



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 18-21 de noviembre de 2024

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 7 de octubre de 2024

WFP/EB.2/2024/6-C/2\*

Original: inglés

Informes de evaluación

\* Publicado nuevamente por razones técnicas  
el 25 de octubre de 2024

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

## Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024)

### Resumen

La evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024) se llevó a cabo entre marzo de 2023 y enero de 2024 con el doble objetivo de rendir cuentas y promover el aprendizaje, contribuyendo así al diseño del próximo plan estratégico para el país.

El PMA es considerado un asociado de confianza del Gobierno de Cuba, en particular en las esferas de la gestión de riesgos, la intervención ante emergencias, la seguridad alimentaria, el apoyo a la nutrición y, últimamente, el fortalecimiento de la protección social. Gracias al enfoque proactivo y de colaboración adoptado en el seno de los grupos interinstitucionales y a la ejecución de proyectos integrados, el PMA ha logrado posicionarse estratégicamente en el país. El plan estratégico para el país era pertinente para los desafíos de desarrollo de Cuba y estaba en consonancia con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, ya que se centraba en los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el Hambre Cero y las asociaciones.

Mediante un diálogo permanente con el Gobierno de Cuba y aprovechando sus competencias técnicas, el PMA ajustó y adaptó sus procesos de planificación con el fin de satisfacer las crecientes necesidades del país. Esta flexibilidad y agilidad consolidaron aún más la posición del Programa como protagonista en el apoyo de las iniciativas realizadas a escala nacional en Cuba. Sin embargo, la falta de datos dificultó la labor destinada a determinar quiénes eran las personas más vulnerables desde el punto de vista socioeconómico y mermó la capacidad del PMA para hacer el seguimiento de los resultados de sus intervenciones.

*En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.*

### Coordinadores del documento:

Sra. A.-C. Luzot  
Directora de Evaluación  
Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sr. F. Pompili  
Oficial de Evaluación  
Correo electrónico: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)

Coordinando su acción con la de diversas autoridades y con la del equipo de las Naciones Unidas en el país, el PMA llevó a cabo intervenciones de emergencia eficaces en Cuba, ya que garantizó que las personas que afrontaban peligros múltiples tuvieran acceso a los alimentos durante los desastres; sin embargo, aún hay margen para mejorar la complementariedad interinstitucional en la esfera de la respuesta de emergencia.

Las iniciativas en materia de nutrición se centraron en mejorar el estado nutricional de los grupos de población seleccionados mediante la promoción de dietas variadas y nutritivas; no obstante, se plantearon desafíos —sobre todo en relación con las limitaciones a la importación de suplementos alimenticios—, que afectaron al alcance de la cobertura de las intervenciones del PMA.

Las actividades del Programa orientadas al fomento de la resiliencia arrojaron resultados positivos, ya que se logró cambiar las actitudes en favor de una alimentación saludable y aumentar la producción y la venta de productos agrícolas gracias al sistema de cadenas cortas de suministro de alimentos, un modelo que conecta a los productores agrícolas con el sistema nacional de redes de seguridad. Sin embargo, las iniciativas destinadas a ampliar la escala de este modelo y a contribuir a la aplicación de la ley en materia de seguridad alimentaria y nutricional tropezaron con dificultades.

Por medio de su labor de fortalecimiento de las capacidades, el PMA desempeñó una función esencial en la preparación y coordinación de las intervenciones ante emergencias y en la prestación de apoyo a los esfuerzos nacionales por hacer frente a los problemas relacionados con la pobreza y la calidad de vida.

El PMA adoptó medidas importantes para incorporar las consideraciones de género en sus intervenciones, pero si bien se procuró dar prioridad al acceso equitativo a los alimentos y promover el empoderamiento económico, aún no se han logrado cambios transformadores. También se observaron carencias a la hora de abordar las necesidades de los jóvenes y en relación con el medio ambiente.

