recolección y presentación de evidencias por parte de los futuros socios de recursos hacen imprescindible la necesidad de diseñar y contar en el corto plazo con un sólido sistema de seguimiento y evaluación manejado por la Representación.

Recommendation 2. Es imprescindible que la Representación asuma en su proceso de planificación y programación el avance hacia el cumplimiento de los estándares mínimos para la transversalización de género. Deben priorizarse especialmente los estándares relativos a la evaluación de género de país (estándar mínimo nº 5) y al balance sobre igualdad de género (nº 6). Estos permitirán: i) el diseño adaptado al contexto de trabajo de la Representación de un programa de desarrollo de capacidades en igualdad de género (nº 9); ii) la elaboración de un manual que adapte al contexto

7 Sistema de Extensión Agrícola y Nutricional de las Mancomunidades de EUROSAN-Occidente.

cubano la Política de Igualdad de Género de la FAO; y iii) asegurar la incorporación del análisis de género en la formulación e implementación de los proyectos (nº 7), incluyendo la elaboración de estrategias específicas de género por proyecto. Se recomienda el intercambio de experiencias con la Representación de la FAO en Guatemala.

154 En un futuro escenario de crecimiento de la Oficina de País, debe considerarse: i) actualizar y ejecutar un programa de trabajo interno que contemple tanto la capacitación de su personal sobre los elementos de la Política de Igualdad de Género de la FAO, según está incluida en el Proyecto de Plan de Acción, como la implementación y monitoreo de esta; y ii) plantear la posibilidad de contar en el equipo de la Representación con una persona especialista en género que pueda coordinar la aplicación de la política en los futuros proyectos.

Recommendation 3. Debe estudiarse la posibilidad de diseñar un mecanismo de CSS más flexible y que considere las particularidades y requerimiento internos de Cuba. También es necesario un mejor registro de los proyectos exitosos y las experiencias valiosas, a modo de incrementar la visibilidad de lo realizado e “incrementar la demanda” de servicios técnicos cubanos. Por último, aunque no es un problema específico de Cuba sino global, sería deseable contar, por parte de la Oficina de Cooperación Sur-Sur y Triangular, con fondos de operacionalización que permitieran cubrir brechas de financiamiento en la culminación de procesos de CSS triangular.

155 Para implementar la recomendación 3, se sugiere que la FAOCU asigne un punto focal para CSS que: i) le dé seguimiento al Memorándum; ii) se encargue de supervisar los procesos; iii) mantenga un registro de los logros más relevantes; y iv) coordine los esfuerzos de la Representación en la consecución de financiamiento.

156 Podría ser necesario considerar instrumentos alternativos a la carta de acuerdo de modo que los fondos sean manejados directamente por la Representación, que permitan contratos de más largo plazo (como los utilizados en África) o negociar con el MINCEX un mecanismo más flexible que permita contactar directamente a las contrapartes técnicas.

Recommendation 4. Se hace necesario mejorar la comunicación entre oficinas de la Organización de modo que se puedan identificar mejor las futuras necesidades de apoyo, así como evitar la duplicación de contactos y niveles de responsabilidad entre la SLM, la RLC y la Sede. Adicionalmente se recomienda implementar algún mecanismo de estimación del valor añadido que iniciativas globales o regionales aportan a representaciones de pequeño tamaño como la de Cuba, de manera que se puedan priorizar y ajustar el número de iniciativas a la capacidad de gestión existente.

Referencias

Cepalstat. Sin fecha. Bases de datos y publicaciones estadísticas. (disponible en: http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/ESTADISTICASIndicadores.asp). Acceso: 12 de mayo de 2016.

Corporación Andina de Fomento. 2014. Índice de vulnerabilidad y adaptación al cambio climático en la región de América Latina y el Caribe. CAF. (disponible en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/57134EECE75695F505257EC70071E40E/\\$FILE/1_pdfsam_caf-indice-vulnerabilidad-cambio-climatico.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/57134EECE75695F505257EC70071E40E/$FILE/1_pdfsam_caf-indice-vulnerabilidad-cambio-climatico.pdf)).

FAO. 2013. Política de Igualdad de Género de la FAO: alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural. (disponible en: www.fao.org/3/a-i3205s.pdf).

FAO. 2015. Panorama de la inseguridad alimentaria en América Latina y el Caribe 2015: la región alcanza las metas internacionales del hambre. (disponible en: www.fao.org/3/a-i4636s.pdf).

FAO. 2018. Sistema COIN.

FAO, FIDA, OMS, PMA, y UNICEF. 2017. El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria. Roma. FAO. (disponible en: <http://www.fao.org/3/a-l7695s.pdf>).

Nova González, Armando. 2018a. La agricultura en Cuba: transformaciones, resultados y retos.

Nova González, Armando. 2018b. Transformaciones en el agro cubano esperan por mayor productividad. Inter Press Service en Cuba. (disponible en: http://www.ipscuba.net/economia/transformaciones-en-el-agro-cubano-esperan-por-mayor-productividad/#_ftnref2). Acceso: 28 de enero de 2019.

