

Evaluación del modelo de sistemas alimentarios locales en Cuba desde 2021 hasta 2025

Evaluación descentralizada

Términos de Referencia

PMA Cuba



Índice

Índice	1
1. Antecedentes	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. Contexto	1
2.1. Justificación	5
2.2. Objetivos.....	5
2.3. Análisis de las partes interesadas.....	6
2. Objeto de la evaluación	7
2.1. Objeto de la evaluación.....	7
2.2. Alcance de la evaluación	16
3. Enfoque, metodología y consideraciones éticas de la evaluación	18
3.1. Preguntas y criterios de la evaluación.....	18
3.2. Enfoque y metodología de la evaluación	20
3.3. Análisis de la evaluabilidad.....	21
3.4. Consideraciones éticas.....	22
3.5. Garantía de calidad	23
4. Organización de la evaluación.....	24
4.1. Fases y productos finales.....	24
4.2. Composición del equipo de evaluación.....	25
4.3. Funciones y responsabilidades	26
4.4 Consideraciones en materia de seguridad	27
4.5. Comunicación	27
4.6. Oferta.....	28
Anexo 1: Mapa.....	29
Anexo 2: Calendario.....	29
Anexo 3: Función y composición del comité de evaluación	33
Anexo 4: Función y composición del grupo de referencia de la evaluación	35
Anexo 5: Plan de comunicación y gestión del conocimiento	38
Anexo 6: Bibliografía	40
Anexo 7: Acrónimos y Siglas	41
Anexo 8: Análisis preliminar de partes interesadas.....	43

1. Antecedentes

1. La Oficina de País del PMA en Cuba ha elaborado estos términos de referencia basándose en un examen documental inicial, en consulta con las partes interesadas. El propósito de estos términos de referencia es proporcionar a las partes interesadas información clave sobre la evaluación, así como orientar al equipo de evaluación y especificar las expectativas durante las diferentes fases de la evaluación.

1.1. INTRODUCCIÓN

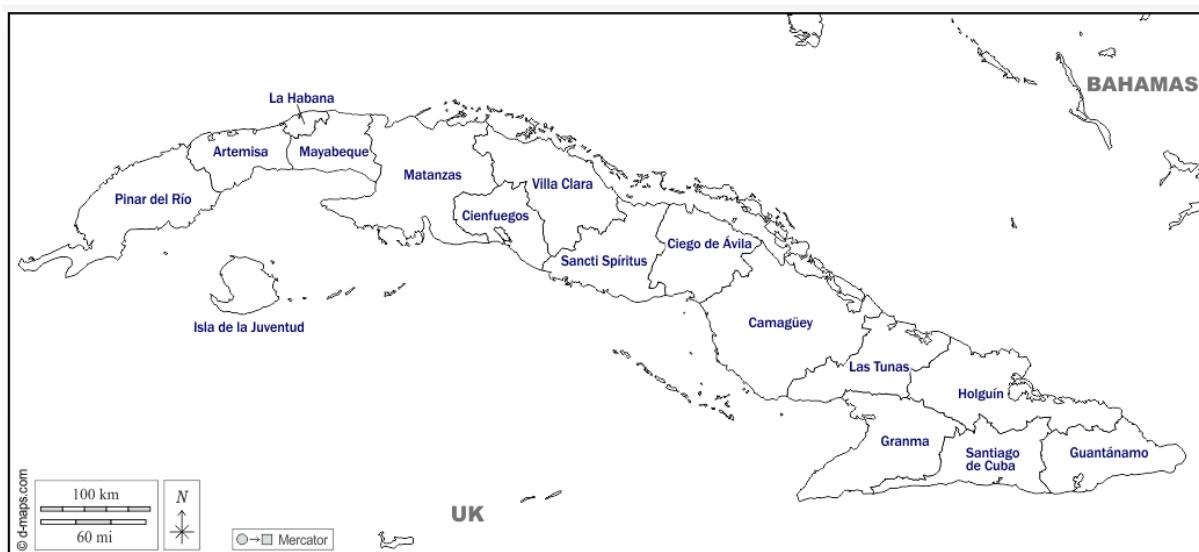
2. Los presentes términos de referencia corresponden a la evaluación temática del modelo de apoyo a los sistemas alimentarios locales implementado por PMA en Cuba durante el periodo 2021-2025 (también conocido como modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos en Villa Clara y provincias orientales), prestando especial atención al vínculo de la producción local con las redes de protección social (RPS). Esta evaluación ha sido encargada por la Oficina de país de PMA en Cuba y se llevará a cabo en el primer semestre del 2026, en línea con la finalización del actual Plan Estratégico de País (PEP) 2021-2025. El propósito de esta evaluación es generar evidencia útil y oportuna para informar la implementación y orientación estratégica de nuevos proyectos y proyectos existentes en torno al modelo de apoyo a los sistemas alimentarios locales en el próximo ciclo programático del Plan Estratégico 2026-2030.
3. El modelo que se evaluará comprende un conjunto de intervenciones que promueven la articulación entre la producción agrícola local y las Redes de Protección Social (RPS) a nivel municipal, con un enfoque en la alimentación escolar como plataforma integradora. Esta estrategia busca aumentar la resiliencia, mejorar la seguridad alimentaria y promover la inclusión social de los grupos más vulnerables, incluyendo niños y niñas en edad preescolar y escolar, mujeres embarazadas y personas mayores, mediante alianzas locales.
4. Las actividades implementadas han incluido capacitación, asistencia técnica, distribución de equipamiento e insumos de trabajo, desarrollo de herramientas y guías, diagnóstico de vulnerabilidades, desarrollo de planes de acción para productores/fincas. Además, se promueve la aplicación de prácticas resilientes al clima que mejoran el suministro estable de alimentos, se beneficia a pequeños agricultores y cooperativas con seguros agrícolas e instrumentos innovadores para la prevención de riesgos y la respuesta a emergencias, se impulsa una mayor participación económica y liderazgo de mujeres y jóvenes.
5. En el periodo de análisis, PMA ha implementado al menos 6 proyectos de desarrollo, cuyas acciones han abarcado las cinco provincias orientales (Las Tunas, Granma, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo), además de Villa Clara. Estos proyectos (y otros que les sirven como antecedente) han tenido objetivos comunes relacionados con el fortalecimiento de la producción local para el suministro a redes de protección social, con un enfoque nutricional y con un importante énfasis en la alimentación escolar vinculados con la respuesta a emergencias.
6. La presente evaluación se centrará en analizar el diseño, implementación y resultados del modelo de sistemas alimentarios desarrollado en el periodo 2021-2025, prestando especial atención al vínculo entre actores productivos y RPS, los factores de éxito, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora. Asimismo, se pondrá énfasis en las dimensiones de sostenibilidad, nutrición, resiliencia y alimentación escolar, valorando las contribuciones de beneficiarios directos, equipos coordinadores, autoridades nacionales y locales, así como socios estratégicos del PMA. La Oficina de País de Cuba será la principal usuaria de esta evaluación.

1.2. CONTEXTO

7. La República de Cuba es un archipiélago de 109.884,01 km² sobre el que se asientan 15 provincias y 168 municipios. Al norte limita con el estrecho de la Florida y los canales de San Nicolás y Viejo de

Bahamas; al sur linda con el Mar Caribe y el estrecho de Colón; al este, con el Paso de los Vientos, y al oeste, con el estrecho de Yucatán¹ (véase la figura 1).

Figura 1. Mapa político de la República de Cuba



Fuente: D-Maps.com. Mapa de Cuba; véase: https://d-maps.com/carte.php?num_car=5157&lang=es

8. Al cierre de diciembre 2024 Cuba contaba con 9 748 007 habitantes, de los cuales el 50.7% son mujeres y el 23,1% son personas mayores de 60 años. La esperanza de vida al nacer para el período 2020-2024 es de 77,76 años (mujeres: 80,45 años; hombres: 75,15 años). La tasa bruta de natalidad en 2024 fue de 7,6 nacimientos por cada 1.000 habitantes, una de las tasas más bajas de América Latina y el Caribe. De hecho, 2024 fue el cuarto año consecutivo con menos de 100.000 nacimientos en el país, 71358 nacimientos².
9. El contexto de país en Cuba, en especial en el periodo 2021-2025, se caracteriza por la presencia de múltiples desafíos que impactan los ámbitos social y económico y de manera particular la producción, disponibilidad y acceso a alimentación, tanto relacionados con cambios en el contexto socioeconómico nacional, como la implementación de la reforma económica de 2021 (Reordenamiento), eventos externos de amplio alcance como la afectación por la COVID19 y sus impactos incluso posteriores o el recrudecimiento de las medidas relacionadas con el embargo de EEUU a Cuba. Estos desafíos adquieren una mayor relevancia para poblaciones en situación de vulnerabilidad.
10. La oficina país de Cuba, a través de la implementación del PEP 2021-2025, ha implementado actividades para el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional, a través del apoyo a programas gubernamentales de protección social, en especial la alimentación escolar (y a otras RPS), con la mira en la contribución a la consecución de Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial la aspiración del Hambre Cero (ODS 2) y con un compromiso marcado en el fortalecimiento de las capacidades nacionales para el desarrollo (ODS 17)³. Estos esfuerzos se han focalizado en zonas de alta vulnerabilidad, particularmente en las provincias orientales (Las Tunas, Granma, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo) y Villa Clara.
11. La mejora de la alimentación y la nutrición en Cuba es uno de los principales desafíos de desarrollo que enfrenta el país por su alta dependencia de importaciones de alimentos, mantenida por más de 15 años.

¹ Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) (2022). Anuario Estadístico de Cuba 2021

² Anuario Demográfico de Cuba 2024

³ Ver Cuba Annual Country Report 2024 https://webreport.spring.wfp.org/?operation_id=CU03&year=2024#/32204

Son muchos los factores que contribuyen a esta situación, tales como: producción nacional de alimentos caracterizada por bajos niveles de productividad, obsolescencia tecnológica, carencia de mercados para insumos y equipos agropecuarios; marcada estacionalidad de los productos agro - pecuarios; poca presencia de fuentes renovables de energía; niveles importantes de degradación de los suelos; alta incidencia de sequías, entre otros efectos del cambio climático; ineficientes estrategias de comercialización, baja participación y empoderamiento de las mujeres e insuficiente articulación entre los centros de investigación y los productores.

12. Con la reducción de la producción nacional, los alimentos a precios moderados accesible a toda la población a través del sistema de distribución se importan casi en su totalidad. Esta distribución normada universal sólo cubre aproximadamente el 40% de la ingesta energética recomendada, con una diversidad limitada y experimenta continuas carencias y retrasos en la distribución, cada vez más frecuentes. Todos estos elementos apuntan a la necesidad de una transformación estructural de la agricultura cubana si se quiere avanzar hacia una mayor soberanía y seguridad alimentaria y nutricional.
13. Como país miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Cuba ha participado en las Convenciones que se han celebrado en torno al Derecho a la Alimentación y suscrito los Acuerdos internacionales que consagran este derecho. En el 2022, el gobierno cubano aprobó la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SSAN) que establece a la alimentación sana, inocua y diversa como un derecho ciudadano y regula el desarrollo de los Sistemas Alimentarios Locales (SAL), como una alternativa holística para lograr producciones sostenibles basadas en el desarrollo de cadenas de valor locales, la protección de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático y la sostenibilidad energética. Esta ley promueve un enfoque más descentralizado y otras transformaciones impulsadas por el gobierno, que brindan la oportunidad para iniciar un proceso de reversión de la situación actual y reflejan el nivel de prioridad del gobierno a esta esfera.
14. De acuerdo con la Ley SSAN, un modelo de sistema alimentario local es aquel en el que intervienen los actores, procesos y recursos vinculados con la producción, transformación, comercialización y el consumo de alimentos en el municipio y sus interrelaciones; en correspondencia con las dimensiones sociales, políticas, económicas, tecnológicas y medioambientales.
15. Grupo Asesor de la Comisión Nacional para la Soberanía Alimentaria y la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SSAN) está conformado por representantes de diversas instituciones nacionales e internacionales que apoyan la implementación de la Ley SSAN. Entre sus miembros se incluyen: Viceprimer ministro, Secretaría de la Comisión Nacional para SSAN, Organismos de la Administración Central del Estado, Federación de Mujeres Cubanas (FMC), Universidad de Pinar del Río, Agentes dinamizadores municipales. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) desempeña un rol activo y estratégico dentro del Grupo Asesor para la implementación de la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (Ley SSAN) en Cuba.
16. El PMA colabora en la implementación de proyectos vinculados a la seguridad alimentaria y nutricional, especialmente en el fortalecimiento de las cadenas de valor agrícola y su conexión con las redes de protección social. Esto permite un suministro más estable de alimentos nutritivos y de calidad para los grupos vulnerables. En alianza con el Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil, el PMA trabaja en el fortalecimiento de la resiliencia de los sistemas alimentarios locales, especialmente ante eventos extremos y el cambio climático. El PMA forma parte del equipo multisectorial que ejecuta acciones a nivel nacional y local, en coordinación con otros organismos del Estado y agencias internacionales. Su experiencia en respuestas a emergencias y reducción de riesgos de desastres es clave para la implementación efectiva de la Ley SSAN.
17. La Mesa de Seguridad Alimentaria forma parte del Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba, y está integrada por una amplia gama de actores:
 - 22 organismos de la Administración Central del Estado
 - 12 organizaciones Superiores de Dirección Empresarial
 - 27 entidades nacionales
 - 11 organizaciones de la sociedad civil cubana
 - 5 organizaciones de cooperación internacional

- Ministerios clave como el MINAG (Agricultura) y MINCEX (Comercio Exterior), que coordinan el plan.
18. Esta mesa tiene como objetivo articular los esfuerzos intersectoriales para construir sistemas alimentarios locales soberanos y sostenibles, con enfoque de género, generacional y territorial. También promueve la participación comunitaria, la educación nutricional y el fortalecimiento de capacidades localesLos principales desafíos en términos de seguridad alimentaria y nutrición en el país incluyen:
- Alta exposición a eventos climáticos extremos (huracanes, sequías) y efectos del cambio climático, que afectan la estabilidad productiva.
 - Alta dependencia a insumos agrícolas y alimentos importados, afectando la sostenibilidad del sistema alimentario.
 - Limitaciones en la adopción de tecnologías, uso limitado de energías renovables y baja inversión en equipos agrícolaslimitados incentivos y oportunidades y,
 - Escasos incentivos para la producción local y poca articulación entre actores del sistema alimentario.
 - Desconexión entre la producción local y la demanda nutricional de las RPS, especialmente alimentación escolar.
 - Insuficiente orientación de los sistemas alimentarios locales para satisfacer la demanda nutricional de los consumidores finales, especialmente los grupos más vulnerables (niños, mujeres embarazadas y lactantes, población de la tercera edad, entre otros).
19. El PMA ha brindado apoyo al Gobierno de Cuba en el fortalecimiento de sistemas alimentarios locales, con un enfoque integral que incorpora la igualdad de género, la inclusión y la equidad como ejes transversales. Las intervenciones del PMA han estado alineadas con las prioridades nacionales y han contribuido al empoderamiento económico de mujeres rurales, al fomento del liderazgo juvenil, y al fortalecimiento de organizaciones comunitarias como la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). Estas acciones han sido parte de proyectos que promueven una participación más equitativa en los procesos productivos y de toma de decisiones dentro de las comunidades rurales.
20. En cuanto a la asistencia internacional, los proyectos implementados por el PMA han contado con financiamiento y acompañamiento técnico de diversos socios de desarrollo como KOICA, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Rusia y la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días. Además, se han complementado con el trabajo de otras agencias del sistema de Naciones Unidas presentes en el país, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Panamericana para la Salud (OPS), lo que ha potenciado el enfoque Inter agencial y la coherencia en la respuesta.
21. Si bien Cuba no atraviesa una situación humanitaria convencional, se identifican condiciones estructurales de vulnerabilidad alimentaria, y las intervenciones del PMA contribuyen a reforzar las redes de protección social, mitigar impactos negativos y fortalecer la resiliencia comunitaria. En este sentido, se reconoce que algunas tensiones sociales, migración interna y externa, sobre todo de jóvenes, están vinculadas a la inseguridad económica y alimentaria persistente.
22. Durante el periodo de referencia (2021-2025), han tenido lugar eventos externos relevantes que han condicionado la operación de los proyectos implementados por el PMA, como la pandemia de COVID-19, restricciones en la cadena logística global, eventos climáticos extremos y dificultades asociadas a la disponibilidad de combustible e insumos agrícolas, lo cual ha requerido ajustes estratégicos por parte del PMA y sus socios para mantener la continuidad y eficacia de las intervenciones.
23. Finalmente, además de los proyectos específicos incluidos en el objeto de evaluación, el PMA ha implementado en el mismo periodo otras actividades en Cuba orientadas a la asistencia técnica, generación de evidencia, fortalecimiento institucional y respuesta logística, que han complementado los esfuerzos del modelo de sistemas alimentarios locales y deben ser tenidas en cuenta como contexto programático relevante.
24. Este contexto constituye el entorno operativo en el que se ha desarrollado el modelo de sistemas alimentarios locales objeto de esta evaluación. Por tanto, será fundamental analizar cómo las

condiciones estructurales, institucionales y sociales han influido en su diseño, implementación, resultados y sostenibilidad.