Gracias al preposicionamiento de reservas de alimentos y artículos no alimentarios, el PMA intervino con una rapidez encomiable ante las situaciones de emergencia. Sin embargo, debido a los importantes retrasos causados por factores exógenos (como la disponibilidad de transporte marítimo y los procesos de aprobación de proyectos), el plan estratégico para el país no pudo implementarse en su totalidad.

El PMA logró realizar economías de escala gracias al modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos, lo que se tradujo en una mayor eficiencia y en oportunidades para ampliar el enfoque adoptado. La colaboración con las entidades gubernamentales y el equipo de las Naciones Unidas en el país resultó fundamental para superar los problemas de ejecución y mostrar la importancia de las soluciones estratégicas para garantizar la eficiencia y la eficacia de las operaciones del PMA en Cuba.

Entre los principales factores que contribuyeron a las realizaciones del PMA en Cuba cabe citar las sólidas asociaciones establecidas con el Gobierno (en particular con sus instituciones de desarrollo científico) y las entidades de las Naciones Unidas, junto con la presencia de personal cualificado y muy comprometido que permitió una ejecución, coordinación y apoyo eficientes, especialmente durante los períodos de crisis.

Por otra parte, las operaciones se vieron entorpecidas por problemas de movilización de recursos, retrasos en los procesos administrativos y logísticos, limitaciones en el acceso a los datos necesarios para mejorar la selección de los beneficiarios y medir con precisión los resultados de las intervenciones, y una tasa de rotación de personal elevada entre los interlocutores del PMA.

Estas deficiencias deberán subsanarse para fortalecer el posicionamiento del PMA en lo que respecta a las cuestiones de desarrollo a largo plazo y mejorar la coordinación interinstitucional en el diseño y la ejecución de los proyectos, así como la retención del talento.

En la evaluación se formularon cinco recomendaciones centradas en la labor de promoción para mejorar la base de datos empíricos, la coherencia con las asociaciones de las Naciones Unidas, la comunicación estratégica, la sostenibilidad de los programas y la gestión de los recursos humanos.

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Cuba (2021-2024)" (WFP/EB.2/2024/6-C/2) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2024/6-C/2/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## Introducción

### Características de la evaluación

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

### Contexto

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

---

<sup>1</sup> Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba. 2022. *Anuario Estadístico de Cuba 2021*.

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

<sup>3</sup> Gobierno de Cuba. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.

<sup>4</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2021. *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021 - Cuba*.

<sup>5</sup> A. Terrero. 2022. *Otro año gris en la economía cubana*.

<sup>6</sup> Gobierno de Cuba. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.

<sup>7</sup> Consejo de Defensa Nacional. 2010. *Directiva no. 1/2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la Reducción de Desastres*.

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

8. Entre los problemas que experimenta el sector agrícola cabe destacar la falta de insumos, una tecnología obsoleta y la producción de alimentos insuficiente, todo lo cual se combina para crear una elevada dependencia respecto de las importaciones<sup>9</sup>. Se está trabajando para aumentar la superficie cultivada mediante cooperativas, que aportan el 80 % de la producción agrícola nacional y gestionan el 41 % de las tierras cultivadas, e incrementar la participación de los actores privados, que administran el 32 % de estas tierras<sup>10</sup>.
9. En 2022, Cuba promulgó la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional con el fin de fortalecer la autonomía alimentaria y educar a la población en materia de nutrición, al tiempo que se abordan las cuestiones de género y los efectos generacionales<sup>11</sup>. A pesar de los esfuerzos desplegados para aumentar su impacto, los programas alimentarios nacionales cubren solo el 40 % del aporte energético recomendado<sup>12</sup>, con lo que las familias cubanas se ven obligadas a recurrir a mercados no subvencionados donde los precios son elevados y el suministro es irregular. Por lo que se refiere a la calidad de la nutrición, el país presenta problemas de obesidad y sobrepeso infantil, deficiencias de micronutrientes (especialmente anemia en las zonas rurales)<sup>13</sup>, tasas de lactancia materna exclusiva bajas y prácticas de destete deficientes.
10. En el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) en Cuba para 2020-2024 se pone de relieve el compromiso de las Naciones Unidas con el país. Este marco, que está en consonancia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba, aborda temas transversales como la juventud, la igualdad de género, la gestión de riesgos y el desarrollo local<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Gobierno de Cuba. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.