Oficina Nacional de Estadística e Información. 2015. Anuario estadístico de Cuba 2014. (disponible en: <http://www.onei.cu/aec2014/01%20Territorio.pdf>).

Oficina Nacional de Estadística e Información. 2018. Panorama ambiental Cuba 2017. (disponible en: <http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/medioamb2017.pdf>).

Organización Mundial de la Salud. 2019. Overweight / Obesity. Global Health Observatory data repository. (disponible en: <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A896?lang=en>). Acceso: 1 de mayo de 2019.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2017. Human Development Index and its components (Table 1). Human Development Reports. (disponible en: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>). Acceso: 28 de enero de 2019.

Unión Europea. 2018. EU-Cuba relations, factsheet. European Union External Action. (disponible en: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/16558/EU-Cuba%20relations,%20factsheet) Acceso: 28 de enero de 2019.

Apéndice 1. Matriz de evaluación

Objetivo general: aportar insumos para la elaboración del nuevo MPP, proporcionando recomendaciones para reforzar la pertinencia estratégica de la FAO en Cuba.

Objetivos específicos: 1. Identificar ventajas comparativas en función de las fortalezas institucionales y las oportunidades presentes; 2. Identificar retos a superar y 3. Valorar las sinergias establecidas entre la FAO y los socios nacionales en el marco de la CSS.

Parte A • ¿Cuál es el posicionamiento estratégico de la FAO actualmente?											
#	Preguntas de evaluación	Sub - preguntas	Criterios evaluativos o indicadores	Fuentes de información	Método de recolección de datos*						
					RD	GF	EAC	C	JER	FODA	OD
RELEVANCIA ESTRATEGICA											
1	¿En qué medida está alineado el programa de trabajo de la FAO con el de los "Lineamientos Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba" y a otras estrategias y políticas pertinentes?	1.1 ¿Responde el programa de trabajo a las prioridades identificadas por el Gobierno de Cuba (período del MPP)?	Grado en el que el programa de la FAO se alinea con las prioridades nacionales	Información documental ¹ Servidores públicos del Gobierno central (SP-GC). Personal de la FAO	x		x				
		1.2 ¿Respondió la FAO adecuadamente a las nuevas necesidades que surgieron?	Grado de respuesta de la FAO (pertinencia, en tiempo)	SP-GC Personal de la FAO			x			x	
2	¿Qué tan adecuadamente respondió la FAO a las necesidades que surgieron como consecuencia de emergencias naturales u otros imprevistos?	2.1 ¿Cómo respondió FAO en casos de emergencias?	Pertinencia de las respuestas Tiempo de las respuestas	Información documental SP-GC Personal de la FAO			x			x	
3	¿Cómo se posiciona la FAO ante el contexto actual?	¿Qué retos clave identifica en el futuro para los cuales la FAO debe ser un socio estratégico?	Valoración por parte de actores claves					x		x	

#	Preguntas de evaluación	Sub - preguntas	Criterios evaluativos o indicadores	Fuentes de información	Método de recolección de datos*						
					RD	GF	EAC	C	JER	FODA	OD
ASOCIACIONES Y COORDINACION											
4	¿Qué valor tiene la CSS promovida por la FAO y Cuba?	4.1 ¿Qué tan eficaz fue la FAO en establecer vínculos de cooperación con otros actores para implementar la CSS?	Tipo de asociación Habilidad de la FAO para maximizar las sinergias y minimizar la duplicación entre los socios	Información documental Personal de la FAO. Otros actores-socios	x		x		x		
		4.2 ¿En qué medida fueron estas colaboraciones complementarias con iniciativas nacionales ya en curso?	Análisis de las percepciones de los actores	Información documental Personal de la FAO Otros actores-socios	x		x		x		
		4.3 ¿Qué tipos de desafíos surgieron en el trabajo de la CSS?	Tipos de desafíos	Otros actores-socios SP-GC Personal de la FAO			x		x		
		4.4 ¿Cómo podría la FAO reforzar su rol de facilitador en la CSS?	Sugerencias de actores	Otros actores-socios Personal de la FAO			x			x	

* RD: revisión documental, GF: grupo focal, EAC: entrevistas con actores claves, C: cuestionarios, OD: observación directa, JER: Juicio de experto razonado.

¹ Planes operativos anuales (POA), informes anuales, estudios especiales, reportes de expertos.

Parte B • ¿Cómo podría la FAO reforzar su posicionamiento estratégico mediante sus ventajas comparativas?