2.1. JUSTIFICACIÓN

25. Desde 2018, el PMA ha brindado apoyo al modelo de sistema alimentario local, acumulando ya 8 años de implementación. Este momento resulta especialmente oportuno para llevar a cabo la evaluación, ya que puede informar decisiones políticas clave y contribuir a consolidar el modelo con miras a su posible réplica en otras provincias y regiones.
26. Dado el compromiso del PMA de apoyar los proyectos de sistemas alimentarios locales como mecanismo para fomentar el vínculo de la producción local con el suministro de las RPS y su interés de mejorar las intervenciones en base a la evidencia, las razones por las cuales la evaluación ha sido identificada como relevante en este periodo son las siguientes:
 - a) Identificar aprendizajes, tanto positivos como negativos, de la implementación del modelo de apoyo a los sistemas alimentarios locales en Cuba del 2021 al 2025 y su vínculo con las RPS, lo que permitirá identificar buenas prácticas para avanzar en la abogacía para apoyar la sostenibilidad y escalar el modelo en el contexto geográfico nacional.
 - b) Valorar la pertinencia del modelo de apoyo a los sistemas alimentarios locales en relación con las necesidades contextuales de Cuba, considerando el mayor protagonismo dado a las competencias municipales, innovación, incorporación de jóvenes y mujeres, enfoque nutricional, respuesta a emergencia, resiliencia y sostenibilidad energética.
 - c) Valorar el alcance de los resultados en los años de implementación y su eficiencia en el logro de los objetivos, incluidos los aportes al enfoque nutricional y la contribución a la resiliencia del propio modelo y de los sistemas alimentarios locales apoyados.
 - d) Evaluar los mecanismos para la sostenibilidad ambiental y la capacidad de escalabilidad del modelo a nivel de políticas de país y estrategias nacionales y posicionar el modelo dentro del Grupo asesor para la implementación de la ley SSAN, por su capacidad de contribuir a la seguridad alimentaria de la población, con especial atención a grupos objetivo y personas en condición de vulnerabilidad.
 - e) Responder a la recomendación 2 de la evaluación del PEP 2021-2024⁴, presentada a la Junta Ejecutiva del PMA en noviembre de 2024, que aconseja consolidar y escalar el modelo de circuito corto de provisión de alimentos a las RPS y las transferencias a los productores, sistematizando y socializando los aprendizajes.
27. La evaluación será utilizada para informar el trabajo de la Oficina país del PMA en Cuba en materia de sistemas alimentarios en el marco de la implementación del nuevo Plan Estratégico País (PEP) 2026-2030, incorporando los hallazgos en la nueva programación de la Oficina país de Cuba. Los hallazgos que surjan de esta evaluación servirán también para movilizar desde la mesa de seguridad alimentaria la sostenibilidad ambiental y escalabilidad del modelo de sistemas alimentarios locales, posicionando a la oficina como un actor capaz de acompañar al gobierno con un modelo de política pública integral para implementar la ley SSAN y replicar este modelo a nivel municipal. La evaluación permitirá mostrar el valor añadido del modelo con los donantes para la movilización de fondos y abogacía. La Oficina Regional LACRO también podrá aprovechar los aprendizajes generados para informar su trabajo en otros países de la región, especialmente en aquellos con gobiernos receptivos y comprometidos.

2.2. OBJETIVOS

28. La evaluación cumple con el doble objetivo de rendición de cuentas y de aprendizaje, los cuales se refuerzan mutuamente, pero da un mayor énfasis al aprendizaje.

⁴ Ver [Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Cuba \(2021-2024\)](#)

- **Rendición de cuentas** – La evaluación valorará y proporcionará información sobre el desempeño y los resultados alcanzados en la implementación del modelo de sistemas alimentarios locales en Cuba, y en qué medida se trata de un modelo sostenible y escalable. Será de particular relevancia para socios y donantes de PMA, para informar futuras decisiones programáticas y de colaboración.
 - **Aprendizaje** – La evaluación determinará las razones por las que se produjeron o no se produjeron ciertos resultados para extraer lecciones, derivar buenas prácticas y proporcionar punteros para el aprendizaje. Asimismo, proporcionará resultados con base empírica para fundamentar la adopción de decisiones operacionales y estratégicas, incluida la sostenibilidad y posible escalabilidad del modelo en el contexto nacional. Los hallazgos se divulgarán de forma activa y las enseñanzas se incorporarán a los sistemas pertinentes de intercambio de lecciones.
29. Como parte de su objetivo de aprendizaje, la evaluación integrará la igualdad de género y el enfoque de derechos humanos en sus objetivos, diseño e implementación. En particular, buscara derivar aprendizajes sobre como PMA ha integrado estos enfoques durante la fase piloto e identificar oportunidades de mejora en las fases consiguientes.
30. La evaluación de este modelo busca generar aprendizajes sobre su diseño, implementación y resultados, con miras a informar decisiones estratégicas relacionadas con su sostenibilidad, ampliación o incorporación en políticas públicas nacionales. Esta revisión es particularmente oportuna de cara a la implementación del próximo Plan Estratégico del PMA (PEP) (2026-2030).
31. Este conjunto de intervenciones fue seleccionado por su carácter estratégico, su alineación con el Efecto Estratégico 3 del PEP 2021-2025) y su potencial de escalabilidad. También responde a las recomendaciones de la evaluación del PEP 2021-2024 de promover temáticas que respalden la implementación de la Ley de SSAN como la aplicación y expansión del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la RPS y las transferencias a los productores.
32. La presente evaluación busca generar evidencia útil para:
- Informar decisiones sobre la continuidad, expansión o rediseño del modelo.
 - Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones.
 - Aportar evidencia clave para la contribución a los ODS y a las prioridades nacionales en seguridad alimentaria, equidad y desarrollo territorial.
 - Fortalecer la rendición de cuentas ante socios, donantes y beneficiarios. Esta rendición de cuentas se realizará a nivel general del enfoque evaluado, sin desagregar el análisis por los objetivos específicos de cada proyecto individual.
 - Contribuir a la implementación de la Ley SSAN (2022), al proporcionar insumos concretos sobre el funcionamiento de sistemas alimentarios locales articulados con políticas de protección social.

2.3. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

33. La evaluación buscará incorporar los puntos de vista de un conjunto amplio de partes interesadas internas y externas al PMA para asegurar la utilidad de los resultados. A varias partes interesadas se les solicitará intervenir en el proceso de evaluación en vista de sus intereses previstos en los resultados de la evaluación y su capacidad relativa de influir en los resultados del programa que está siendo evaluado. La tabla 1 proporciona un análisis preliminar de las partes interesadas, el cual debe ser profundizado por parte del equipo de evaluación durante la fase de inicio.
34. La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas está relacionada con los compromisos del PMA de incluir dentro de su labor a los/as beneficiarios/as como partes interesadas clave. El PMA se compromete a velar por la igualdad de género, la equidad y la inclusión en el proceso de evaluación, con la participación de mujeres, hombres, niños y niñas de diferentes grupos (incluidas las personas con discapacidades, las de edad avanzada y las pertenecientes a diversos grupos étnicos y lingüísticos) en la evaluación y en consulta con ellos.

35. Las partes interesadas deberán ser entrevistadas y consultadas durante la fase inicial y la fase de recolección de datos y se espera que puedan participar de los talleres durante la fase final.

Tabla 1. Análisis preliminar de partes interesadas

Partes interesadas / *Interés y participación en la evaluación (ver Anexos)	
Partes interesadas internas (PMA)	
1.	Oficina en el país del PMA en Cuba
2.	Oficinas sobre el terreno del PMA en Cuba
3.	Oficina regional para América Latina y el Caribe (LACRO)
4.	Divisiones de la sede del PMA
5.	Oficina de Evaluación del PMA
6.	Junta Ejecutiva del PMA
Partes interesadas externas	
1.	Beneficiarios/as: (i) Productores y cooperativas: beneficiarios directos de asistencia técnica, insumos, seguros agrícolas y formación; (ii) Instituciones públicas locales: escuelas, gobiernos municipales, círculos infantiles, centros de salud, hogares maternos y comedores bajo el Sistema de atención a la familia (SAF); (iii) Grupos vulnerables: niños y niñas en edad escolar, mujeres embarazadas, personas mayores; (iv) Mujeres y jóvenes rurales: con énfasis en su participación en la gobernanza local y acceso a recursos.
2.	Gobierno: MINAG, MINED, MINUN, CITMA, Ministerio de Ambiente y Gobiernos Locales.
3.	Equipo de las Naciones Unidas en el país: FAO, IFAD, UNICEF, UNDP, UNFPA PAHO, WHO.
4.	Organizaciones no gubernamentales (ONG) /Sector cooperativo
5.	Donantes: FAO/Unión Europea, KOICA, Federación Rusa, FIDA y la Iglesia.

2. Objeto de la evaluación

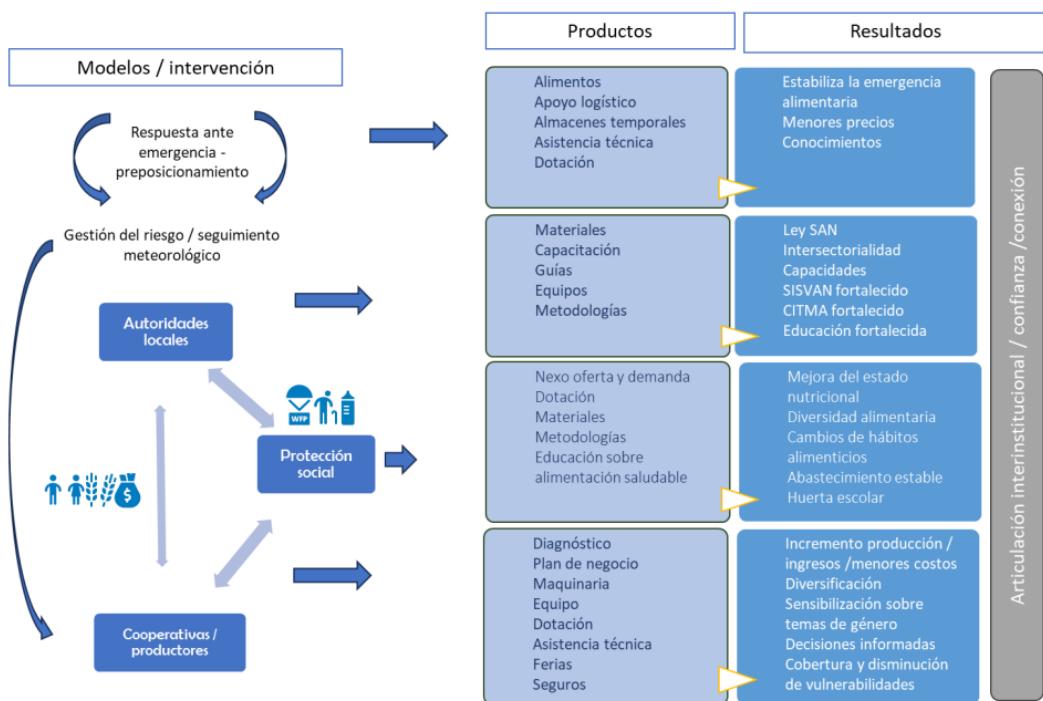
2.1. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

36. El objeto de la evaluación es el modelo de apoyo a sistemas alimentarios locales implementado por PMA entre 2021 y 2025, a través de varios proyectos financiados por diversos socios. Este modelo busca fortalecer la producción agrícola local y vincular sus actores —especialmente pequeños productores y cooperativas— con las RPS⁵ a nivel municipal, con especial atención a la alimentación escolar, para articular intervenciones multisectoriales e integrales.

En el marco del PEP 2021-2024 esta intervención se articula con varias actividades clave: gestión del riesgo (EE1), fortalecimiento de capacidades (EE4), resiliencia (EE3) y nutrición (EE2). Esta integración permite al PMA avanzar hacia la construcción de un triple vínculo estratégico entre: (i) formas productivas reforzadas y resilientes, (ii) redes de protección social fortalecidas, y (iii) grupos vulnerables con mejor estado nutricional. El modelo de sistemas alimentarios opera bajo un enfoque de circuitos cortos de comercialización, facilitando el suministro directo de hortalizas y vegetales desde cooperativas y productores locales hacia instituciones de la red de protección social, especialmente centros educativos. Este proceso se realiza con la intermediación activa de las autoridades locales, lo que garantiza una coordinación eficiente y una mayor trazabilidad en la cadena de suministro. (véase figura 2)

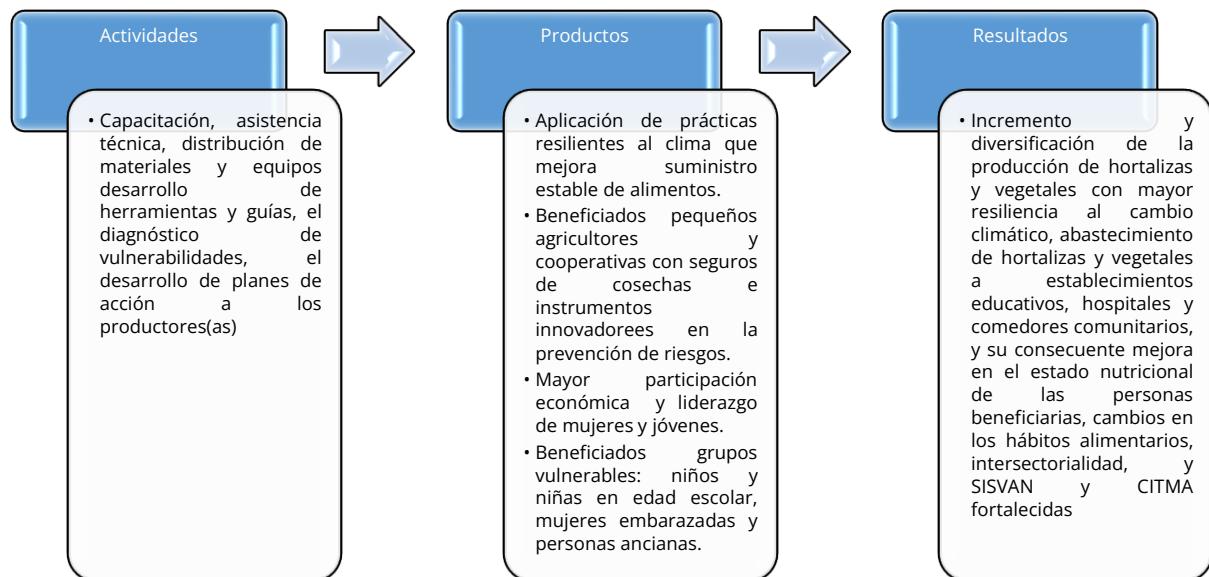
⁵ Las redes de protección social en Cuba son un conjunto de programas, servicios y políticas públicas diseñadas para garantizar el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad, promover la equidad social y asegurar el acceso a derechos básicos como salud, educación y alimentación. Las redes de protección social en Cuba están conformadas principalmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Educación, a través de instituciones como Casas de Abuelos, Hogares de Ancianos, Hogares Maternos, Casas para niños sin amparo familiar y Centros de Protección Social. En el contexto cubano, PMA enfoca su trabajo en mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de los grupos más vulnerables, en Sistema de Atención a la Familia (SAF), Casas de Abuelos y Hogares de Ancianos, Círculos Infantiles y Hogares Maternos.