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

<sup>11</sup> M. Resende. 2022. *Perspectivas y desafíos de la transformación de los sistemas alimentarios en Cuba*.

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

<sup>13</sup> Gobierno de Cuba. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.

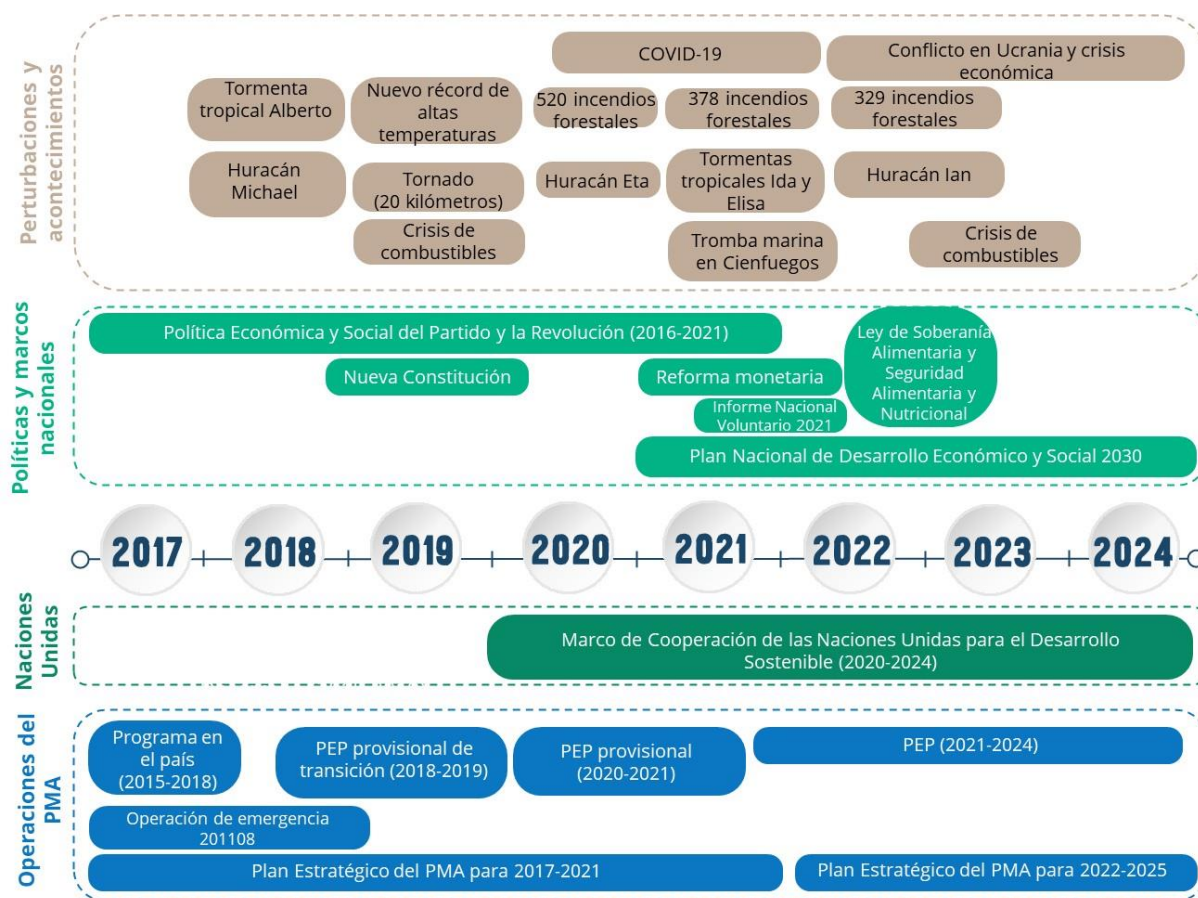
<sup>14</sup> Naciones Unidas en Cuba. 2020. *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: Cuba 2020-2024*.