#	Preguntas de evaluación	Sub - preguntas	Criterios evaluativos o indicadores	Fuentes de información	Método de recolección de datos*						
					RD	GF	EAC	C	JER	FODA	OD
FORTALEZAS											
5	¿Cuáles son las fortalezas de la FAO en Cuba?	5.1 ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la FAO?	Valoración por parte de actores claves	SP-GC Personal de la FAO Protagonistas	x		x		x		x
		5.2 A modo de ejemplo de sus fortalezas: ¿cuáles fueron algunas contribuciones que generaron resultados (cambios observables en conocimientos y aptitudes de beneficiarios, cambios en políticas, adaptaciones técnicas, beneficios económicos etc.) atribuibles al programa de colaboración de la FAO en Cuba?	Tipo de contribuciones Evidencia de los resultados/ cambios	Información documental SP-GC Personal de la FAO Protagonistas	x		x	x			x
OPORTUNIDADES											
6	¿Qué oportunidades existen para la FAO basadas en sus ventajas comparativas?		Valoración por parte de actores claves	Información documental SP-GC Personal de la FAO Protagonistas	x		x		x		x
DEBILIDADES											
7	¿Qué debilidades existen en la FAOCU relacionadas con su capacidad para cumplir con su mandato?	7.1 ¿Qué factores internos obstaculizaron el logro de los resultados?	Tipo de factores y nivel de importancia de su influencia en la incapacidad de lograrlos resultados	Información documental SP-GC Personal de la FAO Protagonistas	x		x		x		x
AMENAZAS											
8	¿Qué amenazas enfrenta la FAOCU para cumplir con su mandato?		Valoración por parte de actores claves		x		x		x		x
COHERENCIA Y SINERGIAS											

#	Preguntas de evaluación	Sub - preguntas	Criterios evaluativos o indicadores	Fuentes de información	Método de recolección de datos*						
					RD	GF	EAC	C	JER	FODA	OD
9	¿Cuál fue el aporte de la Sede, la RLC y la SLM en la implementación del MPP?	9.1 ¿Cuál fue el rol de la Sede, la RLC y la SLM en la implementación del MPP?	Naturaleza de la participación de la Sede, la RLC y la SLM en la implementación del MPP	Personal de la FAOCU, Sede, la RLC y la SLM	x		x				
		9.2 ¿Cuál fue el valor agregado de las contribuciones de la Sede, la RLC y la SLM al acompañamiento de la FAOCU en la implementación del MPP?	Evidencias de mejoras del acompañamiento de la FAOCU	Personal de la FAOCU, la Sede, la RLC y la SLM	x		x				
10	¿De qué manera contribuyeron las iniciativas globales y regionales de la FAO al acompañamiento de la FAOCU durante el periodo?	10.1 ¿En qué acompañamientos se obtuvo aportes de las iniciativas globales y regionales?	Tipos de aportes brindados	Información documental SP-GC Personal de la FAO	x		x				
11	¿Cómo ha implementado la FAOCU la política de género de la FAO y cómo se contempla su inclusión en el futuro MPP?	11.1 ¿Qué iniciativas concretas se han desarrollado y en qué contexto institucional?	Valoración por parte de actores claves	Información documental Personal de la FAO	x		x				

* RD: revisión documental, GF: grupo focal, EAC: entrevistas con actores claves, C: cuestionarios, OD: observación directa, JER: Juicio de Experto Razonado.

Apéndice 2. Lista de personas entrevistadas

Nombre	Institución	Cargo
Marcelo Resende	FAO Cuba	Representante
Theodor Friedrich	FAO	Ex-representante en Cuba
Jorge Fernández Esperón	FAO Cuba	Representante Asistente (Programas)
Wenceslao Carrera Doral	CITMA	
Blanca Terry Berro	Instituto Nacional de Nutrición e Higiene de los Alimentos	Vicedirectora
Virginie Coustet	Delegación de la Unión Europea	Agregada/ Gerente de Programas de Cooperación
Pierpaolo Piras	FAO Cuba	Oficial de Políticas (programa FIRST)
Maricela Díaz Rodríguez	MINAG	Directora de Ciencia y Técnica, Innovación y Medio Ambiente
Carlos Fidel Martin	MINCEX	Subdirector General de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales
Beatriz Crespín	MINCEX	Especialista de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales
Nivian Montes de Oca Martínez	CENSA/ MES	Directora General
Odalys Uffo Reinoso	CENSA/ MES	Subdirectora General
Tania Rivas Quintero	CENSA/ MES	Directora de Relaciones Internacionales
Gloria Esther Almandoz	MINAL	Especialista de Relaciones Internacionales
Loliet Fernández	FAO Cuba	Asistente de Programas y punto focal de género
Jorge Fernández Chamero	FAO Cuba	Consultor en medio ambiente y fondos climáticos
Dina López	FAO SLM	Oficial de CSS
Armando Nova	Universidad de La Habana	Profesor- Centro de Estudios de la Economía Cubana
Andrés Domínguez Soto	CIGMAT	Investigador Auxiliar- Centro de Investigaciones para el Mejoramiento Animal de la Ganadería Tropical
Elisa Panadés	MINAL	Consultora- Instituto de Investigación para la Industria Alimentaria
Yaima Doimeadios	PNUD	Asistente de Programas- Oficina de la Coordinadora Residente
David Morales	FAO SLM	Oficial Forestal
Hernán González	FAO	Oficial Técnico
Hans Thiel	FAO	Oficial de Inversiones
Jorge Samaniego	FAO	Oficial Agrícola
Julián Muriel Escobar	MINAG	Directora de Cuadros, punto focal de género y encargada de la ejecución de la Estrategia de Género.