Figura 2. Modelo de Sistemas alimentarios locales del PMA en Cuba



Fuente: PEP Cuba 2021-2024

Figura 3. Lógica inicial recolectada en el CSPE del Modelo de Sistemas alimentarios Locales en Cuba



Fuente: Elaboración equipo evaluador de la CSPE de Cuba (2021-2024).

37. La figura 3 presenta la lógica inicial recolectada en el CSPE del modelo de sistemas alimentario local, la cual se relaciona directamente con el esquema de la figura 2 al detallar los componentes clave del modelo (actores, productos, resultados esperados) y cómo estos se articulan para lograr impactos en nutrición, educación, producción local y fortalecimiento institucional. Esta figura traduce el modelo conceptual de la figura 2 en una lógica de intervención que orienta la implementación y evaluación del sistema.

38. Las autoridades nacionales reconocen el valor de la lógica de intervención del PMA y todas las herramientas desarrolladas para implementar el modelo. Esta lógica de intervención se implementa en 5 fases e incluye múltiples diagnósticos y metodologías. Estas son:

- i)Fase de inducción: sensibilización de los actores sobre el proyecto y las expectativas.
- ii)Caracterización de la población: para identificar las necesidades y prioridades locales.
- iii)Fase de diagnóstico: para mapear instituciones y actores que podrían contribuir al modelo de sistema alimentario local.
- iv)Ejercicio para establecer vínculos entre la demanda (redes de protección social) y la oferta (agricultores/cooperativas).
- v) Elaboración de planes de inversión local para cooperativas/agricultores, que informan los planes de adquisiciones, así como el desarrollo de planes de fortalecimiento de capacidades locales para las instituciones.

Tabla 2. Proyectos que conforman el objeto de evaluación y su vinculación con el Modelo del Sistema Alimentario local

Proyecto	Objetivo	Localización del proyecto	Vínculo	Actores Principales		Presupuesto aprobado (US\$)
				Gobierno	Donantes	
PROACT 2019-2022 (Del Huerto a la Mesa)	Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria para la seguridad alimentaria y nutricional	Provincia de Villa Clara 7 municipios: Corralillo, Quemado de Güines, Sagua la Grande, Encrucijada, Camajuaní, Remedios y Caibarién.	Se centra en fortalecer la resiliencia comunitaria frente a huracanes y sequías, y en mejorar la disponibilidad, acceso y consumo de alimentos nutritivos para poblaciones vulnerables. Estos resultados permiten evaluar el impacto del modelo en contextos post-desastre y son esenciales para analizar su potencial de escalabilidad y replicabilidad en otras zonas con condiciones similares de vulnerabilidad. Se busca fortalecer la vinculación entre las partes los productores y las RPS.	MINAG, MINED MINCIN CITMA INIFAT Gobiernos locales	Unión Europea / FAO	1,759,384
Actúa diferente 2021-2025	Fortalecimiento de la resiliencia del sistema alimentario local a los efectos de los desastres naturales y al cambio climático con un enfoque nutricional para suplir alimentos a las redes de protección social	<ul style="list-style-type: none"> • Granma (Municipio de Jiguaní) • Holguín (Municipio de Urbano Noris) • Las Tunas (Municipio de Manatí) • Santiago de Cuba (Municipio Guama) • Guantánamo (Municipio Niceto Pérez) 	<p>Este proyecto integra dimensiones estratégicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción local vinculada a programas sociales, en especial la alimentación escolar. • Enfoque nutricional y territorial, dirigido a escuelas rurales y grupos vulnerables. • Resiliencia frente al cambio climático, con prevención de riesgos, fortaleciendo los sistemas de alerta temprana y desarrollando una sistematización del proceso de identificación y reducción de vulnerabilidades. • Apoyo a políticas públicas prioritarias, incluyendo el PAM y el Plan Nacional de Desarrollo 2030. 	MINAG MINED MINCIN CITMA Gobiernos locales	KOICA	3,088,804
Alimentación Escolar AES+ 2021-2025	Fomento de la alimentación escolar sostenible a partir del fortalecimiento de los sistemas de	<ul style="list-style-type: none"> • Las tunas • Holguín • Granma • Santiago de Cuba 	El proyecto fortalece la alimentación escolar y los comedores comunitarios en Cuba mediante productos locales, articulando tres ejes principales:	MINAG MINED MINCIN CITMA Gobiernos locales	RUSIA	

	producción local de alimentos en Cuba	<ul style="list-style-type: none"> • Guantánamo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a agricultores y cooperativas: impulso a la producción de alimentos. • Gestión de riesgos y resiliencia: preparación del sistema alimentario frente a amenazas y cambio climático. <p>A diferencia de los demás proyectos, este proyecto integra por primera vez las transferencias basadas en efectivo del MINED a los municipios para la compra de alimentos para las redes de protección social.</p>			3,850,000
Huertos Urbanos 2023	Apoyo a los huertos domésticos y la agricultura urbana para lograr sistemas alimentarios locales más resistentes y sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Villa Clara (Municipios de Sagua la Grande, Encrucijada y Caibarién) 	Este proyecto se vincula con los sistemas alimentarios locales al buscar recuperar los sistemas productivos a través de la diversificación de la producción (se agregaron hortalizas y proteína animal como conejos y cabras), y fortalecer los vínculos entre los productores locales y las redes de protección social.	MINAG MINED MINCIN CITMA INIFIAT Gobiernos locales	La Iglesia	200,000
Gibara Verde x Ciento 2022-2024	Apoyo de soluciones locales hacia un sistema alimentario sostenible en Cuba.	<ul style="list-style-type: none"> • Holguín 	Este proyecto busca fortalecer la articulación de los pequeños agricultores y las cooperativas con los programas de protección social, haciendo hincapié en los programas de alimentación escolar y promoviendo dietas producidas localmente.	MINAG MINED MINCIN CITMA, UEICA Gobiernos locales	FIDA	467,356
PROSAN 2025 (Año 1 del proyecto multianual)	Apoyo a los huertos domésticos y la agricultura urbana para lograr sistemas alimentarios locales más resistentes y sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Villa Clara (Municipios de Sagua la Grande, Encrucijada y Caibarién) 	Amplio la cobertura geográfica y programática del proyecto anterior 'Huertos urbanos'. Se agregaron nuevas RPS como las casas de niños sin amparo parental, nuevos productos tales como granos, hortalizas y proteína animal.	MINAG MINED MINCIN CITMA INIFIAT Gobiernos locales	La iglesia	655,822 (Y1)

39. El modelo se implementa desde dos enfoques complementarios: el fortalecimiento de la oferta y el desarrollo de la demanda. Por el lado de la **oferta**, se trabaja directamente con cooperativas y productores locales para reducir sus vulnerabilidades mediante asistencia técnica, acompañamiento y provisión de equipos por parte del PMA. Las decisiones de producción se basan en datos climáticos (lluvia, humedad, sequía) proporcionados por centros meteorológicos, así como en encuestas sobre las preferencias alimentarias de niñas y niños. Esta planificación reduce el riesgo de pérdida de cosechas y facilita el acceso a seguros agrícolas con primas más bajas.
40. En cuanto a la **demand**a, se centra en la **comunidad escolar**, especialmente en niñas y niños de instituciones educativas. Junto al Ministerio de Educación (MINED), se ha desarrollado un programa de educación alimentaria que involucra a docentes, estudiantes y familias, formando grupos de promotores. Las escuelas han sido equipadas con cocinas, huertos demostrativos y capacitación para el personal encargado de la preparación de alimentos. Esto ha generado un cambio significativo en los hábitos alimentarios: entre 2021 y 2025, el número de niños y niñas en escuelas y círculos infantiles que consumen hortalizas aumentó de 8.000 a 35.148, y la diversidad de vegetales en la dieta pasó de una (1) verdura semanal en 2019 a diez (10) en 2025.⁶
41. Además, los **Sistemas de Atención a la Familia (SAF)**⁷ y los **hogares maternos** también se benefician del modelo, recibiendo productos frescos de los productores locales, lo que ha permitido diversificar la alimentación de las personas mayores y mujeres en almuerzos y cenas.
42. Los proyectos que conforman el objeto de evaluación son PROACT, Actúa Diferente, Alimentación escolar AES+, Huertos urbanos, Gibara verde x ciento y PROSAN (ver tabla 2). Cada uno de los proyectos incluidos en el objeto de evaluación aporta una dimensión específica al modelo de sistemas alimentarios locales promovido por el PMA en Cuba. En conjunto, permiten valorar su relevancia, eficacia, sostenibilidad y potencial de escalabilidad. Además, su diversidad geográfica y programática ofrecerá aprendizajes valiosos sobre enfoques diferenciados, niveles de integración institucional, y participación de actores clave, incluyendo mujeres, jóvenes y productores locales. La evaluación, al centrarse tanto en la rendición de cuentas como en el aprendizaje, buscará comprender cómo y por qué se han generado (o no) los resultados esperados a través de estos proyectos y qué elementos son replicables o escalables en otros territorios.
43. Los proyectos analizados comparten un conjunto de temáticas clave que reflejan la coherencia del modelo de sistemas alimentarios locales, adaptadas a los contextos y objetivos específicos de cada intervención. Entre las más recurrentes se encuentran el fortalecimiento de los sistemas alimentarios locales, la resiliencia frente a eventos climáticos, el suministro a la RPS, y la vigilancia alimentaria y nutricional. Además, algunos proyectos incorporan componentes diferenciadores, como la alimentación escolar y transferencias basadas en efectivo (AES+), sistemas de alerta temprana y la respuesta a emergencia (KOICA, FIDA), lo que evidencia la capacidad del modelo para integrar enfoques complementarios. Esta convergencia temática permite no solo una implementación más eficiente, sino también una mayor posibilidad de escalabilidad y replicabilidad en otros territorios con condiciones similares. La evaluación deberá cubrir todas estas convergencias temáticas que son parte del modelo.
44. El alcance geográfico de la evaluación abarca las provincias orientales y Villa Clara, en los municipios involucrados de manera directa en la implementación de los proyectos (2021-2025) (Ver Anexo 1).
45. Aunque no se cuenta con una teoría del cambio formal consolidada para el modelo integrado de sistemas alimentarios locales, la evaluación tiene previsto reconstruirla durante la fase de inicio, basándose en la documentación existente, los resultados esperados, y entrevistas con actores clave. Esta reconstrucción permitirá representar de manera explícita la lógica inicial que se levantó durante la evaluación del plan estratégico de País del PMA en Cuba, que conecta actividades como la capacitación

⁶ Datos de COMET de la Oficina de País y datos de monitoreo de los equipos de proyectos.

⁷ El Sistema de Atención a la Familia (SAF) en Cuba es un programa social creado en 1998 con el objetivo de complementar la alimentación de personas en situación de vulnerabilidad, especialmente aquellas con bajos ingresos y sin apoyo familiar. Es un servicio de alimentación subsidiada que busca garantizar una dieta adecuada a sectores vulnerables de la población. Además de cubrir necesidades nutricionales, el SAF promueve espacios de socialización y mejora de la calidad de vida en las unidades gastronómicas donde se brinda el servicio. El sistema está compuesto por: Beneficiarios ("censados"): Adultos mayores, Personas con discapacidad, Embarazadas con alto riesgo, Casos sociales críticos sin ingresos suficientes.

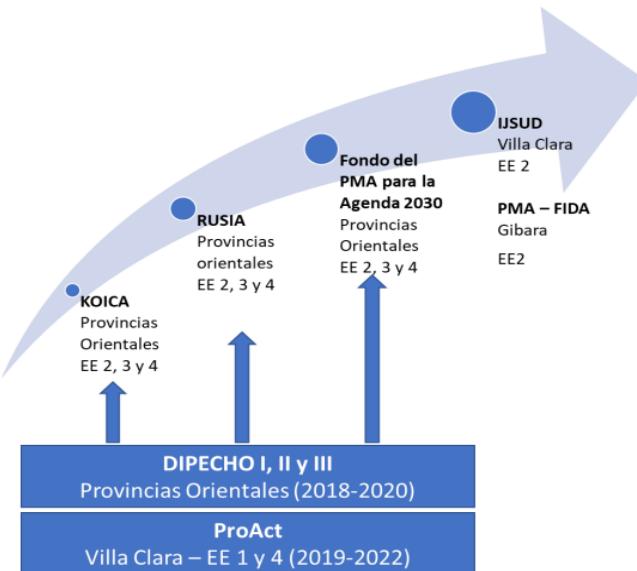
técnica, la entrega de insumos, el fortalecimiento organizativo y la articulación institucional, con los resultados intermedios e impactos esperados, como la mejora de la producción local, el acceso a mercados institucionales y la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional de la población beneficiaria.

46. La reconstrucción de la teoría del cambio se alinearán con el Efecto Estratégico 3 (EE3) del Plan Estratégico de País del PMA en Cuba, que establece que: *"Para 2024, los grupos vulnerables se benefician de unos sistemas alimentarios locales más resilientes a los efectos del cambio climático y de unas redes de protección social más eficaces."*

Este efecto estratégico deberá de servir como marco orientador para evaluar cómo las intervenciones del modelo contribuyen a fortalecer la resiliencia de los sistemas alimentarios y su articulación efectiva con las redes de protección social, especialmente en contextos expuestos al cambio climático y otras vulnerabilidades.

47. El modelo de sistemas alimentarios locales representa el mecanismo más ilustrativo de la coherencia y articulación entre los efectos estratégicos del PEP 2021–2024. A través de este modelo, se ha logrado integrar diversos proyectos —como DIPECHO, ProAct, KOICA, Rusia, el Fondo del PMA para la Agenda 2030, la IJSUD y el PMA-FIDA (aunque no todos forman parte de esta evaluación)—, promoviendo una articulación horizontal entre entidades y vertical entre los niveles nacional y local. Su implementación conecta de manera efectiva actividades de gestión del riesgo (EE1), fortalecimiento de capacidades (EE4), resiliencia (EE3) y nutrición (EE2) del PEP, lo que evidencia avances significativos en la contribución del PMA a un triple vínculo: formas productivas más resilientes, redes de protección social fortalecidas y una mejora en el estado nutricional de los grupos vulnerables.

Figura 4: Concatenación de varios proyectos en torno al modelo de sistemas alimentarios locales



Fuente: CSPE Cuba (2021-2024)

48. La evaluación abarcará a los siguientes grupos los cuales son los beneficiarios directos:

- Productores y cooperativas: beneficiarios directos de asistencia técnica, insumos, seguros agrícolas y formación.
- Instituciones públicas locales: escuelas, gobiernos municipales, centros de salud, hogares maternos y los SAF.
- Grupos vulnerables: niños y niñas en edad escolar, mujeres embarazadas, personas mayores.

- Mujeres y jóvenes rurales: con énfasis en su participación en la gobernanza local y acceso a recursos.