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

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

### Plan estratégico para el país del PMA

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## Hallazgos derivados de la evaluación

**¿En qué medida el plan estratégico para el país se basa en datos empíricos y está orientado estratégicamente a atender las necesidades de las personas más vulnerables?**

### Pertinencia y coherencia del PEP

- El PEP se ajustaba a los retos nacionales en materia de desarrollo y a las políticas y estrategias gubernamentales, mientras que la capacidad del PMA para mantener consultas continuas con el Gobierno garantizaba la pertinencia de las intervenciones del Programa en un entorno operacional dinámico y complejo.



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

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

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

### ***Base de datos empíricos***

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

### **¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para Cuba?**

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

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

---

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

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

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

---

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

31. El seguimiento de los efectos se limitó a la cobertura de las actividades de nutrición, y se constató que no había sido posible comprender a fondo los efectos de la intervención sobre el estado nutricional y las tasas de anemia, debido al escaso acceso del PMA a los datos gubernamentales de seguimiento de la nutrición. Sin embargo, según la información recopilada por los supervisores del PMA, los beneficiarios habían expresado opiniones positivas sobre la aceptación y el uso de los suplementos nutritivos.
32. **Fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3).** En el marco del efecto estratégico 3, el PMA aplicó el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos en Villa Clara y las provincias orientales. Con este enfoque se pretendía aumentar la producción de alimentos de las cooperativas de productores agrícolas mediante la prestación de asistencia técnica, equipo y apoyo para que, con la mediación de las autoridades locales, abastecieran de hortalizas frescas al sistema nacional de redes de protección social, especialmente a las instituciones educativas y los centros del Sistema de Atención a la Familia.
33. Aunque la labor del PMA se centró en la oferta (fortaleciendo las cooperativas de productores mediante la introducción del monitoreo de los cultivos y de modalidades innovadoras de seguro para reducir los efectos de los desastres y el cambio climático, realizando actividades de asistencia técnica y de apoyo y proporcionando equipamiento), también abordó la demanda en el ámbito escolar mediante campañas de educación sobre dietas saludables realizadas en colaboración con el Ministerio de Educación y con la participación activa de maestros, alumnos y familias. A las escuelas también se les proporcionó equipo de cocina y se impartió capacitación al personal de cocina.
34. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades institucionales, el PMA brindó asistencia técnica a los interlocutores nacionales en diversos niveles, con lo que contribuyó a mejorar la capacidad para realizar evaluaciones de las necesidades para las escuelas y las cooperativas de agricultores, determinar la capacidad productiva, vincular a los productores con la red de protección social y monitorear el estado nutricional de los niños.
35. Entre los principales resultados observados en el marco del efecto estratégico 3 cabe destacar los siguientes:
  - Desde el punto de vista de la oferta, un aumento de la producción, el valor y el volumen de las ventas de productos agrícolas; la reducción de la vulnerabilidad de los productores agrícolas a los fenómenos climáticos gracias a una toma de decisiones mejor fundamentada; una mayor sensibilización de los participantes sobre la protección del medio ambiente y la promoción de la agricultura urbana mediante cultivos organopónicos.
  - Desde el punto de vista de la demanda, un cambio de actitud entre los maestros, los padres y los niños en favor del consumo de hortalizas gracias a campañas de comunicación sobre una alimentación sana incorporadas en los planes de estudios escolares y al uso de huertos de demostración como instrumento de aprendizaje. En los centros del Sistema de Atención a la Familia, la disponibilidad de hortalizas de productores locales contribuyó a diversificar las comidas que se ofrecían a las personas mayores.
36. Desde una perspectiva institucional, se observaron contribuciones importantes en la integración de las actividades y la coordinación interinstitucional entre los sectores de la agricultura, la educación, la salud y la red de protección social. Las autoridades locales adoptaron las herramientas, guías y lecciones derivadas de la labor del PMA para aplicar el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos. En la evaluación se determinó que el proyecto tenía el potencial necesario para fortalecer las políticas públicas en materia de seguridad alimentaria y nutricional.