Apéndice 3. Lista de proyectos

Actual EOD	Actual NTE	Donante	Cobertura geográfica	Código del proyecto	Título del proyecto	Presupuesto total en USD (FPMIS)
2010-09-01	2012-11-30	FAO	País	TCP/CUB/3301	TCP Facility	43 087
2012-04-01	2014-03-31	FAO	País	TCP/CUB/3401	TCP Facility	56 205
2013-03-01	2015-07-31	FAO	País	TCP/CUB/3402	Utilización de dos Centros de Procesamiento de Semen Porcino (CPSP) como vía de mejoramiento genético de los cerdos en zonas suburbanas y rurales de La Habana.	302 000
2013-10-01	2015-12-31	FAO	País	TCP/CUB/3403	Fortalecimiento de capacidades para la producción sostenible de miel de abeja y otros productos apícolas en Cuba	319 000
2015-03-26	2017-12-29	FAO	País	TCP/CUB/3501	Desarrollo del Programa Nacional sobre Genética para peces de agua dulce	297 000
2016-05-01	2017-12-29	FAO	País	TCP/CUB/3502	Intensificación sostenible de la producción de granos básicos biofortificados y adaptados al Cambio Climático.	370 000
2016-05-01	2017-12-29	FAO	País	TCP/CUB/3503	Apoyo al fortalecimiento del sistema de innovación socioproductiva del sector ganadero en Cuba. Acciones demostrativas en Las Tunas.	372 000
2015-11-01	2017-12-31	FAO	País	TCP/CUB/3504	TCP Facility	35 000
2016-09-20	2017-12-30	FAO	País	TCP/CUB/3601/C1	TCP F: Apoyo a la Consulta Técnica sobre la Agricultura de Conservación en Cuba	98 000
2017-02-06	2018-10-31	FAO	País	TCP/CUB/3602/C2	TCPF: Apoyo al Ministerio de la Agricultura de Cuba para el desarrollo de enfoques integrales medioambiente	47 000

Actual EOD	Actual NTE	Donante	Cobertura geográfica	Código del proyecto	Título del proyecto	Presupuesto total en USD (FPMIS)
2017-10-02	2018-10-02	FAO	País	TCP/CUB/3603	Asistencia de emergencia para la recuperación de la producción agrícola y el fortalecimiento de la resiliencia de los pequeños agricultores familiares afectados por el Huracán Matthew	450 000
2018-01-08	2018-09-28	FAO	País	TCP/CUB/3604/C3	TCPF: Asistencia técnica para desarrollar la fase de inicio del proceso de preparación REDD+	30 000
2017-11-01	2018-09-28	FAO	País	TCP/CUB/3605/C4	TCPF: Asistencia técnica para fortalecer las capacidades nacionales en la reducción de PDA	32 000
2018-01-08	2018-09-28	FAO	País	TCP/CUB/3606/C5	TCPF: Asistencia Técnica para el desarrollo de la acuicultura marina en Cuba.	28 000
2018-01-15	2018-05-31	FAO	País	TCP/CUB/3607/C6	TCPF: Asistencia Técnica para desarrollar un sistema de innovación tecnológica en el sector agrícola	30 000
2018-02-01	2018-10-31	FAO	País	TCP/CUB/3608/C7	TCPF: Apoyo a la implementación de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura en cooperativas de pequeños productores asociados a la Empresa Agroforestal Yateras de la provincia Guantánamo, afectadas por el huracán Matthew.	25 000
2018-01-01	2018-07-31	FAO	País	TCP/CUB/3609	Apoyo para el acceso de Cuba a proyectos GEF 7 sobre Agricultura y Acuicultura/Pesca sostenible	25 000
2018-04-23	2019-03-29	FAO	País	TCP/CUB/3701/C1	TCPF: Apoyo al desarrollo de sistemas alimentarios sostenibles y dietas saludables	75 000

Actual EOD	Actual NTE	Donante	Cobertura geográfica	Código del proyecto	Título del proyecto	Presupuesto total en USD (FPMIS)
2016-11-01	2018-02-28	FAO	Interregional	TCP/INT/3603	Technical assistance for the formulation of national strategies and action plans to improve compliance with the Agreement on Port State Measures (PSMA)	500 000
2013-07-01	2014-12-31	FAO	Regional	TCP/RLA/3408	TCP Facility	199 866
2016-12-05	2018-05-31	Multilateral	Regional	FMM/RLA/215/MUL	FMM support to SO 4 - 00 401 (MTP 2014-2017) Apoyo para el desarrollo de planes nacionales de Resistencia a los Antimicrobianos en América Latina	750 000
2012-11-30	2013-07-15	OCAH	País	OSRO/CUB/201/CHA	Recovery of agricultural livelihoods for people living in urban and suburban areas of the city of Santiago de Cuba	399 811
2016-11-04	2017-05-04	OCAH	País	OSRO/CUB/601/CHA	Emergency support with immediate impact on agricultural livelihoods for people living in urban and suburban areas in Guantanamo provinces	419 148
2017-10-03	2018-04-03	OCAH	País	OSRO/CUB/701/CHA	Emergency support for the immediate restoration of food production in the municipalities most affected by hurricane Irma	746 142
2017-10-12	2018-09-11	Bélgica	País	OSRO/CUB/702/BEL	Emergency support to rehabilitate food security and livelihoods of people affected by IRMA	300 000
2010-10-01	2012-03-31	España	País	GCP /CUB/016/SPA	Apoyo a la rehabilitación del sector productivo pecuario y de pesca afectado por los ciclones 2008 (provincias de Camaguey, Holguín, Las Tunas y Pinar del Río)	1 501 479