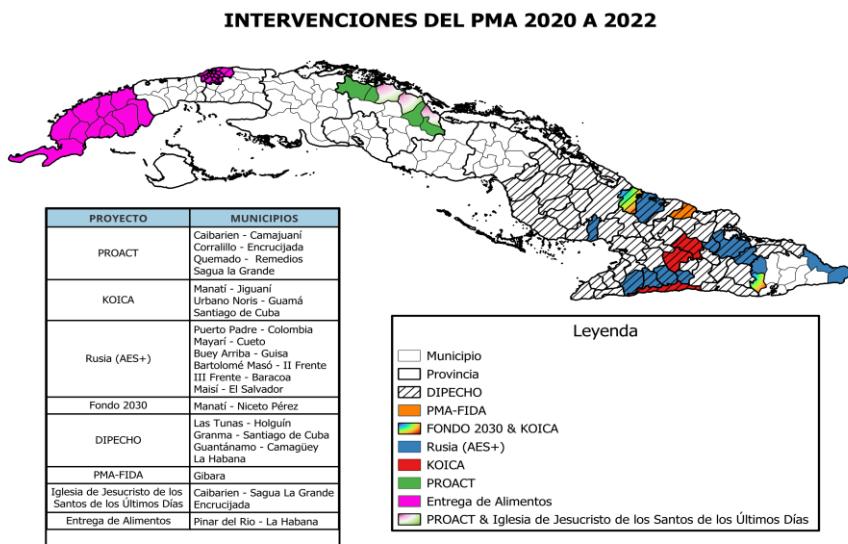
Se espera que el equipo evaluador desagregue los datos por sexo, edad, ubicación y nivel de vulnerabilidad y que pueda obtener los beneficiarios finales por proyecto.

49. El modelo de sistemas alimentarios locales incorpora enfoques de igualdad de género, empoderamiento de las mujeres, inclusión y sostenibilidad ambiental. Las actividades han promovido la participación de mujeres en espacios de toma de decisiones, capacitación en liderazgo femenino y alianzas con organizaciones como la ANAP y la FMC. La evaluación valorará en qué medida estos enfoques han sido integrados y qué resultados han tenido.
50. La evaluación deberá profundizar en la coherencia y articulación del modelo de sistemas alimentarios locales con marcos estratégicos superiores, como el PEP (2021–2024) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 2 (Hambre Cero), ODS 5 (Igualdad de Género) y ODS 12 (Producción y consumo responsables). Esta alineación será fundamental para valorar el aporte del modelo al cumplimiento de las prioridades nacionales e internacionales en materia de desarrollo sostenible.
51. Es importante considerar que el diseño de varios proyectos ha sido objeto de ajustes a lo largo de su implementación, incluyendo ampliaciones de plazo y modificaciones técnicas. Estos cambios deben ser analizados en la evaluación para comprender su impacto en la ejecución, los resultados alcanzados y la sostenibilidad del modelo.
52. La evaluación del PEP 2021–2024 destacó la relevancia y alto potencial de escalabilidad del modelo de sistemas alimentarios locales en Cuba. Entre sus hallazgos, se señaló que el PEP benefició sustancialmente a grupos vulnerables mediante proyectos innovadores y escalonados, fortaleciendo capacidades y consolidando el nexo entre sistemas alimentarios locales resilientes y redes de protección social eficaces. Esta valoración se refleja en la recomendación 2.3 de la respuesta de la gerencia, que sugiere promover, desde la mesa de seguridad alimentaria, temáticas que respalden la implementación de la Ley SSAN, incluyendo la expansión del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos y las transferencias a productores.
53. Finalmente, la evaluación deberá tener en cuenta riesgos y supuestos clave que pueden influir en la implementación y sostenibilidad del modelo. Entre ellos se incluyen la coordinación interinstitucional, la estabilidad del contexto local, la disposición de los mercados institucionales para adquirir producción local, la disponibilidad limitada de datos desagregados, las barreras logísticas para acceder a comunidades remotas, y posibles cambios en el contexto político o económico. El modelo de Sistemas Alimentarios Locales del PMA en Cuba se ha construido sobre una base sólida de colaboración interinstitucional, que incluye tanto a entidades gubernamentales como a organizaciones no gubernamentales, agencias bilaterales y multilaterales. Esta red de actores ha sido clave para la implementación efectiva de los distintos proyectos que conforman el modelo, permitiendo una articulación coherente entre niveles de gobierno, sectores técnicos y socios internacionales.
54. En todos los proyectos analizados —incluyendo PROACT, Actúa Diferente (KOICA), Alimentación Escolar AES+ (Rusia), Huertos Urbanos (La Iglesia) y Gibara Verde x Ciento (FIDA) y PROSAN— se evidencia una participación sostenida de instituciones nacionales clave, como el Ministerio de la Agricultura (MINAG), el Ministerio de Educación (MINED), el Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), a través de la Agencia de Medio Ambiente y el Instituto de Meteorología. También se ha contado con el apoyo de la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) y de los gobiernos locales, lo que ha permitido una implementación territorialmente contextualizada.
55. Asimismo, el modelo ha integrado al sector académico mediante alianzas con centros de investigación como el Instituto Liliana Dimitrova, la Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria (UEICA) y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Estas instituciones han contribuido al diseño de herramientas y metodologías para transmitir información técnica a los productores de manera clara, accesible y adaptada a sus necesidades. Esta articulación multisectorial ha sido fundamental para garantizar una implementación integral, coherente y sensible a las realidades locales.
56. A la vez, los socios internacionales han aportado financiamiento, asistencia técnica y acompañamiento estratégico durante la implementación de los proyectos. Entre ellos destacan la Unión Europea y la FAO

(en PROACT), KOICA (en Actúa Diferente), el gobierno de Rusia (en AES+), la Iglesia (en Huertos Urbanos) y el FIDA (en Gibara Verde x Ciento). Esta diversidad de actores refleja la capacidad del modelo para atraer cooperación internacional y adaptarse a diferentes enfoques y prioridades de desarrollo. (Ver tabla 2)

57. El PMA en Cuba sostiene el modelo de sistemas alimentarios locales mediante una estrategia integral de movilización de recursos, que ha permitido articular fondos provenientes de diversas fuentes (Ver tabla 3). Además de su rol de gestión, el PMA actúa como facilitador clave en un proceso de articulación interinstitucional, sustentado en el compromiso y la convicción compartida de las partes sobre la eficacia y funcionalidad del modelo.
58. Asimismo, el PMA desempeña un papel central en la transferencia de conocimientos, brindando capacitaciones, charlas y asistencia técnica a contrapartes en todos los niveles. Ha desarrollado herramientas operativas para identificar las necesidades de las escuelas, evaluar las capacidades de las cooperativas y coordinar eficientemente la oferta y la demanda de alimentos.
59. Dado que no fue posible recolectar previamente la información detallada sobre los recursos por proyecto que conforman el modelo de sistemas alimentarios locales, el equipo consultor será responsable de realizar dicho levantamiento como parte del informe inicial. Esto incluye la recopilación, verificación y sistematización de los datos provenientes de diversas fuentes, tal como se presenta en la Tabla 2, que resume los recursos asignados por proyecto. El equipo deberá identificar cualquier información faltante, actualizar los datos existentes y asegurar que el modelo refleje con precisión los recursos disponibles y ejecutados en cada iniciativa.
60. En cuanto a la articulación con otros proyectos, cabe mencionar las sinergias con la FAO, el FIDA y el PNUD. De hecho, el componente de información meteorológica surge del proyecto DIPECHO I, en el cual el PNUD y el PMA aunaron esfuerzos para crear un sistema de vigilancia hidrometeorológica: el PNUD fortaleció las capacidades hidrológicas, y el PMA reforzó las capacidades meteorológicas, aportando equipos y diferentes recursos. Se han realizado talleres para generar vínculos entre el proyecto ProAct (KOICA) y siete proyectos en curso que llevan adelante otras agencias en Villa Clara.

Figura 5. Mapa de intervenciones del PMA 2020 a 2022



Fuente: Elaboración del equipo evaluador del CSPE de Cuba con base en la revisión documental y las consultas realizadas durante la misión de inicio.

61. Durante la implementación de los distintos proyectos vinculados al modelo de sistemas alimentarios locales, se han realizado ajustes al diseño original para responder mejor a las condiciones cambiantes del contexto y a las necesidades emergentes de los territorios. El equipo consultor será responsable de recopilar, validar y sistematizar esta información como parte del informe inicial, incluyendo detalles

sobre extensiones de plazo, ampliaciones de cobertura y modificaciones técnicas de todos los proyectos. Esta labor permitirá comprender mejor la evolución de cada intervención y su contribución a la sostenibilidad del modelo. La Tabla 3 presenta un resumen preliminar de los principales cambios identificados:

Tabla 3. Ajustes realizados al diseño inicial

Ajustes realizados al diseño inicial			
Proyecto	Ejecución	Extensión	Detalles de cambios
PROACT	2019-2022	-	-
Actúa Diferente (KOICA):	2021-2025	Extensión aprobada (6 meses)	-
Alimentación Escolar AES+ (Rusia)	2021-2025	Extensión aprobada (1 año)	-
Huertos Urbanos (La Iglesia)	2023	-	-
Gibara Verde x Ciento (FIDA)	2022-2024	Extensión aprobada (6 meses)	-
PROSAN	2025		

El equipo deberá completar esta tabla con información detallada sobre los cambios técnicos y operativos realizados en cada proyecto.

62. El modelo de sistemas alimentarios locales ha incorporado de forma transversal el enfoque de género, tanto en su diseño como en su implementación. El PMA ha trabajado activamente en la detección y seguimiento de desigualdades de género, en coordinación con los Centros Universitarios Municipales (CUM), y ha acompañado la elaboración de planes de reducción de brechas en 27 cooperativas.
63. El Resumen de Evidencias para el PEP 2026–2030 destaca que el PMA integró este enfoque en el fortalecimiento de capacidades, incluyendo acciones dirigidas a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres en actividades de resiliencia y circuitos cortos de provisión de alimentos
64. Sobre la transformación de roles y sus relaciones de poder, tanto el resumen de evidencias como la Evaluación del PEP 2021-2024 reportan avances significativos, se evidencian en los testimonios de mujeres que lideran fincas, integran juntas directivas, presiden cooperativas o gestionan minindustrias vinculadas a los circuitos cortos de provisión de alimentos. Estos cambios también han sido reconocidos por sus pares masculinos, lo que refleja una evolución cultural en los espacios productivos.
65. La Evaluación del PEP 2021 – 2024 refuerza estos hallazgos, destacando diversas acciones impulsadas por el PMA en el ámbito de los sistemas alimentarios: el acompañamiento a estrategias de género en el sector agropecuario, la promoción del liderazgo femenino y la participación equitativa en talleres de capacitación, así como la articulación con actores clave como la ANAP, la FMC y otras organizaciones de la sociedad civil. También se han desarrollado herramientas pedagógicas como historias de vida, videos y dinámicas sobre el uso del tiempo, que han contribuido a visibilizar las desigualdades y promover cambios sostenibles. Como resultado, las entrevistas reflejan un alto nivel de reconocimiento hacia las capacitaciones en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, consolidando este enfoque como un pilar del modelo.

2.2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

66. La presente evaluación temática abarca el análisis del modelo de apoyo a sistemas alimentarios locales del PMA en Cuba durante el periodo comprendido entre junio de 2021 y diciembre de 2025, atendiendo en especial al vínculo entre la producción local y las redes de protección social. La evaluación se desarrollará entre el primer y segundo semestre de 2026, y se enfocará en generar aprendizajes útiles para la implementación del nuevo Plan Estratégico.

67. La evaluación se centrará en las seis provincias donde se han implementado las actividades del modelo: Las Tunas, Granma, Holguín, Santiago de Cuba, Guantánamo y Villa Clara, con especial atención a los municipios directamente involucrados en los proyectos de desarrollo incluidos en el objeto de evaluación.
68. **Alcance temporal.** Esta evaluación cubrirá todo el trabajo realizado por PMA en Cuba durante la implementación del CSP-T, ICSP y CSP, en relación con el fortalecimiento de los Sistemas alimentarios entre junio 2021 y diciembre de 2025. Si bien uno de los proyectos que contribuye al modelo de sistemas alimentarios se implementó entre 2019-2022, esta evaluación cubre a partir de junio 2021 dado a que fue a partir de este periodo que se empezó a consolidar el sistema.
69. **Alcance geográfico.** Los municipios cubiertos serán aquellos participantes en los proyectos financiados por los proyectos: ProAct, Actúa Diferente, AES+, Fondo 2030, Huertos Urbanos y PROSAN. Estos incluyen 20 municipios de las cinco provincias de la región oriental (3 de Las Tunas, 5 de Holguín, 5 de Guantánamo, 4 de Granma y 3 de Santiago de Cuba) y 8 municipios de la región central (7 municipios de la provincia Villa Clara. (Ver en Anexo 1 el desglose de municipios alcanzados por proyecto en cada provincia)
70. **Alcance temático.** La evaluación cubrirá todos los componentes y actividades realizadas en todos los municipios durante la implementación de los planes estratégicos con impacto en los sistemas alimentarios, que han posibilitado la condensación de un modelo de trabajo incluyendo, aunque no exclusivamente, las estrategias de implementación y actividades en torno a las temáticas de enfoque nutricional, resiliencia, modelo de comedores escolares, soluciones digitales como Farm2go, micro-seguros, sostenibilidad energética, enfoque de riesgos climáticos y todas las actividades de generación de evidencia.
71. Las actividades evaluadas incluirán:
- Formación técnica y organizativa a productores y cooperativas.
 - Provisión de insumos, equipamiento y asistencia técnica.
 - Promoción de prácticas resilientes al clima.
 - Instrumentos financieros y seguros agrícolas.
 - Coordinación institucional con gobiernos locales.
 - Articulación con programas de protección social (especialmente alimentación escolar).

No se incluyen en esta evaluación actividades de carácter estrictamente logístico ni intervenciones exclusivamente humanitarias. Sin embargo, se analizarán aspectos logísticos en la medida que estos influyen o no en los alcances de los objetivos de la evaluación (sub pregunta 2.1)

72. La evaluación tendrá como foco los siguientes grupos meta:

- Pequeños agricultores y agricultoras y cooperativas beneficiarios de los proyectos.
- Instituciones públicas locales vinculadas a las redes de protección social.
- Niños, niñas y adolescentes, mujeres embarazadas, adultos mayores, como beneficiarios finales de los sistemas alimentarios.
- Mujeres y jóvenes rurales, cuya participación y empoderamiento se evaluará con enfoque diferenciado.

No se prevén exclusiones de grupos meta; de surgir limitaciones de acceso o cobertura durante el trabajo de campo, estas serán debidamente documentadas.

73. La evaluación integrará de forma transversal el análisis de:

- Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres rurales, a través de la participación en instancias de decisión, acceso a recursos e ingresos.
- Equidad territorial, identificando diferencias en resultados por ubicación.
- Inclusión social y económica de grupos tradicionalmente excluidos.

Se recopilarán y analizarán datos desagregados por sexo, edad, nivel educativo y ubicación geográfica, y se utilizarán metodologías sensibles al género.

74. Utilizando un enfoque de indagación apreciativa⁸, la evaluación debe analizar la forma en que los distintos proyectos que contemplan el modelo de sistemas alimentarios en Cuba han integrado los principios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Las dimensiones de género, interculturalidad, equidad e inclusión en sentido más general deben integrarse a todos los criterios de evaluación según corresponda.