**Metas transversales**

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

nutrición sana. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la generación de datos empíricos sobre los efectos del modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos para promover su reproducibilidad y sostenibilidad.

43. La coherencia y la complementariedad entre los objetivos humanitarios y de desarrollo se manifiestan en la ejecución del PEP durante las intervenciones ante emergencias a corto plazo (los huracanes y la pandemia de COVID-19), así como en los proyectos que abordan las emergencias a largo plazo, como la sequía, con medidas destinadas a desarrollar capacidades productivas resilientes, como el modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos.

**¿En qué medida el PMA ha empleado eficazmente sus recursos para contribuir a obtener los productos y los efectos definidos en el plan estratégico para el país?**

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

## **¿Qué factores explican los resultados obtenidos por el PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico para el país?**

### **Asociaciones**

49. La estrecha asociación del PMA con el Gobierno asegura la viabilidad de la ejecución del PEP. La apertura y la confianza del Gobierno permitieron al Programa emplear sus métodos, herramientas y equipamiento, y garantizar su presencia sobre el terreno. El PMA fortaleció su relación con las autoridades provinciales y municipales en lo que respecta a la definición de prioridades y la coordinación y al seguimiento de las actividades. El elevado nivel de formación de los interlocutores nacionales propició un diálogo productivo y la asimilación de los contenidos de la capacitación.
50. El PMA también intensificó su asociación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el UNICEF en materia de intervención ante emergencias, gestión de riesgos, malnutrición y cadenas de valor agrícolas. Sin embargo, sigue habiendo problemas en lo que se refiere a la coordinación de las operaciones con estos organismos y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas en Cuba.
51. Los vínculos entre el PMA con las comunidades académicas y científicas han sido especialmente importantes para elaborar una estrategia de comunicación destinada a promover cambios de comportamiento, que incluye campañas para el fomento de la diversidad alimentaria. Gracias a la colaboración científica con las instituciones nacionales, se llevaron a cabo investigaciones importantes sobre la producción agrícola.
52. De cara al futuro, las oleadas de jubilaciones y la rotación del personal de los interlocutores nacionales en los sectores académico y científico pueden socavar la visibilidad del PMA y la continuidad del diálogo técnico con los asociados.

### **Financiación**

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

### **Seguimiento**

57. Se observan deficiencias en los indicadores cuantitativos (bases de referencia y seguimiento) ya que el seguimiento directo corre a cargo de los interlocutores gubernamentales; sin embargo, el personal del PMA sobre el terreno recurrió a enfoques participativos para el seguimiento de las actividades y facilitó el diálogo intersectorial e

interinstitucional a nivel descentralizado. Gracias a ello, el PMA también estuvo en condiciones de prestar un apoyo eficaz a otras entidades en caso de crisis.

58. Durante la pandemia de COVID-19, las actividades de seguimiento se redujeron drásticamente debido a las restricciones impuestas a la circulación. No obstante, el PMA logró mantener el contacto con los interlocutores gubernamentales y los beneficiarios, y recurrió al seguimiento a distancia para garantizar la continuidad de sus intervenciones.