Actual EOD	Actual NTE	Donante	Cobertura geográfica	Código del proyecto	Título del proyecto	Presupuesto total en USD (FPMIS)
2018-09-28	2022-09-28	FMAM (FAO)	País	GCP /CUB/017/GFF	Introduction of new farming methods for the conservation and sustainable use of biodiversity, including plant and animal genetic resources, in production landscapes in selected areas of Cuba (FSP)	2 972 289
2017-01-03	2018-12-31	FMAM (FAO)	País	GCP /CUB/018/GFF	Introduction of new farming methods for the conservation and sustainable use of biodiversity, including plant and animal genetic resources, in production landscapes in selected areas of Cuba (PPG)	150 000
2017-07-24	2018-03-23	Unión Europea	País	GCP /CUB/019/EC	Apoyo al debate técnico sobre Agroecología y Agricultura de Conservación con Decisores, Expertos y Productores	87 967
2017-10-02	2018-05-31	FVC (Readiness and Preparatory Support)	País	GCP /CUB/020/GCF	Project Preparation Fund (CUBA)	211 704
2018-05-01	2021-04-30	Alemania	Global	GCP /GLO/802/GER(BMU)	National Land Monitoring and Information System for a transparent NDC reporting	3 786 031
2012-09-01	2018-06-30	Brasil	Regional	GCP /RLA/195/BRA	Fortalecimiento de las políticas agro-ambientales en países de América Latina y el Caribe a través de dialogo e intercambio de experiencias nacionales	1 080 722
2014-09-27	2016-06-30	Estados Unidos	Subregional	GCP /RLA/197/USA	Lobster conservation and management in the Wider Caribbean Region	61 500

Apéndices

Actual EOD	Actual NTE	Donante	Cobertura geográfica	Código del proyecto	Título del proyecto	Presupuesto total en USD (FPMIS)
2013-12-16	2014-08-14	Francia	Regional	GCP /RLA/199/ FRA	Manejo de las Áreas marino Costeras Protegidas (AMCP) como Herramienta para Garantizar Medios de Vida Sustentables y la Seguridad Alimentaria	6 746
2015-01-01	2019-12-31	Venezuela	Regional	GCP /RLA/208/ VEN	Programa Regional para Implementar Iniciativas de Cooperación Técnica Triangular en los Campos de la Seguridad, Soberanía Alimentaria y Nutricional y de la Reducción de la Pobreza	12 000 000
2018-01-01	2019-06-30	Brasil	Regional	GCP /RLA/216/ BRA	Estructuración de la Red Latinoamericana de políticas públicas para el Desarrollo Regional (Rede)	643 542
2015-01-01	2018-06-30	FIDA	Subregional	GCP /SLC/005/IFA	Strengthening Decent Rural Employment Opportunities for Young Women and Men in the Caribbean	1 800 000
2015-11-09	2019-09-30	FMAM (FAO)	Subregional	GCP /SLC/204/ GFF	Disposal of Obsolete Pesticides including POPs, Promotion of Alternatives and Strengthening Pesticides Management in the Caribbean (FSP)	4 357 500
2009-11-20	2013-06-28	España	País	UNJP/CUB/014/ SPA	Support for the fight against anemia in vulnerable groups in Cuba - (MDGF-2037)	3 287 191
2009-12-01	2013-06-28	España	País	UNJP/CUB/015/ SPA	Support for new decentralization initiatives and production stimulation in Cuba (MDGF-2096)	1 032 889

Notas: a) para el cálculo del número de proyectos globales o regionales gestionados se han considerado todos aquellos donde inicialmente estaba considerada Cuba como país de intervención, pese a que finalmente este pudiera no haber sido el caso; b) en el caso de proyectos globales y regionales, el presupuesto contenido en la última columna corresponde al total del proyecto y no a lo invertido en Cuba.