3. Enfoque, metodología y consideraciones éticas de la evaluación

3.1. PREGUNTAS Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

75. La evaluación abordará las siguientes cuestiones clave, las cuales se desarrollarán y se adaptarán mejor en una matriz detallada por parte del equipo de la evaluación durante la fase de inicio. Las preguntas están enfocadas a resaltar de manera colectiva las lecciones y el desempeño clave de la implementación del modelo de sistemas alimentarios locales en Cuba, con vistas a informar las decisiones estratégicas y operativas futuras. En la evaluación se aplicarán los criterios de evaluación internacionales de relevancia, eficacia, eficiencia, impacto, y sostenibilidad.
76. La evaluación debe analizar cómo los objetivos de género, equidad e inclusión, así como los principios para incorporar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, han sido considerados en el diseño de la intervención, y si el PMA y los objetivos generales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres han orientado el objeto de la evaluación. Las dimensiones de género, equidad e inclusión deben integrarse en todos los criterios de evaluación, según corresponda.
77. La evaluación buscará analizar en qué medida el modelo de sistemas alimentarios locales ha promovido:
- Transferencia de capacidades a actores locales.
 - Anclaje institucional en políticas públicas.
 - Mecanismos de financiamiento sostenibles.
 - Participación comunitaria y apropiación local.
 - Coherencia estratégica

Tabla 4: Preguntas y criterios de la evaluación

Preguntas de la evaluación	Criterios
----------------------------	-----------

⁸ Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. San Francisco: Berrett-Koehler

1. ¿En qué medida las actividades del PMA en la promoción de sistemas alimentarios locales son pertinentes y coherentes con las necesidades del contexto, de los actores locales, prioridades de desarrollo del país y de los territorios?		
1.1.	¿En qué medida las actividades se basan y responden a las necesidades de las partes interesadas (incluidos los actores de las cadenas de valor, y de manera diferenciada niñas, niños, jóvenes, mujeres y hombres), y se han adaptado al contexto cambiante?	Relevancia genero e, inclusión
1.2.	¿Qué tan adecuadas han sido las modalidades de articulación propuestas, incluida la coordinación interinstitucional, para alcanzar los objetivos?	Relevancia
2. ¿Cuáles han sido los resultados y aprendizajes en la implementación del modelo de sistemas alimentarios locales?		
2.1.	¿Qué resultados preliminares —esperados y no esperados, tangibles e intangibles— se han alcanzado a raíz de la implementación del modelo en los distintos municipios del país, incluyendo los resultados en territorio, los relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y los relacionados a la ciencia e investigación? ¿Qué factores han influido en la eficacia del modelo para alcanzar sus objetivos?	Eficacia
2.2	¿En qué medida y de qué manera ha promovido PMA la vinculación de pequeños productores a los sistemas de protección social?	Eficacia
2.2	¿Qué tan eficaz ha sido el apoyo a la adquisición local de alimentos para: (i) mejorar la nutrición de la población objetivo, (ii) fortalecer la adaptación al clima y la resiliencia de los productores, (iii) reducir la brecha de la desigualdad de género y (iv) enfoque de innovación vinculado a los aportes científicos y tecnológicos generados?	Eficacia y sostenibilidad (ambiental)
2.3	¿En qué medida ha contribuido PMA a la generación de condiciones y capacidades (institucionalización) de los municipios para gestionar un modelo de vínculo con los programas de protección social?	Eficacia y sostenibilidad
2.4	¿En qué medida se ha implementado una estrategia que integre y avance en la generación de beneficios a las familias de pequeños productores como proveedores a nivel local?	Eficacia e inclusión
2.5	¿En qué medida contribuyen los esfuerzos del PMA y los demás actores claves del modelo a introducir cambios en el sistema alimentario y las economías a escala local en los territorios apoyados, incluyendo innovaciones como las transferencias de efectivo a organismos estatales? ¿Cuáles han sido los principales facilitadores y obstáculos para su implementación?	Eficacia e impacto
2.6	¿Qué tan equitativos han sido los resultados entre los distintos actores de la cadena de valor y dentro de ellos? ¿Quién se beneficia de las diferentes actividades?	Género, inclusión y participación
3. ¿Cómo ha logrado el PMA equilibrar las consideraciones de eficiencia con los objetivos programáticos?		
3.1	¿De qué forma la innovación ha contribuido a integrar eficazmente objetivos programáticos complementarios, favoreciendo la eficiencia operativa?	Eficiencia
3.2	¿Qué medidas ha implementado el PMA para lograr eficiencia y complementariedad entre los proyectos que contribuyen al modelo de sistemas alimentarios locales?	Eficiencia
4. ¿Han contribuido las actividades del PMA a fomentar resultados sostenibles y escalables?		
4.1	¿Cuáles son los principales retos y oportunidades para la sostenibilidad del modelo y su escalabilidad geográfica en el contexto nacional, considerando tanto la viabilidad del escalamiento en el tiempo como la sostenibilidad ambiental del modelo, incluyendo los enfoques agroecológicos aplicados?	Sostenibilidad
4.2	¿Cuál es el nivel de apropiación y capacidad instalada entre los diferentes actores (sostenibilidad institucional), y en qué medida contribuye a la sostenibilidad de los resultados en ambas dimensiones (escalamiento y sostenibilidad ambiental)?	Sostenibilidad
4.3	¿Qué enfoques y herramientas ofrecen el mayor potencial de escalabilidad y reproducción a nivel nacional y regional desde el punto de vista ambiental y social?	Sostenibilidad

3.2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación se encargará de diseñar la metodología durante la fase de inicio, utilizando un enfoque de indagación apreciativa. Para ello, se debe:

- Prever en la etapa de inicio una revisión exhaustiva de la documentación, incluyendo el análisis del contexto del país, así como comprometerse a realizar una serie de entrevistas preparatorias para acotar y comprender el objeto de estudio, mapear los diversos actores y sus relaciones, y presentar un análisis de evaluabilidad más exhaustivo a la luz de las preguntas y sub preguntas de evaluación—sugiriendo su ajuste de manera justificada—, para finalmente, y con base a toda la información levantada: definir la metodología con las técnicas de investigación previstas: diseñar la matriz con preguntas y sub-preguntas, agrupadas por criterios y definiendo sus fuentes de obtención y verificación de data, que deberá ser desagregada por sexo y edad con mirada intergeneracional y étnica; establecer el listado de actores clave a entrevistar en la fase de recolección de datos; así como el plan de trabajo y calendario de actividades.
 - Emplear los criterios de evaluación pertinentes anteriormente citados.
 - Adoptar una metodología que preste atención a la imparcialidad y a la reducción del sesgo mediante la aplicación de métodos mixtos (cuantitativos, cualitativos, participativos, etc.) y diferentes fuentes primarias y secundarias de datos sometidos a una triangulación sistemática (documentos de fuentes distintas; varios grupos de partes interesadas, incluidos los beneficiarios; observación directa en diferentes ubicaciones; distintos evaluadores; distintos métodos, etc.). Se tendrán en cuenta los problemas relativos a la disponibilidad, validez y fiabilidad de los datos, así como las limitaciones de presupuesto y tiempo. Las preguntas de la evaluación, líneas de investigación, indicadores, fuentes de datos y métodos de recopilación de datos se reunirán en una matriz de evaluación, la cual servirá de base para el enfoque de muestreo, la recopilación de los datos y los instrumentos de análisis (examen documental, entrevistas y guías de observación, cuestionarios de encuestas, etc.).
 - Incluir una **revisión exhaustiva documental complementaria y análisis de fuentes secundarias**, por ejemplo, las distintas evaluaciones realizadas por la Oficina de País, los reportes anuales de país, así como informes de avance y cierre de proyectos, además de cualquier información, análisis y estudios de monitoreo realizados por la OP, para crear una visión coherente que sintetice todas las recomendaciones en conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la programación.
 - Revisitar las **Teorías de Cambio** en cuanto a lo incluido para el Objetivo Estratégico 3 del Plan Estratégico de país (2021-2024), su actualización luego de la Evaluación, así como las de proyectos incluidos, según aplique, y valorar el uso de un enfoque basado en la teoría (theory based approach) para valorar el criterio de eficacia y factores que han influenciado la implementación.
 - Diseñar y aplicar una **matriz de evaluación** orientada a abordar las cuestiones clave de la evaluación, tomando en cuenta los problemas relativos a la disponibilidad de los datos, así como las limitaciones de presupuesto y tiempo tomando en consideración los criterios y preguntas de evaluación mencionados.
 - Adoptar un **enfoque participativo y enfocado en maximizar la utilidad de la evaluación** que capture las voces y opiniones de diferentes grupos de partes interesadas.
 - Incluir una propuesta para la **co-creación de las recomendaciones de la evaluación** junto con la Oficinas de país y la Oficina Regional en un taller participativo (presencial).
 - Dar respuesta, con base en evidencias creíbles y suficientemente **trianguladas**, a las preguntas de evaluación. En caso donde no se encuentre suficiente evidencia para contestar una pregunta, esto debería ser expresado explícitamente en el informe de evaluación.
 - Incluir un escenario de propuesta técnica y financiera para la elaboración de un caso de estudio o 'Deep dive' para los proyectos financiados por la Iglesia (Huertos Urbanos y PROSAN), ya que existe la posibilidad de esta solicitud por parte del donante.
78. Además, la metodología debe ser sensible al contexto social y a las dinámicas de género de las comunidades donde se implementó la intervención. Esto implica considerar cómo se abordan las

desigualdades de género, se promueve el empoderamiento de las mujeres, la equidad y la inclusión; e indicar de qué manera se obtendrán y se tomarán en cuenta las opiniones y perspectivas de diversos grupos (mujeres y hombres, niñas y niños, personas adultas mayores, personas con discapacidad y otros grupos marginados). Desde el inicio de la recolección de datos, se debe garantizar que los datos primarios estén desglosados por sexo y edad, y proporcionar una explicación cuando esto no sea posible. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación deben reflejar un análisis de género contextualizado, y el informe debe incluir lecciones aprendidas, desafíos y recomendaciones para llevar a cabo evaluaciones sensibles al género en el futuro.

79. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación deben reflejar un análisis sólido sobre género y equidad. Dichos hallazgos deben incluir un examen tanto de los efectos previstos como de los efectos no esperados que la intervención pudo generar en relación con la igualdad de género y la equidad. El informe debe presentar lecciones aprendidas, problemas identificados y recomendaciones para fortalecer futuras evaluaciones que integren de manera efectiva las dimensiones de género y equidad.
80. Se emplearán los siguientes mecanismos para la **independencia e imparcialidad**:
 - a) En aras de fortalecer la independencia, el equipo evaluador debe demostrar que sus miembros no han estado involucrados directamente en el diseño o en la implementación del Plan Estratégico de País (PEP).
 - b) La metodología y elección de métodos de análisis deben ser totalmente justificados y documentados transparentemente.
 - c) La evaluación será conducida con base en estándares de calidad internacionales incluyendo múltiples fuentes de datos para respaldar hallazgos.
 - d) Para incrementar la imparcialidad, se requiere que el equipo se conforme multidisciplinariamente y además incluya al menos un miembro que tenga amplio conocimiento del contexto nacional de implementación del PEP.
 - e) Se establecerá un Comité de Evaluación con un rol ejecutivo y un Grupo de Referencia de la evaluación con un rol consultivo, de acuerdo con la ficha técnica de PMA sobre independencia e imparcialidad, que será compartida con todos sus miembros.
81. Se han identificado los siguientes posibles riesgos en relación con la metodología:
 - Limitada disponibilidad, acceso y actualización de datos relevantes en el contexto nacional.
 - Además, debido a las normativas institucionales del PMA, no es posible realizar levantamientos de información directa a nivel de individuos o hogares. En su lugar, los datos se reciben a través de las contrapartes gubernamentales implementadoras, generalmente en formato agregado y, en algunos casos, con desagregación por género. Esta dependencia limita la profundidad del análisis y la capacidad de capturar dinámicas más detalladas sobre los impactos del modelo en las poblaciones beneficiarias.
 - Dificultades logísticas y de transporte para acceder a las poblaciones que son parte del objeto de evaluación. Muchas de estas poblaciones se encuentran en zonas rurales o de difícil acceso, estas limitaciones no solo afectan la capacidad del equipo evaluador para realizar visitas de campo, sino que también pueden restringir la frecuencia y profundidad del contacto con actores clave, limitando la recolección de información cualitativa y cuantitativa de primera mano.
82. El equipo de evaluación deberá ampliar la metodología presentada en los términos de referencia y elaborar una matriz de evaluación detallada en el informe de inicio.

3.3. ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD

83. Un análisis de evaluabilidad preliminar fue realizado por el equipo regional de la Oficina de Evaluación, a solicitud de la oficina de país de Cuba. Se espera que el equipo de evaluación tome en cuenta este análisis durante la fase de inicio como insumo base para el informe de inicio, para el desarrollo de la propuesta metodológica.

84. La oficina de evaluación realizo una revisión exhaustiva de la evaluabilidad, considerando el diseño del programa, la disponibilidad de datos y el interés y demanda de las contrapartes y socios. Esta revisión deberá servir para fundamentar la recopilación de datos y la elección de métodos de evaluación.

85. En este punto, se han identificado algunos desafíos relacionados con la evaluabilidad:

- **Múltiples intervenciones:** La evaluación de los alcances de las acciones llevadas a cabo por PMA y sus contrapartes en el ámbito de los sistemas alimentarios locales, corresponden a diferentes proyectos o intervenciones, respondiendo a los objetivos propios de cada una de ellas, y con énfasis en una u otra dimensión según lo planificado. Los Marcos Lógicos establecidos en cada caso comparten indicadores o metas comunes y otras específicas bajo premisas contextuales o de donantes. Se debe recorrer la implementación del PEP, para verificar la presencia de objetivos estratégicos e indicadores comunes / similares o modificados dependiendo de la focalización específica.
- **Disponibilidad de datos:** El diseño, implementación y evaluación de acciones en el contexto país enfrentan el reto de la limitada disponibilidad y acceso a datos o la desactualización de datos relevantes disponibles. Además, por normativas institucionales, PMA no puede levantar datos propios a nivel individuos/hogares, la información fluye a través de las contrapartes gubernamentales implementadoras, y se recibe agregada, en parte con desglose por género.
- **Interlocución entre objetivos estratégicos:** En el ámbito de los sistemas alimentarios locales, se entrelazan las actividades de al menos 3 de los objetivos estratégicos descritos en el PEP actual. A la par de fortalecer un enfoque holístico de las acciones implementadas, se debe tener en cuenta que se impacta a la par en las dimensiones de resiliencia, protección social, nutrición, medio ambiente, alimentación escolar.

86. Las principales fuentes de información identificadas son:

- Plan Estratégico de País (2021 – 2024)
- Informe de Evaluación del Plan Estratégico (2021 – 2024)
- Informes Anuales de País (2021-2024)
- Diseño de proyectos comprendidos en el periodo
- Informes parciales y finales de proyectos / Reportes a donantes
- Datos de seguimiento de indicadores de Marco lógico
- Datos oficiales de país disponibles
- Informes anuales de SNU (otras agencias) según disponibilidad y pertinencia

3.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

87. La evaluación debe respetar las [directrices éticas para las evaluaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas \(UNEG\)](#). Por consiguiente, la empresa de evaluación seleccionada es responsable de salvaguardar y velar por los aspectos éticos en todas las etapas del proceso de evaluación. Esto implica, aunque no únicamente, garantizar el consentimiento informado; proteger la privacidad, confidencialidad y anonimato de las partes interesadas (los evaluadores tienen la obligación de proteger la información delicada que las partes interesadas no deseen compartir con terceros); garantizar que se tienen en cuenta los aspectos culturales; respetar la autonomía de los encuestados; velar por que la selección de los participantes sea justa (especialmente en el caso de las mujeres y los grupos excluidos socialmente); garantizar que la representación y el trato que reciban los distintos grupos de partes interesadas en el proceso de la evaluación sean adecuados e inclusivos (y que se asignen recursos y tiempo suficientes para ello); y garantizar que los resultados de la evaluación no perjudiquen en modo alguno a las personas encuestadas ni a sus comunidades..

88. El equipo de evaluación será responsable de gestionar todos los posibles riesgos y problemas éticos, y ha de poner en marcha, en consulta con el gestor de la evaluación, procesos y sistemas de identificación, notificación y resolución de cualquier problema ético que pueda surgir durante la implementación de la

evaluación. Deben solicitarse aprobaciones y revisiones éticas por parte de las juntas de examen nacionales e institucionales pertinentes, cuando sea necesario.