### **Recursos humanos**

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

### **Conclusiones**

61. La Oficina del PMA en Cuba ejecutó un PEP que respondía a las necesidades de la población en materia de seguridad alimentaria y nutricional y estaba en consonancia con las políticas y los objetivos del Gobierno de Cuba.
62. El PMA fue eficaz en la consecución de sus objetivos estratégicos en Cuba, ya que atendió tanto las necesidades humanitarias como las de desarrollo y ayudó a fortalecer los vínculos entre los productores agrícolas y los beneficiarios del sistema de protección social.
63. Aunque logró avances sostenibles en cuanto a la apropiación de las intervenciones por parte de los interlocutores, el PMA no llegó a garantizar la sostenibilidad a largo plazo del modelo de cadenas cortas de suministro de alimentos, que se beneficiaría de una mejora de los datos empíricos sobre su impacto. En general, en el PEP se respetaron los principios humanitarios y se adoptaron enfoques que integraban la perspectiva de género y sensibles al medio ambiente, aunque se necesitan mayores esfuerzos para lograr resultados transformadores en estas esferas.
64. La eficiencia en la ejecución del PEP se vio obstaculizada por los problemas multidimensionales a los que se enfrentaba la oficina en el país, que provocaron un incremento de los costos. El PMA debería tratar de encontrar el justo equilibrio en las intervenciones emprendidas para responder a las necesidades y reflexionar sobre la posibilidad de actuar en mayor profundidad con la adopción de un enfoque más focalizado.
65. El PMA es un asociado preferente del Gobierno de Cuba, con el que ha mantenido una estrecha relación a nivel nacional y local durante todo el ciclo de ejecución del PEP. Asimismo, goza de reconocimiento y está bien posicionado con respecto a sus homólogos en el equipo de las Naciones Unidas en el país, ya que desempeña una función destacada en las intervenciones de emergencia y un papel cada vez más importante en la esfera del desarrollo, como el fortalecimiento de los sistemas alimentarios y los vínculos con las redes de seguridad nacionales.
66. Es preciso abogar ante el Gobierno, junto con otras entidades de las Naciones Unidas, por una gestión más eficaz de las cuestiones administrativas y logísticas que inciden en las realizaciones del PMA. Además, el Programa se enfrenta a restricciones de acceso a las estadísticas y los datos nacionales que necesita para medir los efectos de sus intervenciones, aunque esto se compensa en parte con la presencia sobre el terreno de su

personal de seguimiento, que aporta pruebas testimoniales sobre los resultados de las operaciones.

67. Gracias a su colaboración con instituciones científicas, el PMA contribuyó a la puesta en marcha de iniciativas innovadoras de información meteorológica destinadas a mejorar la resiliencia, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El Programa se benefició de asociaciones eficaces con otras entidades de las Naciones Unidas, como la FAO, el PNUD y el UNICEF, especialmente en materia de gestión de riesgos y preparación para emergencias, sistemas alimentarios y comunicación destinada a promover cambios de comportamiento. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la complementariedad de las intervenciones de los distintos organismos, entre otras cosas aprovechando la participación activa del PMA en las mesas redondas y los grupos de trabajo.
68. Cabe destacar que uno de los factores clave de éxito del PMA en Cuba es su fuerza de trabajo reconocida, competente y experimentada. Sin embargo, la retención del personal es un nuevo reto que merece una reflexión más profunda centrada en la gestión del talento y la motivación de los empleados.