Apéndice 4. Actividades de CSS triangular con Cuba en el período 2014-18

Año	Países	Tema	Contraparte cubana	Financiamiento
2015	Haití, República Dominicana	Mejoramiento del Programa de Prevención, Control y Erradicación de la Peste Porcina Clásica en el marco del Plan Continental para la Erradicación de la Enfermedad	CENSA	Programa ordinario
2015	Granada	Identificación de necesidades de cooperación en el área de agricultura urbana y periurbana	Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical "Alejandro de Humboldt"	Programa ordinario
2016	República Dominicana	Valoración de capacidades y tecnologías del laboratorio de diagnóstico para peste porcina clásica del Servicio Veterinario de RDO	CENSA	Programa ordinario
2016	Haití, República Dominicana	Taller binacional para la gestión y atención de sospechas y brotes de peste porcina clásica	CENSA	Programa ordinario
2016-17	Haití, República Dominicana	Preparación de programa binacional en el fortalecimiento de la Sanidad Agropecuaria en Haití y República Dominicana	CENSA	TCP/RLA/3502
2016	Honduras	Asistencia para el fortalecimiento del sistema de sanidad e investigación forestal en Honduras (gorgojo del pino)	Instituto de Investigaciones Agroforestales	Programa ordinario, PE 5
2017-18	Panamá	Fortalecimiento de las capacidades del MIDA en el mejoramiento tecnológico para la producción de coco en asocio con otros cultivos y su aprovechamiento industrial	CENSA, OSDE, MINAG	Fondos propios de Panamá (MIDA) y FAO (oficial técnico)
2017	Panamá	Apoyo al diseño de la carrera de Técnico Agroempresarial en Fruticultura	Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas, MES	Fondos propios de Panamá (MIDA) y FAO (oficial técnico)
2017	Argentina, Colombia, Ecuador y Panamá	Intercambio de experiencias de CSS del proyecto DS-SLM en América Latina	Instituto de Geografía Tropical	Programa de Asociación de País para el Manejo Sostenible de Tierra (Proyecto MST) (CPP OP-15 y el proyecto Bases Ambientales para la Sostenibilidad Alimentaria Local (BASAL). Proyecto DS-SLM GCP/ GLO/337/GFF

Año	Países	Tema	Contraparte cubana	Financiamiento
2018	Panamá	Especialistas del Programa de Asociación de País sobre Manejo Sostenible de la Tierra (CPP-OP15) "Apoyo a la implementación del Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía de Cuba",	CITMA	
2018	Panamá	Visita técnica de intercambio y asesoramiento en manejo sostenible de la tierra en fincas piloto del proyecto DS-SLM de Panamá	CITMA	PROYECTO DS-SLM GCP/GLO/337/ GFF
2017	Haití	Fortalecimiento de capacidades del MARNDR	MINAG, MINCEX	TCP/HAI/3606 (D)
2019	Jamaica	Fortalecimiento del Sistema de Vigilancia Nutricional de Jamaica bajo el enfoque de los primeros 1000 días de vida	Instituto Nacional de Nutrición e Higiene de los Alimentos	Programa ordinario, PE1
2016	México	Proyecto Intensificación sostenible de la producción de granos básicos biofortificados y adaptados al Cambio Climático.	MINAG, Instituto de Investigaciones en Granos, CCS	Proyecto de Cooperación Técnica «Intensificación sostenible de la producción de granos básicos biofortificados y adaptados al Cambio Climático» (TCP/CUB/3502)
2016	Colombia	Apoyo al fortalecimiento del sistema de innovación socioproductiva del sector ganadero en Cuba y acciones demostrativas en Las Tunas	MINAG	TCP/CUB/3503
2016	Chile y Uruguay	Estudio sobre la realización de planificación estratégica del sector agropecuario y forestal	MINAG	TCP/CUB/3504 BABY01

Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la Unidad de Cooperación Sur-Sur en la Sede y la SLM.

Apéndice 5. Proyectos gestionados por la FAOCU en el ámbito de las áreas estratégicas A, B y C

Área estratégica	Código	Proyecto*	Ámbito	Fechas	Monto** (× 103 USD)
A	GCP/CUB/019/ EC	Apoyo al debate técnico sobre Agricultura de Conservación y Agroecología en Cuba	Nacional	24/07/2017-23/03/2018	87
	GCP/GLO/ 802/ GER(BMU)	National Land Monitoring and Information System for a transparent NDC reporting	Global	01/05/2018-30/04/2021	3 786
	GCP/RLA/197/USA	Lobster conservation and management in the Wider Caribbean Region	Sub Regional	27/09/2014-30/06/2016	61
	GCP/SLC/005/IFA	Strengthening Decent Rural Employment Opportunities for Young Women and Men in the Caribbean	Sub Regional	01/01/2015-30/06/2018	1 800
	TCP/CUB/3402	Utilización de dos Centros de Procesamiento de Semen Porcino (CPSP) como vía de mejoramiento genético de los cerdos en zonas suburbanas y rurales de La Habana	Nacional	01/03/2013-31/07/2015	302
	TCP/CUB/3403	Fortalecimiento de capacidades para la producción sostenible de miel de abeja y otros productos apícolas en Cuba	Nacional	01/10/2013-31/12/2015	319
	TCP/CUB/3501	Desarrollo del Programa Nacional sobre Genética para peces de agua dulce	Nacional	26/03/2015-29/12/2017	297
	TCP/CUB/3502	Intensificación sostenible de la producción de granos básicos biofortificados y adaptados al Cambio Climático	Nacional	01/05/2016-29/12/2017	370
	TCP/CUB/3503	Apoyo al fortalecimiento del sistema de innovación socioproductiva del sector ganadero en Cuba. Acciones demostrativas en Las Tunas	Nacional	01/05/2016-29/12/2017	372
	TCP/CUB/3601/ C1	TCP F: Apoyo a la Consulta Técnica sobre la Agricultura de Conservación en Cuba	Nacional	20/09/2016-30/12/2017	98
	TCP/CUB/3605/ C4	TCPF: Asistencia técnica para fortalecer las capacidades nacionales en la reducción de PDA	Nacional	01/11/2017-28/09/2018	32
	TCP/CUB/3606/ C5	TCPF: Asistencia Técnica para el desarrollo de la acuicultura marina en Cuba	Nacional	08/01/2018-28/09/2018	28
	TCP/ CUB/3607/ C6	TCPF: Asistencia Técnica para desarrollar un sistema de innovación tecnológica en el sector agrícola	Nacional	15/01/2018-31/05/2018	30
	TCP/ CUB/3608/ C7	TCPF: Apoyo a la implementación de la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura en cooperativas de pequeños productores asociados a la Empresa Agroforestal Yateras de la provincia Guantánamo, afectadas por el huracán Matthew	Nacional	01/02/2018-31/10/2018	25
	TCP/ INT/3603	Technical assistance for the formulation of national strategies and action plans to improve compliance with the Agreement on Port State Measures (PSMA)	Interregional	01/11/2016-28/02/2018	500

Área estratégica	Código	Proyecto*	Ámbito	Fechas	Monto** (× 103 USD)
	UNJP/ CUB/ 015/ SPA	Support for new decentralization initiatives and production stimulation in Cuba (MDGF-2096)	Nacional	01/12/2009-28/06/2013	1032
	GCP/INT/ 244/EC	Food and Nutrition Security Impact, Resilience, Sustainability and Transformation (FIRST)	Global	12/06/15 - 11/06/19	33 185
	TCP/CUB/ 3703/C3	TCPF: Asistencia Técnica para apoyar la implementación del Plan de Autoabastecimiento de Alimentos Municipal	Nacional	09/12/19	100
	TCP/ CUB/ 3504	TCPF: TCP/CUB/3504 BABY01 (NTE: 2017-12-31 00:00:00, LTU: RLCTD) - Apoyo a planificación estratégica de la agricultura en Cuba	Nacional	01/11/2015-31/12/2017	35
B	GCP/CUB/ 017/ GFF	Introduction of new farming methods for the conservation and sustainable use of biodiversity, including plant and animal genetic resources, in production landscapes in selected areas of Cuba (FSP)	Nacional	28/09/2018-28/09/2022	2 972
	GCP/CUB/ 018/ GFF	Introduction of new farming methods for the conservation and sustainable use of biodiversity, including plant and animal genetic resources, in production landscapes in selected areas of Cuba (PPG)	Nacional	03/01/2017-31/12/2018	150
	GCP/CUB/ 020/GCF	Project Preparation Fund (CUBA)	Nacional	02/10/2017-31/05/2018	211
	GCP/RLA/ 195/BRA	Fortalecimiento de las políticas agro-ambientales en países de América Latina y el Caribe a través de dialogo e intercambio de experiencias nacionales	Regional	01/09/2012-30/06/2018	1 080
	GCP/RLA/ 199/FRA	Manejo de las Áreas marino Costeras Protegidas (AMCP) como Herramienta para Garantizar Medios de Vida Sustentables y la Seguridad Alimentaria	Regional	16/12/2013-14/08/2014	6
	TCP/CUB/ 3602/C2	TCPF: Apoyo al Ministerio de la Agricultura de Cuba para el desarrollo de enfoques integrales medioambientales	Nacional	06/02/2017-31/10/2018	47
	TCP/CUB/ 3604/C3	TCPF: Asistencia técnica para desarrollar la fase de inicio del proceso de preparación REDD+	Nacional	08/01/2018-28/09/2018	30
	TCP/CUB/ 3609	Apoyo para el acceso de Cuba a proyectos GEF 7 sobre Agricultura y Acuicultura/Pesca sostenible	Nacional	01/01/2018-31/07/2018	25
	TCP/CUB/ 3702/C2	Apoyo a la formulación del documento de proyecto completo «Mayor resiliencia climática de los hogares y comunidades rurales a través de la restauración productiva del paisaje en localidades seleccionadas de la República de Cuba» (apoyo formulación propuesta FVC)	Nacional	09/9/19	100

Área estratégica	Código	Proyecto*	Ámbito	Fechas	Monto** (× 103 USD)
C	FMM/RLA/215/ MUL	FMM support to SO 4 - 00 401 (MTP 2014-2017) Apoyo para el desarrollo de planes nacionales de Resistencia a los Antimicrobianos en América Latina	Regional	05/12/2016-31/05/2018	750
	GCP/SLC/204/GFF	Disposal of Obsolete Pesticides including POPs, Promotion of Alternatives and Strengthening Pesticides Management in the Caribbean (FSP)	Subregional	09/11/2015-30/09/2019	4 357
	TCP/CUB/3701/C1	TCPF: Apoyo al desarrollo de sistemas alimentarios sostenibles y dietas saludables	Nacional	23/04/2018-29/03/2019	75
	TCP/CUB/3401	TCPF: TCP/CUB/3401 BABY01 (NTE: 2013-12-31 00:00:00, LTU: AGN) - Asistencia para el análisis e implementación de la Estrategia Nacional sobre Análisis de Riesgos Alimentarios USD 25 513 TCP/CUB/3401 BABY02 (NTE: 2014-03-31 00:00:00, LTU: AGP) - Fortalecimiento de la Producción de Granos Básicos Biofortificados adaptados al Cambio Climático USD 30 692	Nacional	01/04/2012-31/03/2014	56
	UNJP/ CUB/014/ SPA	Support for the fight against anemia in vulnerable groups in Cuba - (MDGF-2037)	Nacional	20/11/2009-28/06/2013	3 287

Notas: * no se incluyen los proyectos de emergencia ni las acciones de CSS, los cuales se detallan en la Cuadro 5 y el 0, respectivamente; ** en el caso de proyectos de ámbito supranacional el monto corresponde al presupuesto global y no al invertido en Cuba. Fuente: elaboración propia a partir de datos del FPMIS.

Apéndice 6. Proyectos en desarrollo para los fondos ambientales globales

Fondo y período	Área focal	Título	Estado	USD (× 106)	Actores
FMAM-6	Agro-biodiversidad	Introduction of new farming methods for the conservation and sustainable use of biodiversity, including plant and animal genetic resources, in production landscapes in selected areas of Cuba (GCP/CUB/017/GFF)	Proyecto aprobado	2,97 del FMAM 23,79 co-financiamiento Adicionalmente se contó con un PPG de 150 000 (GCP /CUB/ 018/ GFF)	FAO (Agencia implementadora) MINAG Fondo Nacional de Desarrollo Forestal Fondo Nacional Suelo Empresa Nacional para la Conservación de la Flora y la Fauna del Ministerio de la Agricultura
FMAM-6	Cambio climático	Enhancing Cuba's Institutional and Technical Capacities in the Agriculture and Land-use Sectors for Enhanced Transparency under the Paris Agreement	PIF aprobado Etapa de elaboración de propuesta final	0,86 subvención 0,55 co-financiamiento Fondos adicionales para la formulación del PIF - GCP/ CUB/020/CBT	FAO/Agencia implementadora CITMA MINAG
FMAM-7	Multifocal Biodiversidad (fondos mayoritarios) Cambio Climático y Degradación de Tierras	Reducing forest degradation and restoration of sustainable productive ecosystems thus avoiding agricultural-driven expansion into forest areas in Eastern Cuba.	Aprobado el PIF nacional por el punto focal nacional ante el FMAM y asignados oficialmente 4,71 millones dentro de los fondos bajo el STAR. PIF definitivo en proceso de elaboración Expresión de Interés ante el Programa de Impacto de Sistemas Alimentarios, endosada por el Punto focal nacional por y presentada por FAO al FMAM por valor de 2,5 millones.	7,21 del FMAM (4,71 bajo el STAR y 2,5 a partir del IP Sistemas Alimentarios) 37,15 de cofinanciamiento	FAO/Agencia implementadora propuesta Fondo Nacional de Desarrollo Forestal Fondo Nacional Suelo MINAG Programa de Desarrollo Agrícola 2018/30 Programa de Desarrollo Forestal 2017/30 Programa de Desarrollo Ganadero 2019/30 Programa de Desarrollo de Café y cacao 2018/30

Fondo y período	Área focal	Título	Estado	USD (× 106)	Actores
FMAM-7	Biodiversidad	Aplicación de un enfoque ecosistémico para el manejo de los recursos marinos y costeros en la región de los golfos de Ana María y Guacanayabo, Cuba.	Aprobada por el punto focal nacional ante el FMAM la idea de Proyecto o PIF nacional y asignados oficialmente 1,5 millones dentro de los fondos bajo el STAR. PIF definitivo en proceso de elaboración.	1,5 del FMAM 8,4 de cofinanciamiento	FAO/Agencia implementadora MINAL
FVC		Increased climate resilience of rural households and communities through the rehabilitation of productive agroforestry landscapes in selected localities of the Republic of Cuba	Nota conceptual ya en la Secretaría del FVC - proyecto completo formulado en marzo 2019 Consulta final	Donación 30 del FVC 59,7 de cofinanciamiento Fondos adicionales de apoyo a la formulación: GCP/CUB/ 020/ GCF (PPFA) TCP/CUB/ 3702/ C2 GCP/CUB/ 020/ GCR	Fondo Nacional de Desarrollo Forestal MINAG
FVC		Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero del sector porcino en Cuba	En fase elaboración la nota conceptual. Esperando carta del Gobierno de Cuba al BCIE para recibir los fondos para la elaboración del proyecto	Crédito de 120 millones	FAO/BCIE MINAG
FVC		Incremento sostenible de la disponibilidad de alimentos de origen acuícola en territorios con stress hídrico de la Provincia de Pinar del Río	Se solicitó carta de la autoridad nacional designada del CITMA para el FVC. Pendiente de aprobación por la Junta Interministerial de Coordinación que preside el Banco Nacional.	6,00 a partir de ventanilla de aprobación simplificada	MINAL
<p>Total de recursos del FMAM: USD 12,5 millones Total de recursos del FVC: USD 156 millones</p>					

Fuente: elaboración propia.

OFICINA DE EVALUACIÓN
Correo electrónico: evaluation@fao.org
Sitio Web: www.fao.org/evaluation

Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Roma, Italia