89. Si los evaluadores descubren acusaciones por irregularidades o conducta indebida durante la ejecución de un programa, contra personal del PMA o un asociado (como, por ejemplo, fraude, desvío de alimentos, uso indebido de activos del PMA, acoso, acoso sexual, etc.), el equipo de evaluación deberá notificar dichas acusaciones a la Oficina de Inspección e Investigación del PMA, a través de la línea directa del Programa (<https://secure.ethicspoint.eu/domain/media/eseu/gui/106255/index.html>)³. Al mismo tiempo, deberá informarse también a la gerencia de la oficina comanditaria y a la dependencia regional de evaluación.
90. El equipo y las gestoras de la evaluación no han participado ni están participando actualmente en el diseño, la ejecución o la gestión financiera de los proyectos de sistemas alimentarios locales del PMA en Cuba y que no tienen intereses particulares ni ningún otro conflicto de intereses potencial o aparente.
91. Los conflictos de intereses suelen reconocerse por la falta de independencia o imparcialidad. Estos conflictos se producen cuando un interés primario, como la objetividad de una evaluación, puede verse influido por un interés secundario, como aspectos personales o beneficios económicos (Directrices del UNEG de 2020). No debe haber relaciones oficiales, profesionales, personales o financieras que puedan dar lugar a que se perciban sesgos con respecto a aquello que se evalúa, a cómo se diseña y se dirige la evaluación, y a los resultados presentados. También puede producirse un conflicto de intereses cuando la capacidad del evaluador de llevar a cabo un análisis imparcial se ve afectada por la posibilidad de celebrar futuros contratos. Los conflictos de intereses preliminares se producen cuando existe la posibilidad de que los consultores influyan en el análisis o las recomendaciones para que coincidan con los hallazgos que ellos mismos han señalado previamente. Los conflictos de intereses posteriores se producen cuando existe la posibilidad de que los evaluadores creen condiciones favorables, de manera artificial, para que se les tenga en cuenta de cara a futuros encargos (por ejemplo, si recomiendan continuar realizando determinadas labores con el objetivo de que se les contrate para llevarlas a cabo). La posibilidad de que haya sesgo aumenta cuando el trabajo del evaluador se centra exclusivamente en un organismo. Durante el proceso de evaluación, no está permitido que los evaluadores tengan otro contrato vigente con el evaluado o la dependencia sujeta a evaluación. A fin de evitar los conflictos de intereses, es necesario prestar especial atención a garantizar que se mantengan la independencia y la imparcialidad.
92. Todos los miembros del equipo de evaluación acatarán las [directrices éticas del UNEG de 2020](#), incluidos el compromiso de conducta ética y la nota técnica sobre género del PMA. Asimismo, se espera que los miembros del equipo y los individuos que participan de forma directa en la evaluación al momento de la emisión de la orden de compra firmen un acuerdo de confidencialidad y un compromiso de conducta ética, cuyos modelos serán proporcionados por la oficina país al momento de la firma del contrato.

3.5. GARANTÍA DE CALIDAD

93. El sistema de garantía de calidad de las evaluaciones del PMA establece los procesos en etapas para garantizar la calidad, así como los modelos para los productos de la evaluación con base en una serie de [listas de verificación de garantía de calidad](#). La garantía de calidad se aplicará sistemáticamente durante la presente evaluación y se entregarán los documentos pertinentes al equipo de evaluación. Estos incluyen las listas de verificación para los comentarios sobre la calidad para cada uno de los productos de la evaluación. En cada etapa se aplicará la lista de verificación pertinente para garantizar la calidad del proceso de evaluación y de sus productos.
94. El sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas del PMA se basa en las normas y estándares del UNEG, así como en las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación, y busca garantizar que el proceso de evaluación y sus productos cumplan con las mejores prácticas. Este proceso de garantía de calidad no interfiere con las opiniones ni con la independencia del equipo de evaluación, sino que garantiza que el informe proporcione pruebas y un análisis fiable de manera clara y convincente, y que se saquen las conclusiones partiendo de esta base.
95. Las gestoras de la evaluación del PMA serán responsables de garantizar que la evaluación avance de conformidad con la [Guía del proceso sobre el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones](#)

[descentralizadas](#), así como de realizar un riguroso control de calidad de los productos de la evaluación antes de su finalización.

96. Para mejorar la calidad y credibilidad de las evaluaciones descentralizadas, un servicio de apoyo de la calidad subcontratado y gestionado directamente por la Oficina de Evaluación del PMA se encarga de revisar el borrador de los términos de referencia, el borrador inicial y los informes de evaluación y también de proporcionar una valoración sistemática de la calidad de estos desde la perspectiva de la evaluación, junto con recomendaciones.
97. Las gestoras de la evaluación comunicarán la valoración y las recomendaciones del servicio de apoyo de calidad al líder del equipo, quien aplicará las recomendaciones al momento de finalizar tanto el informe inicial como los informes de evaluación. Para garantizar la transparencia y credibilidad del proceso de conformidad con las [normas y estándares del UNEG](#)^[1], se debe proporcionar una justificación para los comentarios que el equipo no tenga en cuenta al momento de finalizar el informe.
98. El equipo de evaluación deberá asegurar la calidad de los datos (credibilidad, coherencia y veracidad) durante todas las fases de recopilación, síntesis y análisis de datos, y de elaboración de informes.
99. Se debe velar por que el equipo de evaluación tenga acceso a toda la documentación pertinente con arreglo a lo dispuesto en la directiva sobre divulgación de información. Esta se encuentra disponible en la [Directiva CP2010/001 del PMA](#) sobre divulgación de información.
100. Todos los informes de evaluación finales se someten a una evaluación de la calidad a posteriori realizada por una entidad independiente mediante un proceso gestionado por la Oficina de Evaluación. Todos los resultados de la evaluación de la calidad a posteriori se publicarán en el sitio web del PMA junto con el informe de la evaluación.

4. ORGANIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

4.1. FASES Y PRODUCTOS FINALES

101. La Tabla 5 presenta la estructura de las principales fases de la evaluación, junto con los productos finales y los plazos para cada una de ellas. El Anexo 2 presenta un calendario más detallado.

Tabla 5: Calendario sinóptico - hitos clave de la evaluación			
Fases principales	Calendario indicativo	Tareas y productos finales	Responsable
1. Preparación	Septiembre 2025-enero 2026	Preparación de los términos de referencia Análisis de evaluabilidad Selección y contratación del equipo de evaluación Examen documental	Gestora de la evaluación
2. Inicio	Marzo - Junio 2026	Misión inicial Informe inicial	Equipo de evaluación

^[1] La norma número 7 del [UNEG](#) establece que “la transparencia es una característica esencial que genera confianza, aumenta la credibilidad, fomenta el sentido de apropiación de las partes interesadas y mejora la rendición de cuentas pública”.

3. Recopilación de datos	Junio 2026	Trabajo sobre el terreno Reunión informativa de fin de misión, incluyendo presentación de final de misión.	Equipo de evaluación (con apoyo de la gestora de evaluación y oficina de país)
4. Elaboración del informe	Julio - Octubre 2026	Análisis de los datos y elaboración del borrador del informe Proceso de comentarios Taller de co-creación de recomendaciones Informe de evaluación	Equipo de evaluación Gestora de evaluación Gestora de evaluación Equipo de evaluación
5. Difusión y seguimiento	Noviembre-Diciembre 2026	Respuesta de la gerencia Difusión del informe de evaluación	PMA LACRO- Programas y Oficina de país de Cuba Unidad regional de evaluación

4.2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

102. Se espera que la evaluación sea llevada a cabo por un equipo de evaluación compuesto de 3 consultores: el líder de equipo, que puede ser internacional, un evaluador junior internacional y un evaluador nacional. El equipo, en su conjunto, debe tener experiencia técnica en el área de trabajo de PMA siendo evaluada (sistemas alimentarios locales, redes de protección social) y familiaridad con evaluaciones de programas de desarrollo similares. En la medida de lo posible, el equipo de evaluación deberá ser balanceado en términos de género y deberá aportar un equilibrio adecuado de experiencia técnica y conocimientos prácticos en las siguientes áreas. Al menos uno de los miembros debe tener experiencia de trabajo y conocimiento en PMA.

103. El equipo debe ser multidisciplinario y contar con miembros que, en conjunto, puedan aportar un equilibrio adecuado de experiencia técnica y conocimientos prácticos en las siguientes áreas:

- Experiencia con sistemas alimentarios, con cadenas de valor y compras locales, desarrollo rural con pequeños/as productores/as y acceso a mercados, protección social y resiliencia preferiblemente en Cuba;
- En el caso del líder del equipo, experiencia significativa liderando evaluaciones independientes con el Sistema de las Naciones Unidas en estas áreas técnicas. El miembro del equipo deberá tener alguna experiencia previa realizando estudios, investigaciones o evaluaciones de programas de desarrollo en Cuba. La familiaridad o experiencia previa con el PMA es deseable;
- Buenos conocimientos de la igualdad de género, equidad e inclusión en sentido más general;
- Sólidas competencias analíticas y de comunicación, y experiencia facilitando talleres de aprendizaje y discusión de resultados de evaluación en el marco de los procesos de evaluación;
- Habilidad de trabajar y redactar informes en español y conocimiento intermedio del inglés.

104. El líder del equipo debe tener conocimientos especializados en una de las competencias clave mencionadas anteriormente, así como experiencia demostrada a la cabeza de evaluaciones similares, incluyendo conocimientos sobre la elaboración de metodologías y las herramientas de recopilación de datos. También deberá contar con capacidad de análisis, liderazgo y comunicación, incluida una trayectoria de excelentes habilidades de redacción, síntesis y presentación en español. Sus principales responsabilidades serán las siguientes: i) definir el enfoque y la metodología de la evaluación; ii) guiar y gestionar el equipo; iii) dirigir la misión de evaluación y representar al equipo de evaluación; y iv) redactar

el borrador y revisar, cuando sea necesario, el informe inicial, la presentación informativa al finalizar el trabajo sobre el terreno (es decir, fin de misión) y el informe de la evaluación de conformidad con el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas.

105.Los miembros del equipo deberán: i) contribuir a la metodología en sus respectivas áreas de especialización con base en un examen documental; ii) llevar a cabo el trabajo sobre el terreno; iii) participar en las reuniones de equipo y con las partes interesadas; y iv) contribuir a la elaboración del borrador y la revisión de los productos de la evaluación en sus respectivas áreas técnicas.

106.El equipo llevará a cabo la evaluación bajo la dirección de su líder de equipo y en estrecha comunicación con Nerys Gaitan, Oficial de evaluación de la Unidad de Evaluación Regional en LACRO. Ella será la gestora de la evaluación donde es la principal interlocutora entre el equipo de evaluación, y las contrapartes del PMA, velando en particular por el cumplimiento de las normas de calidad de la Oficina de Evaluación en cuanto al proceso y el contenido. La contratación del equipo se realizará previo acuerdo con el PMA en cuanto a su composición.

4.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

107.El **director de País** de la oficina del PMA en Cuba tendrá la responsabilidad de:

- Nombrar una gestora para la evaluación
- Conformar el comité interno de evaluación y el grupo de referencia de la evaluación (véase más adelante).
- Aprobar la versión final de los términos de referencia, así como el informe de inicio y los informes de evaluación.
- Aprobar la selección del equipo de evaluación.
- Garantizar la independencia e imparcialidad en todas las etapas de la evaluación, incluyendo el establecimiento de un comité y un grupo de referencia de evaluación.
- Participar en las discusiones con el equipo de evaluación acerca del diseño y objeto de la evaluación, así como sobre su desempeño y sus resultados junto con el gestor y el equipo de la evaluación.
- Organizar y participar en dos reuniones informativas, una interna y la otra con las partes interesadas externas.
- Supervisar los procesos de difusión y seguimiento, incluida la preparación de una respuesta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación.

108.**La gestora de la evaluación** gestiona el proceso de evaluación a lo largo de todas sus fases, a saber: redactar los presentes términos de referencia; identificar el equipo de evaluación; preparar y gestionar el presupuesto; establecer el comité y el grupo de referencia de la evaluación; garantizar el funcionamiento y el uso eficaz de los mecanismos de garantía de calidad; consolidar y comunicar los comentarios sobre el borrador del informe de inicio y de los informes de evaluación al equipo de evaluación; velar por que el equipo tenga acceso a toda la documentación e información necesarias para la evaluación; facilitar el contacto entre el equipo y las partes interesadas locales; brindar apoyo en la preparación de la misión sobre el terreno mediante la organización de reuniones y visitas de campo, apoyo logístico durante el trabajo sobre el terreno y la disposición de prestación de servicios de interpretación, de ser necesario; organizar reuniones informativas en materia de seguridad para el equipo de evaluación y proporcionar todos los materiales necesarios; y realizar la primera garantía de calidad de los productos de la evaluación. Las gestoras de la evaluación serán la interlocutora principal entre el equipo, representado por su líder, y sus homólogos del PMA, con el fin de garantizar que el proceso de ejecución se realice sin contratiempos.

109.Se conforma un **comité de evaluación (CE)** interno para ayudar a garantizar la independencia e imparcialidad de la evaluación que será responsable asegurar que el proceso de la evaluación sea transparente, con resultados de calidad y creíbles como parte del aseguramiento de la independencia y de la imparcialidad. Este comité revisará y retroalimentará los TDR, el presupuesto, la oferta de la firma y perfiles del equipo evaluador, y los informes de inicio y cierre de la evaluación. Asegurará la no injerencia de intereses externos. En el Anexo 3 se proporciona más información acerca de la composición del comité de evaluación.

110.Se conforma un **grupo de referencia de la evaluación** que actúa como un órgano que revisará y aportará comentarios al borrador de los productos de la evaluación, y actuarán como informantes clave

con el fin de contribuir a la pertinencia, imparcialidad y credibilidad de la evaluación aportando diversos puntos de vista y garantizando la transparencia del proceso. Los miembros del grupo de referencia de la evaluación revisarán y aportarán sus comentarios al borrador de los productos de la evaluación, y actuarán como informantes clave con el fin de contribuir a la pertinencia, imparcialidad y credibilidad de la evaluación aportando diversos puntos de vista y garantizando la transparencia del proceso.

111. **Las otras partes interesadas (gobierno nacional, incluidos los ministerios pertinentes, los asociados en la ejecución, ONG, organismos asociados de las Naciones Unidas)** serán responsables participar en la evaluación durante la fase de inicio y recolección de datos, y serán invitados a los talleres de discusión y aprendizaje con las partes externas antes de finalizar el informe de evaluación.
112. **La Oficina de Evaluación.** La Oficina de Evaluación es responsable de supervisar la función de evaluación descentralizada del PMA, definir las normas y estándares de la evaluación, gestionar el servicio subcontratado de apoyo de calidad, así como publicar y entregar la versión final del informe de evaluación para la evaluación de la calidad a posteriori. Asimismo, la Oficina de Evaluación presta un servicio de asistencia y asesora al gestor de la evaluación y a los equipos de evaluación, siempre que resulta necesario. Se insta a las partes interesadas internas y externas, así como a los evaluadores, a ponerse en contacto con el oficial regional de evaluación y con el servicio de asistencia de la Oficina de Evaluación (PMA.decentralizedevaluation@PMA.org) en caso de que haya una posible violación de la imparcialidad o incumplimiento de las directrices éticas del UNEG.
113. Se insta a las partes interesadas internas y externas, así como a los evaluadores, a ponerse en contacto con el oficial regional de evaluación y con el servicio de asistencia de la Oficina de Evaluación (PMA.decentralizedevaluation@PMA.org) en caso de que haya una posible violación de la imparcialidad o incumplimiento de las directrices éticas del UNEG.

4.4 CONSIDERACIONES EN MATERIA DE SEGURIDAD

114. Se debe obtener una **autorización de seguridad/ permisos previos** por parte del gobierno de Cuba con algunos meses de antelación previos para realizar la recopilación de datos. Se debe también tener en cuenta los riesgos incurridos por la temporada de huracanes que pueden afectar a las fechas de la misión en el terreno.
115. Los consultores contratados por el PMA están cubiertos por el sistema del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas para el personal de las Naciones Unidas, el cual cubre al personal del PMA y a los consultores contratados directamente por el PMA. Los consultores independientes deberán obtener una autorización de seguridad del Departamento de Seguridad para viajar al lugar de destino designado. Asimismo, deberán completar con antelación los cursos básico y avanzado de seguridad (BSAFE y SSAFE), imprimir sus certificados y llevarlos consigo.
116. Como “proveedor independiente” de servicios de evaluación para el PMA, la empresa contratada tendrá la responsabilidad de velar por la seguridad del equipo de evaluación y de tomar las disposiciones adecuadas para la evacuación por motivos médicos o circunstanciales. Sin embargo, para evitar cualquier tipo de problema de seguridad, el gestor de la evaluación deberá asegurarse de que la oficina en el país del PMA registre a los miembros del equipo con el oficial de seguridad a su llegada al país y que organice una reunión informativa para que puedan entender la situación en materia de seguridad en el territorio. El equipo de evaluación debe cumplir con las normas y reglamentos vigentes del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, entre ellas, completar los cursos de seguridad (BSAFE y SSAFE), los toques de queda y asistir a las reuniones informativas en el país.

4.5. COMUNICACIÓN

117. Con el fin de garantizar que el proceso se lleve a cabo sin contratiempos y de manera eficaz, y mejorar el aprendizaje obtenido a partir de esta evaluación, el equipo de evaluación debe poner énfasis en la comunicación transparente y abierta con las partes interesadas clave. Para lograrlo, se debe obtener un acuerdo claro sobre los canales y la frecuencia de comunicación con y entre las partes interesadas clave.
118. Con base en el análisis de las partes interesadas, el plan de comunicación y gestión del conocimiento (ver Anexo 5) identifica los usuarios de la evaluación que deben participar en el proceso y a quienes se

debe comunicar el informe. El plan de gestión del conocimiento y la comunicación indica cómo participarán las partes interesadas o afectadas por los aspectos de género, equidad y e inclusión en sentido más general y cómo se difundirán los hallazgos relacionados con estos temas.

119.De conformidad con los estándares internacionales para la evaluación, el PMA exige que todas las evaluaciones se pongan a disposición del público. Es importante que los informes de evaluación estén a disposición de un gran público, contribuyendo de esta manera a la credibilidad del PMA —mediante la presentación transparente de informes— y la utilización de la evaluación. Todos los productos de evaluación serán publicados en español.

4.6. OFERTA

120.La evaluación será financiada a partir de los fondos del programa de la oficina de Cuba. La propuesta deberá incluir un presupuesto detallado para la evaluación, incluidos los honorarios de los consultores, los gastos de viaje y otros costos (productos de comunicación, etc.). Además, los gastos de viaje deberán guiarse por los lineamientos de la política de viajes del PMA.

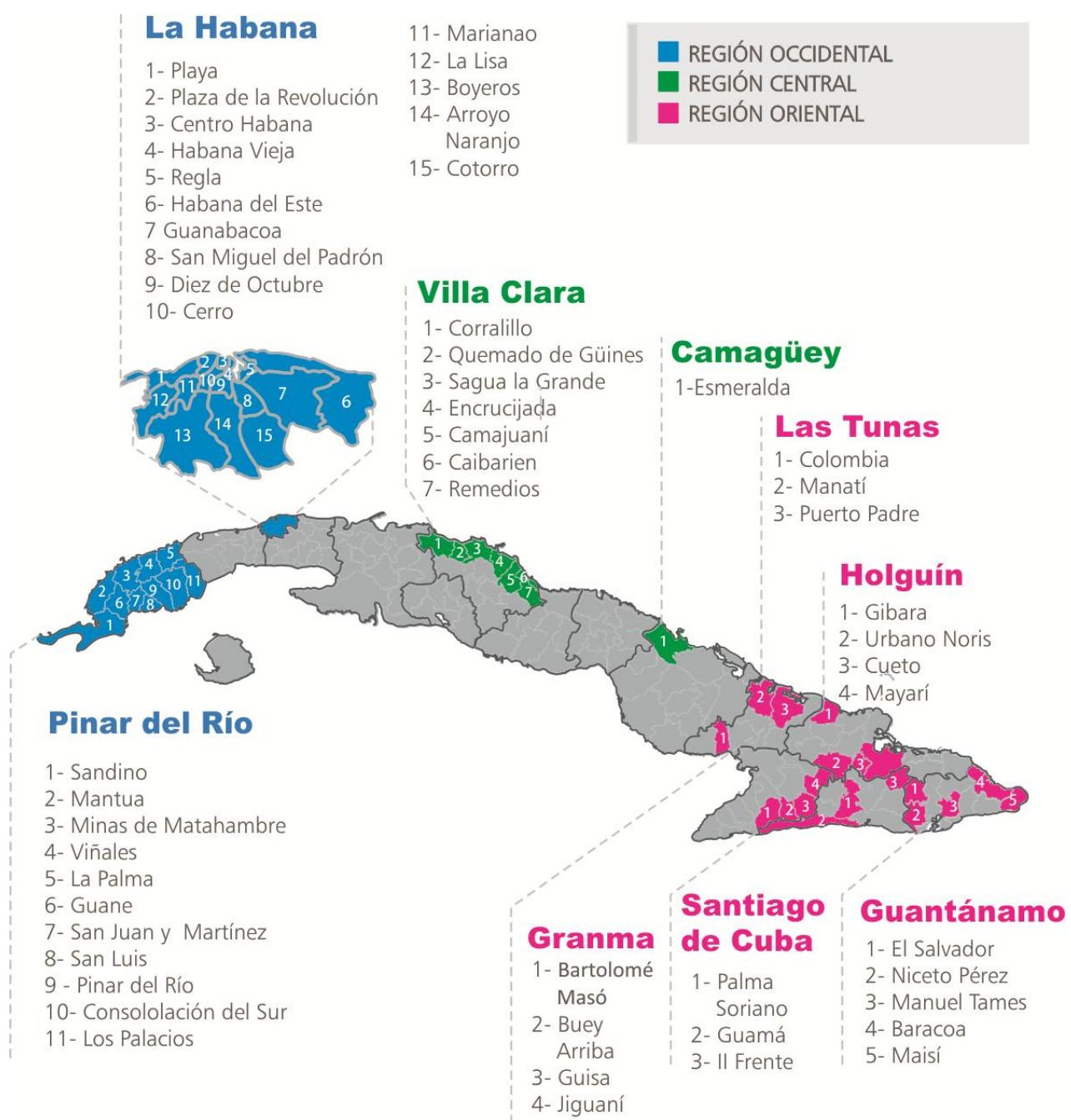
121.La firma consultora deberá enviar una propuesta financiera con dos escenarios: escenario 1 incluyendo un caso de estudio para La Iglesia en el anexo, y escenario 2, sin caso de estudio en el anexo.

122.Después de la evaluación técnica y financiera, el PMA podría solicitar una oferta mejorada a la(s) oferta(s) preferida(s) para responder mejor a los requisitos de los términos de referencia. El PMA puede realizar verificaciones de referencias y entrevistas con miembros seleccionados del equipo.

123.Si tiene alguna duda, póngase en contacto con Nerys Gaitan, Oficial Regional de Evaluación de la Unidad Regional de Evaluación de LACRO, mediante nerys.gaitan@wfp.org

Anexos

Anexo 1: Mapa



Anexo 2: Calendario

	Fases, productos finales y calendario	Fechas clave
Fase 1 - Preparación		
Gestora de la evaluación	Compartir el borrador de los términos de referencia con el servicio interno de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y organizar una llamada de seguimiento.	18 de julio 2025
Gestora de la evaluación	Revisar el borrador de los términos de referencia con base en los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y compartirlos con el grupo de referencia de la evaluación	24 de julio 2025
Gestora de la evaluación	Empezar la identificación del equipo de evaluación	24 julio 2025
Grupo de referencia de la evaluación	Revisar y comentar el borrador de los términos de referencia	03 -14 noviembre 2025
Equipo Regional de Evaluación	Misión a campo para Análisis de evaluabilidad	14 – 19 diciembre 2025
Equipo Regional de Evaluación	Redacción del análisis de evaluabilidad	12 enero – 19 febrero 2026
Gestora de la evaluación	Revisar el borrador de los términos de referencia con base en los comentarios recibidos y entregar la versión final de estos al presidente del comité de evaluación, tomando en cuenta los cambios sucedidos durante la misión a campo del análisis de evaluabilidad.	05 – 23 enero 2026
Presidente del Comité de Evaluación	Aprobar la versión final de los términos de referencia y compartirlo con el grupo de referencia de la evaluación y partes interesadas importantes	28 enero 2025
Gestora de la evaluación	Lanzar el proceso para la selección del equipo de evaluación	28 enero 2026 (3 semanas para mandar propuesta)
Gestora de la evaluación	Valorar las propuestas de evaluación y recomendar la selección del equipo	18-19 de febrero 2026
Presidente del comité de evaluación	Aprobar la selección del equipo de evaluación y proceder a su contratación	20-27 febrero 2026 (1 semana)
Fase 2 - Inicio		Hasta 7 semanas
Gestora de la evaluación/Líder del equipo	Informar a la firma consultora y al equipo principal - reunión de lanzamiento de la evaluación	02-03 marzo 2026 (1 día)
Equipo de evaluación	Revisión documental de documentos clave	03-10 marzo 2026 (1 semana)

Gestora de la evaluación con punto focal OP	Preparar la misión inicial de evaluación	3-23 marzo 2026
Equipo de evaluación, gestora de la evaluación y punto focal OP	Misión inicial en el país, incluyendo debrief de la misión	23-30 marzo 2026 (1.5 semanas)
Equipo de evaluación	Redactar el borrador del informe inicial	2-20 de abril (2.5 semanas)
Gestora de la evaluación	Garantía de calidad del borrador del informe inicial por parte de la gestora de la evaluación y de la oficial regional de evaluación usando el control de calidad; compartir el borrador del informe inicial con el servicio subcontratado de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada (DEQS); y organizar una llamada de seguimiento con DEQS	21-27 abril (1 semana)
Equipo de evaluación	Revisar el borrador del informe inicial con base en los comentarios recibidos por parte del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada, del gestor de la evaluación y del oficial regional de evaluación	28 abril al 4 mayo (1 semana)
Gestora de la evaluación	Compartir el informe inicial revisado con el grupo de referencia de la evaluación	5 mayo 2026
Gestora de la evaluación/ Punto focal de la OP/ Equipo de evaluación	Preparación de la misión principal de recolección de datos: solicitudes de visita, preparación de agenda, coordinaciones. (<i>actividades en paralelo a la fase 2</i>)	01 – 29 mayo 2026
Grupo de referencia de la evaluación	Revisar y comentar el borrador del informe inicial Reunión de presentación del informe de inicio	6-20 de mayo 2026 (2 semanas)
Gestora de la evaluación	Consolidar los comentarios	21 mayo 2026
Equipo de evaluación	Revisar el borrador del informe inicial con base en los comentarios recibidos y entregar la versión final revisada del informe inicial	22-29 mayo 2026 (1 semana)
Gestora de la evaluación	Revisar la versión final del informe inicial y entregarlo al comité interno de evaluación para su aprobación	01 – 03 junio 2026
Presidente del comité de evaluación	Aprobar la versión final del informe inicial y compartirlo con el grupo de referencia de la evaluación con fines informativos	4-11 de junio (1 semana)
Fase 3 - Recopilación de datos		Hasta 3 semanas
Presidente del comité de evaluación / Gestora de la evaluación	Reunión informativa con el equipo de evaluación	15 de junio 2026

Equipo de evaluación	Recopilación de datos	15 – 29 de junio 2026 (2 Semanas)
Equipo de evaluación	Reunión/es informativa/s de cierre de misión en el país	29 de junio 2026 (1 día)
Fase 4 - Elaboración del informe		Hasta 11 semanas
Equipo de evaluación	Redactar el borrador del informe de evaluación	30 junio – 21 julio 2026 (3 semanas)
Gestora de la evaluación	Garantía de calidad del borrador del informe de la evaluación por parte del gestor de la evaluación y del oficial regional de evaluación usando el control de calidad; compartir el borrador del informe de la evaluación con el servicio subcontratado de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada	22 -29 julio2026 (1 semana)
Equipo de evaluación	Revisar el borrador del informe de la evaluación con base en los comentarios recibidos por parte del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y la garantía de control del gestor de la evaluación y del oficial regional de evaluación; y entregar la revisión	30 julio – 06 agosto 2026 (1 semana)
Gestora de la evaluación	Revisar el informe revisado y distribuirlo al grupo de referencia de la evaluación	10 – 14 agosto 2026
Grupo de referencia de la evaluación	Revisar y comentar el borrador del informe de evaluación	17-28 agosto 2026(2 semanas)
Gestora de la evaluación	Consolidar los comentarios	31 agosto y 01 de septiembre 2026
Equipo de evaluación	Revisar el borrador del informe de evaluación con base en los comentarios del grupo de referencia de la evaluación y entregar la versión final revisada de este	02 – 15 septiembre del 2026 (2 semanas)
Equipo de evaluación, Gestora de evaluación y punto focal OP	Taller participativo de aprendizaje y co-creación de recomendaciones con las principales partes interesadas	21-24 septiembre 2026
Equipo de evaluación	Finalización del informe/ recomendaciones en base a resultados del taller	28 septiembre al 5 octubre 2026
Gestora de la evaluación	Revisar la versión final revisada del informe de evaluación y entregarlo al comité de evaluación	6 y 9 octubre 2026
Presidente del comité de evaluación	Aprobar la versión final del informe de evaluación y compartirlo con las partes interesadas clave con fines informativos	12-20 octubre del 2026
Fase 5 - Difusión y seguimiento		Hasta 4 semanas

Presidente del comité de evaluación	Preparar la respuesta de la gerencia	26 octubre al 20 noviembre 2026
Gestora de la evaluación	Compartir la versión final del informe de evaluación y la respuesta de la gerencia con el oficial regional de evaluación y con la Oficina de Evaluación para su publicación, y participar en la reunión sobre lecciones aprendidas al final de la evaluación	Diciembre 2026

Anexo 3: Función y composición del comité de evaluación

Contexto: La evaluación descentralizada se llevará a cabo para identificar los ejes de funcionamiento de las acciones desarrolladas por PMA en Cuba encaminadas al fortalecimiento de los sistemas alimentarios locales.

Propósito y función: El comité de evaluación tiene como propósito garantizar una evaluación creíble, transparente, imparcial y de calidad de conformidad con la política de evaluación del PMA. Para lograr estos objetivos, el comité respalda al gestor de la evaluación en la adopción de decisiones, la revisión del borrador de los productos finales (términos de referencia, informe inicial e informe de evaluación) y la entrega de estos para su aprobación por parte del director o director adjunto para el País que será el presidente del comité.

Composición: por los siguientes miembros:

Director para el país (presidente del comité de evaluación)	Etienne Labande
Gestora de la evaluación (secretaría del comité de evaluación)	Nerys Gaitán
Punto focal de la evaluación en Cuba	Plácido Ortega
Oficial/es del programa directamente a cargo del objeto (o de los objetos) de evaluación	Plácido Ortega Meylin Pacheco
Oficial regional de evaluación, LACRO	Natalia Acosta
Asociado de Logística	Segundo López

Fase de evaluación y tareas	Carga laboral estimada en día	Fechas provisionales
Fase de preparación <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y designar a los miembros del grupo de referencia de la evaluación • Examinar el borrador corregido de los términos de referencia que ha preparado el gestor de la evaluación • Aprobar la versión definitiva de los términos de referencia • Aprobar el equipo de evaluación y el presupuesto definitivos 	1 día	Marzo 2026

Fase inicial <ul style="list-style-type: none"> • Informar al equipo de evaluación sobre el objeto de la evaluación. • Fundamentar el diseño de la evaluación a través de discusiones con los evaluadores. • Ayudar a determinar los lugares para las visitas sobre el terreno siguiendo los criterios de selección. • Revisar el borrador corregido del informe inicial. • Aprobar la versión definitiva del informe inicial. 	2 días	Marzo a junio 2026
Fase de recopilación de datos <ul style="list-style-type: none"> • Actuar como informantes clave: responder a las preguntas de la entrevista. • Facilitar el acceso a las fuentes de información y datos contextuales y las partes interesadas. • Asistir a la reunión o reuniones informativas al finalizar el trabajo sobre el terreno. • Ayudar al equipo a clarificar los problemas y las deficiencias que surjan y cómo resolverlos. 	2 días	junio 2026
Fase de análisis y presentación de informes <ul style="list-style-type: none"> • Examinar la versión definitiva del informe de evaluación una vez que el equipo y el gestor de la evaluación hayan llevado a cabo la garantía de calidad. • Aprobar la versión definitiva del informe de evaluación. 	2 días	Julio - octubre 2026
Fase de divulgación y seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Decidir si la gerencia está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con las recomendaciones, y justificar la decisión. • Dirigir la preparación de la respuesta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación. 	2 días	Noviembre – diciembre 2026

Anexo 4: Función y composición del grupo de referencia de la evaluación

Propósito y función: El grupo de referencia de la evaluación es un grupo asesor que proporciona consejos y sugerencias tanto al gestor como al equipo de evaluación en los momentos clave del proceso de evaluación. Este grupo se establece durante la etapa de preparación de la evaluación y es obligatorio para todas las evaluaciones descentralizadas.

El propósito general del grupo de referencia de la evaluación es contribuir a la credibilidad, utilidad e imparcialidad de la evaluación. A tal efecto, su composición y función están guiadas por los siguientes principios:

- **Transparencia:** Mantener a las partes interesadas pertinentes comprometidas e informadas durante las etapas clave garantiza la transparencia a lo largo de todo el proceso de evaluación.
- **Apropiación y utilización:** La participación de las partes interesadas fomenta el sentido de apropiación tanto del proceso como de los productos de la evaluación, lo que a su vez puede repercutir en su utilización.
- **Veracidad:** Los comentarios de las partes interesadas en las etapas clave de las fases de preparación, recopilación de datos y elaboración de los informes contribuye a la veracidad tanto de los datos y cifras notificadas en la evaluación como de los análisis de estos.

Composición del grupo de referencia externo

Nombre y apellidos	Institución / Cargo
1. Alaymis Torres	MINAG / Directora de Colaboración
2. José Antonio González Labrada	MINAG / Coordinador OCP
3. Mary Carmen Rojas	MINED / Dirección Colaboración
4. Pendiente	INSMET / Centro Meteorológico Provincial
5. Larisa González	Representante MINCEX Villa Clara
6. Coordinadores de proyectos	Jorge Luis Pozo, Coordinador Nacional Del Huerto a la mesa y Huertos Urbanos Alberto Igarza, Coordinador Nacional Actúa Diferente Robert Luis Leyva, Coordinador Nacional Gibara Verde x ciento Rafael Ramón Catá, Coordinador AES +
7. Por confirmar	Representante de la Iglesia
8. Por confirmar	Representante KOICA Oficina RD

Oficina en el país	Nombre
Miembros principales: <ul style="list-style-type: none"> • Director o director adjunto para el país (presidente) • Jefe del programa • Jefe de la dependencia de la cadena de suministro • Oficiales de programas • Representante/s de la oficina local o sobre el terreno • Gobierno, organizaciones no gubernamentales y donantes asociado/s (con conocimientos sobre la intervención e idealmente con un perfil de seguimiento y evaluación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Etienne Labande • Meylin Pacheco • Segundo López • Plácido Ortega • Yoany Sánchez • Zoé Díaz
Oficina regional	Nombre
Miembros principales: <ul style="list-style-type: none"> • Gestora de la evaluación • Oficial regional de evaluación • Oficial regional de género • Oficial regional en materia de nutrición • Oficial regional en alimentación escolar y protección social • Oficial regional de la cadena de suministro • Oficial regional de resiliencia y sistemas alimentarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Nerys Gaitan • Natalia Acosta • Pat Foley • Carla Mejía/ Santiago Rodas • Sarah Kohnstamm • Gabriela Medina • Raphael Leao

Fase de evaluación y tareas	Carga laboral estimada en día	Fechas provisionales
Fase de preparación <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y comentar el borrador de los términos de referencia. • Si procede, ofrecer aportaciones respecto a las preguntas de evaluación. • Indicar qué fuentes documentales pueden resultar útiles para el equipo de evaluación. • Asistir a la reunión o teleconferencia del grupo de referencia de la evaluación, etc. 	1 día	Septiembre 2025 a enero 2026
Fase inicial <ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con el equipo de evaluación para discutir cómo puede este diseñar una evaluación realista, práctica, pertinente y útil. • Indicar quiénes son las partes interesadas clave y facilitar el diálogo con ellas para realizar entrevistas. • Hallar documentos y datos y facilitar el acceso a estos. • Ayudar a seleccionar los lugares apropiados sobre el terreno de acuerdo con los criterios de selección establecidos por el equipo de evaluación en el informe inicial. • Revisar y comentar el borrador del informe inicial. 	2 días	Marzo – junio 2026
Fase de recopilación de datos <ul style="list-style-type: none"> • Actuar como informante clave: responder a las preguntas de la entrevista. 	2 días	Junio 2026

<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar fuentes de información y facilitar el acceso a datos • Asistir a la reunión informativa del equipo de evaluación al final del trabajo sobre el terreno 		
Fase de análisis y presentación de informes	2 días	Julio – octubre 2026
Fase de divulgación y seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y comentar el borrador del informe de evaluación prestando especial atención a la precisión, calidad y exhaustividad de los resultados y de las conexiones con las conclusiones y recomendaciones. • Divulgar el informe final a nivel interno y externo, según proceda. • Comunicar los resultados a las dependencias, organizaciones, redes y eventos. • Aportar contribuciones a la respuesta de la gerencia y a su aplicación. 	2 días	Noviembre diciembre 2026

Anexo 5: Plan de comunicación y gestión del conocimiento

Fase de la Evaluación	Qué Producto de Comunicación	Para quién Audiencia Objetivo	De Quien Ejecutor y soporte en in	Cómo y a través de qué canales	Porqué
Preparación/ TdRs	Términos de Referencia	<ul style="list-style-type: none"> Miembros del Grupo de Referencia Personal oficina de país de PMA Cuba 	Gestora de evaluación	Correo electrónico	Para recibir comentarios e informar a colegas sobre el plan de la evaluación
Inicio	Informe de Inicio (borrador y versión final)	<ul style="list-style-type: none"> Personal y partes interesadas claves a través del Grupo de Referencia Personal de gerencia de PMA Cuba 	Gestora de evaluación	Correo electrónico	Para recibir comentarios e informar a colegas sobre el plan de la evaluación, incluyendo fechas claves para la recolección de datos
Recolección de datos	Presentación de fin de misión	<ul style="list-style-type: none"> Personal y partes interesadas claves a través del Grupo de Referencia Personal de PMA que haya participado en la recolección de datos 	Evaluador/a, con apoyo de la Gestora de la evaluación	Invitación por correo electrónico Presentación virtual por Teams o Zoom	Informar a las partes interesadas sobre las primeras impresiones de la misión/ recolección de datos y vacíos de información, así como próximos pasos
Reporte	Informe de evaluación (borrador y versión final)	<ul style="list-style-type: none"> Personal y partes interesadas claves a través del Grupo de Referencia Personal de PMA que haya participado en la recolección de datos Personal de gerencia de PMA Cuba (para versión final) 	Gestora de la evaluación en nombre del Comité de Evaluación	Correo electrónico	Recibir comentarios

Fase de la Evaluación	Qué Producto de Comunicación	Para quién Audiencia Objetivo	De Quien Ejecutor y soporte en in	Cómo y a través de qué canales	Porqué
	Taller de aprendizaje con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Personal y partes interesadas claves a través del Grupo de Referencia • Personal de gerencia de PMA Cuba 	Evaluador/a, con apoyo de la Gestora de la evaluación	Reunión/ taller virtual	Informar a las partes interesadas claves sobre los resultados finales de la evaluación y permitir un espacio para reflexionar en conjunto
Diseminación	Resumen ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros del Grupo de Referencia • Personal de la oficina de país de PMA Cuba • Gerencia de PMA Cuba • Otras oficinas de país en la región 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestora de la evaluación • Personal de Programas LACRO y Oficinas de País 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Yammer • Redes de evaluación (UNEG, ALNAP) • Newsflash • Boletín de evaluación LACRO • Webinario presentación resultados 	Diseminar los resultados de la evaluación, y compartir las lecciones aprendidas con otras unidades y oficinas de país de PMA

Anexo 6: Bibliografía

Hobbs, J.B., Sutcliffe, H. y Hammond, W. 2005. *The Statistics of Emergency Aid*. Bristol, Reino Unido, University of Wessex Press.

https://webreport.spring.wfp.org/?operation_id=CU03&year=2024#/32204

Anexo 7: Acrónimos y Siglas

ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
CITMA	Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación
CSP	Country Strategic Plan (por sus siglas en inglés)
CSPE	Country Strategic Plan Evaluation (por sus siglas en inglés)
CUM	Centros Universitarios Municipales
DIPECHO	Programa de Preparación ante Desastres del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
EE	Efecto Estratégico
EEUU	Estados Unidos de América
ESEN	Empresa de Seguros Nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
IJSUD	Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días
INSMET	Centro Meteorológico Provincial
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hídricos
KOICA	Agencia de Cooperación Internacional de la República de Corea
La Iglesia	Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCIN	Ministerio de Comercio Interior
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
MINED	Ministerio de Educación
MFP	Ministerio de Finanzas y Precios
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
OEV	Oficina de evaluación

ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OP	Oficina país
PEP	Plan estratégico para el país
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROACT	Acción Pro-resiliencia
RPS	Redes de protección Social
SAF	Sistema de Atención a la Familia
SAL	Sistemas Alimentarios Locales
SSAN	Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional
SISVAN	Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TDR	Termino de referencia
UEICA	Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
ONG	Organizaciones no gubernamentales

Anexo 8: Análisis preliminar de partes interesadas

Partes interesadas	Interés y participación en la evaluación
Partes interesadas internas (PMA)	
Oficina en el país del PMA en Cuba	Informante clave y parte interesada primaria - Responsable de la planificación y ejecución de las intervenciones del PMA a escala nacional. La oficina en el país tiene interés en aprender de la experiencia para tomar decisiones fundamentadas. Además, debe rendir cuentas del desempeño y los resultados de sus programas tanto internamente como ante los beneficiarios y asociados. La oficina en el país participará en el uso de los resultados de la evaluación para llevar a cabo la ejecución del programa, para decidir sobre el próximo programa, para abogacía con donantes, y para mejorar su posicionamiento como actor clave en el apoyo al gobierno.
Oficinas sobre el terreno del PMA en Cuba	Informante clave y parte interesada primaria - Responsables del monitoreo a la ejecución de los proyectos, programas y el propio Plan Estratégico. Las oficinas sobre el terreno colaboran con las partes interesadas a nivel descentralizado y tienen contacto directo con los/as beneficiarios/as. Se verá afectado por el resultado de la evaluación.
Oficina LACRO	Informante clave y parte interesada primaria – La gerencia de la oficina regional es responsable de la supervisión de las oficinas en los países como de la orientación y el apoyo técnicos; asimismo, tiene interés en la rendición de cuentas independiente e imparcial del desempeño operacional, así como en aprender de los resultados de la evaluación con el fin de aplicar estos conocimientos a otras oficinas en los países. La oficina regional, en particular el equipo de Resiliencia (Sistemas Alimentarios) en la Unidad de Programas participa en la planificación del siguiente programa; por consiguiente, se espera que utilice los hallazgos de la evaluación para respaldar el programa y proporcionar orientaciones. Los oficiales regionales de evaluación brindan apoyo a la gerencia de la oficina en el país u oficina regional con el fin de garantizar que las evaluaciones descentralizadas sean de calidad, fiables y útiles.
Divisiones de la sede del PMA	Informante clave y parte interesada: divisiones de la sede del PMA son responsables de supervisar el despliegue de las directrices normativas sobre los temas, actividades y modalidades de los programas institucionales, así como de políticas y estrategias institucionales generales. También tienen interés en las lecciones aprendidas que surjan de las evaluaciones, ya que muchas de ellas pueden ser relevantes más allá de la zona geográfica de enfoque. Se debe consultar con las dependencias pertinentes de la sede desde la fase de planificación con el fin de garantizar la comprensión regional sobre las principales consideraciones políticas, estratégicas y programáticas desde el inicio de la evaluación. Pueden utilizar la evaluación para una rendición de cuentas y un aprendizaje institucional más amplios.

Oficina de Evaluación del PMA	Parte interesada- primaria - La Oficina de Evaluación tiene interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas proporcionen evaluaciones de calidad, fiables y útiles que respeten las disposiciones sobre imparcialidad, así como las funciones y rendición de cuentas de las diferentes partes interesadas en las evaluaciones descentralizadas, tal como se han identificado en la política de evaluación. Puede utilizar los resultados de la evaluación, según corresponda, para incorporarlos a las evaluaciones centralizadas, síntesis de evaluaciones u otros productos de aprendizaje.
Junta Ejecutiva del PMA	Parte interesada- primaria - La Junta Ejecutiva se encarga de la supervisión final de los programas del PMA y de la orientación de los programas. El órgano rector del PMA tiene interés en mantenerse informado acerca de la eficacia de los programas del PMA. Esta evaluación no será presentada a la Junta Ejecutiva, pero sus resultados pueden incorporarse a las síntesis temáticas regionales, así como a los procesos de aprendizaje institucional.
Partes interesadas externas	
Beneficiarios/as	Informantes clave y partes interesadas primarias - Al ser los destinatarios finales de la asistencia alimentaria, los/as beneficiarios/as tienen interés en que el PMA determine si su ayuda es apropiada y eficaz. Como tal, se determinará el grado de participación en la evaluación de las mujeres, hombres, niños y niñas de los diferentes grupos y se obtendrán sus puntos de vistas respectivos. Las personas beneficiarias directas incluyen pequeños productores(as) (agricultores y cooperativas, empresas de protección agrícola estatal, proveedores de insumos, Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP),) y niños y niñas escolares.
Gobierno	Informantes clave y parte interesada primaria - El gobierno tiene interés directo en saber si las actividades del PMA en el país están alineadas con sus prioridades, si son compatibles con las acciones de otros asociados y si cumplen con los resultados esperados. Las cuestiones relacionadas con el desarrollo de las capacidades, la entrega y la sostenibilidad revestirán un interés especial. Las siguientes contrapartes nacionales tendrían interés en los resultados de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) • Ministerio de Agricultura (MINAG) • Ministerio de Educación (MINED) • Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) • Ministerio de Salud Pública (MINSAP) • Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) • Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) • Ministerio de Economía y Planificación (MEP) • Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INRH) • Gobiernos municipales/ locales
Equipo de las Naciones Unidas en el país	Parte interesada secundaria - La acción armonizada del equipo de las Naciones Unidas en el país debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del gobierno. Por lo tanto, tiene interés en garantizar que los programas del PMA contribuyan de manera eficaz a los esfuerzos concertados de las Naciones Unidas. Estos organismos incluyen a UNICEF, la FAO, el PNUD, el FIDA, OPS, UNESCO y UNFPA.
Organizaciones no gubernamentales	Informantes clave y parte interesada primaria - Asociados del PMA en la ejecución de algunas actividades, mientras llevan a cabo sus propias intervenciones en simultáneo. Los resultados de la evaluación pueden afectar las futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones. Participarán

(ONG) /Sector cooperativo	en la utilización de los resultados de la evaluación para la ejecución de los programas. La Asociación Cubana de Protección Animal (ACPA), la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) que participan en la implementación de proyectos de fortalecimiento de capacidades y promoción de la resiliencia.
Donantes	Partes interesadas secundarias - Varios donantes financian de manera voluntaria las intervenciones del PMA. Tienen interés en saber si sus fondos se han usado de manera eficaz y si el trabajo del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas. Estos incluyen a Rusia, KOICA, DIPRECHO, ECHO, y la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

Oficina de Evaluación

WFP Cuba

Programa Mundial de Alimentos

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Roma, Italia

Tel. +39 06 65131 es.wfp.org