## Recomendaciones

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

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>2. Potenciar la armonización y complementariedad programática con las agencias del sistema de las Naciones Unidas en Cuba, aprovechando el posicionamiento del PMA y su presencia en el terreno.</b></p> <p>2.1. Fortalecer los nexos de trabajo en función del aprendizaje mutuo y la gestión del conocimiento y priorizar el diálogo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ abogar con los OSR por la creación de espacios interagenciales de aprendizaje y la eliminación de los cuellos de botella detectados en el trabajo interagencial.</li> </ul> <p>2.2. Profundizar en el trabajo de las mesas interagenciales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aplicar un enfoque más integral de la seguridad alimentaria;</li> <li>➤ identificar de manera explícita los cuellos de botella presentes en la labor del Equipo Técnico de las Naciones Unidas para Emergencias y buscar soluciones y compromisos, y</li> <li>➤ fortalecer la participación del PMA en la mesa sobre género.</li> </ul> <p>2.3. En el marco de la mesa sobre seguridad alimentaria, promover temáticas que respalden la implementación de la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional, como extender la aplicación del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social y las transferencias a los productores.</p>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2024
<p><b>3. Implementar un plan de comunicación y sistematización que tenga un mayor enfoque estratégico.</b></p> <p>3.1. Desarrollar una estrategia de visibilidad y posicionamiento hacia el interior y el exterior del PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ qué comunicar (mensajes claves);</li> <li>➤ para qué comunicar;</li> <li>➤ a quién comunicar;</li> <li>➤ cómo comunicar;</li> <li>➤ cada cuánto comunicar.</li> </ul> <p>3.2. Complementar las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento (CCSyC) y someter a seguimiento su incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ diseñar e implementar parámetros aplicables a las actividades de CCSyC;</li> <li>➤ apoyo del despacho regional a las estrategias y herramientas de seguimiento.</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>3.3. Implementar estrategias de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas (desde la esfera programática) que incluyan actividades como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formalizar un proceso que establezca flujos de información regulares y prácticas de registro de los aprendizajes a medida que se ejecutan los proyectos (memoria institucional);</li> <li>➤ establecer un proceso de aprendizaje;</li> <li>➤ elaborar un boletín o periódico (semestral) para difundir las lecciones aprendidas.</li> </ul>					
<p><b>4. Priorizar la cartera de actividades programáticas, dejando espacio para actividades de fortalecimiento de capacidades sostenibles y a largo plazo y objetivos transversales.</b></p> <p>4.1. Priorizar la asistencia técnica en función de la hoja de ruta de protección social, en asociación con el sistema de las Naciones Unidas en Cuba (subproducto: protección social), centrándose en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ el diseño conceptual de la selección de beneficiarios con arreglo a criterios socioeconómicos;</li> <li>➤ el diseño operativo del proceso de selección;</li> <li>➤ el seguimiento de la aplicación de los criterios de selección;</li> <li>➤ el seguimiento del proceso de selección.</li> </ul> <p>4.2. Consolidar y extender la aplicación del modelo de circuitos cortos de provisión de alimentos a la red de protección social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sistematizar y socializar los aprendizajes del modelo de circuitos cortos;</li> <li>➤ promover la sostenibilidad del sistema de pago a los productores basado en las transferencias de base monetaria;</li> <li>➤ avanzar en la promoción para extender la aplicación del modelo a nivel nacional.</li> </ul> <p>4.3. Complementar el efecto estratégico 4 de fortalecimiento de las capacidades con mecanismos para aumentar la sostenibilidad de los resultados, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sistematizar y documentar los contenidos de la asistencia técnica;</li> <li>➤ velar por poner en marcha procesos de capacitación de las contrapartes en caso de cambios de personal.</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>4.4. Aprovechar oportunidades para incorporar en todas las actividades la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la participación de la juventud, la conservación del medio ambiente e intervenciones sensibles a la nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ promoción y acuerdos con el Gobierno para apoyar la incorporación de objetivos transversales;</li> <li>➤ mecanismos y herramientas para la incorporación de objetivos transversales en talleres, espacios de comunicación con padres de familia, docentes, estudiantes, beneficiarios de comedores comunitarios, así como de materiales de comunicación y mensajes.</li> </ul>					
<p><b>5. Desarrollar y aplicar una estrategia de conservación del talento humano en la oficina en el país.</b></p> <p>5.1. Generar un plan de conservación del talento “hecho a la medida” a partir de mecanismos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ establecer y formalizar espacios de diálogo para hacer explícitas las necesidades de talento humano de la oficina en el país;</li> <li>➤ generar un plan de motivación del personal y acordar mecanismos de apoyo;</li> <li>➤ plantear la posibilidad de realizar intercambios regionales que permitan el desarrollo profesional del personal en otros contextos.</li> </ul> <p>5.2. Sistematizar y socializar las buenas prácticas y los aprendizajes en la ejecución de las tareas, para intercambiar los conocimientos adquiridos, en especial sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ las buenas prácticas en las relaciones internas y externas del equipo;</li> <li>➤ las buenas prácticas para las actividades de promoción con el Gobierno de Cuba;</li> <li>➤ las buenas prácticas para el seguimiento sobre el terreno;</li> <li>➤ los casos que han planteado desafíos y la forma en que se enfrentaron estos desafíos.</li> </ul>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2024

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OSR	organismos con sede en Roma
PBN	plan basado en las necesidades
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia