



Evaluación final del proyecto “Gestión Cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” (Apoyo a la intercooperación entre cooperativas en municipios cubanos), APOCCOOP Fase-II



Solicitada por la Agencia  
Suiza para el Desarrollo  
(COSUDE)

Equipo de evaluación:

Anicia García Álvarez

Arisbel Leyva Remón

Lourdes Souto Anido

Susana Reyes Díaz

12 de diciembre de 2023

## Contenido

	Página
Resumen ejecutivo .....	1
Introducción .....	6
Contexto .....	8
Agricultura en Cuba y sus desafíos .....	8
Cooperativas en la agricultura cubana y su posible desarrollo .....	9
APOCOOP Fase II .....	12
Antecedentes: APOCOOP Fase I .....	12
Objetivos y resultados esperados .....	13
Implementación, líneas de trabajo y gobernanza .....	14
Metodología a seguir para la evaluación .....	16
Hallazgos de la evaluación .....	19
Pertinencia .....	19
Eficacia .....	21
Eficiencia .....	26
Sostenibilidad .....	30
Género .....	35
Comunicación .....	41
Medio ambiente .....	46
Monitoreo y documentación de los resultados, gestión del conocimiento, visibilidad y comunicación .....	51
Recomendaciones .....	56
Anexos .....	58
Anexo 1. Líneas de intercooperación e iniciativas locales de género en APOCOOP Fase-II .....	58
Anexo 2. Documentos consultados .....	60
Anexo 3. Guía de entrevista utilizada .....	62
Anexo 4. Composición de las personas entrevistadas y contactadas .....	66
Anexo 5. Diseño muestral .....	67
Anexo 6. Listado de recorridos por provincia .....	68
Anexo 7: Guía de observación a tener en cuenta en los recorridos .....	69
Anexo 8: Resumen de las visitas de campo .....	70

## Resumen ejecutivo

El proyecto “Gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” (Apoyo a la intercooperación entre cooperativas en municipios cubanos), APOCOOP Fase-II, se encuentra próximo a su culminación en marzo de 2024, por lo que corresponde su evaluación final.

El objetivo de esta evaluación externa e independiente es ofrecer información relevante sobre los principales resultados alcanzados por el proyecto e identificar aprendizajes útiles para consolidar y ampliar procesos de intercooperación cooperativa en el sector agropecuario cubano y su aporte a políticas públicas.

Para llevar a cabo la presente evaluación se buscó implementar un método de evaluación 360, de forma tal de recoger y analizar los criterios de la mayor cantidad de personas implicadas en el proyecto, así como sus perspectivas en función de sus roles. Es importante destacar que la evaluación ha adoptado un enfoque participativo y ha intentado involucrar a una amplia gama de socios y partes interesadas. La metodología a utilizar tiene un enfoque mayoritariamente cualitativo, pues busca recoger los impactos que ha tenido el proyecto APOCOOP en esta segunda fase, abordando los siguientes criterios:

- **Pertinencia:** entendiéndose como la correspondencia entre objetivos del proyecto y prioridades nacionales/locales, así como del sector cooperativo agropecuario y agropecuario.
- **Eficacia:** analizando la correspondencia entre resultados efectivos del proyecto y resultados esperados, contenidos en la concepción del proyecto.
- **Eficiencia:** se refiere a la correspondencia entre recursos planificados por el proyecto para el logro de sus objetivos y recursos realmente empleados.
- **Sostenibilidad:** busca de indagar si la práctica de la intercooperación entre cooperativas beneficiadas por el proyecto se podrá mantener más allá de la vigencia del proyecto.
- **Transversalización de género:** se trata de evaluar si se analizaron las implicaciones de las acciones del proyecto tanto para mujeres como para hombres.
- **Comunicación:** busca analizar cómo el proyecto contempló una visión integral de la gestión de comunicación, no solo visibilidad y divulgación, sino para la propia organización y gestión del proyecto; y en favor del fortalecimiento de la gestión cooperativa y de los actores que participan.
- **Medio ambiente:** analiza en qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer capacidades para la sostenibilidad ambiental y la adaptación ante el cambio climático.
- **Monitoreo y documentación de los resultados, gestión del conocimiento:** enfatiza sobre la trazabilidad de la documentación generada por el proyecto.

A continuación, se presentan los principales resultados por criterios

El proyecto APOCOOP presenta una alta **pertinencia**, que se manifiesta a través de los objetivos que persigue de contribuir a la seguridad alimentaria y al desarrollo cooperativo mediante la intercooperación en las localidades en que interviene. Estos objetivos están alineados con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el Plan Nacional de Desarrollo 2030 y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así

como con la reciente Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, son coherentes con las Estrategias de Desarrollo de los municipios intervenidos y con los proyectos de desarrollo de las cooperativas en que se implementa. Por demás, al impulsar la intercooperación brinda un punto de referencia muy importante para la implementación del también recientemente aprobado Decreto-Ley 76/2023 “De las Cooperativas Agropecuarias”, que incorpora en su capítulo IX la integración y cooperación entre cooperativas. Se considera que APOCOOP precisamente contribuyó a esa inclusión. Y finalmente, es pertinente por lo que genera para sus beneficiarios/as: mejores condiciones de trabajo y de vida

Al evaluar la **eficacia** del proyecto se puede concluir que APOCOOP ha contribuido significativamente a la mejora de la seguridad alimentaria en todos sus municipios mediante el incremento de la productividad y la diversificación de actividades y bienes agropecuarios, la difusión de prácticas agroecológicas, así como la ampliación del número de actores agropecuarios que intercooperan y el empleo de mecanismos eficaces para la gestión de intercooperación. El proyecto estimula el crecimiento humano, favorece el bienestar familiar y fomenta la resiliencia ante el cambio climático; crea capacidades para la puesta en práctica de nuevos emprendimientos económicos liderados por mujeres, a la vez que logra la incorporación de otros actores locales y territorios a los procesos de intercooperación y de iniciativas locales de género, lo que permite hablar de escalamientos tanto temáticos como geográficos. Todo ello ha sido posible gracias a la aplicación creativa del enfoque de equidad de género, de participación social y sostenibilidad económica, ambiental y social. El alcance y difusión de resultados ha propiciado el reconocimiento por parte de las autoridades de gobierno y la visibilidad de la intercooperación tanto en normas agrarias nacionales (Decreto-Ley 76/2023) como en programas territoriales (Las Tunas) y estrategias municipales de desarrollo. De este modo se crean condiciones favorables para promover una agenda de intercooperación local con equidad. La pluralidad, efectividad y articulación de formas de comunicación empleadas en APOCOOP revalorizan el papel de esta dimensión en el desarrollo cooperativo agropecuario al tiempo que generan productos, experiencias, recursos metodológicos y proyectos de referencia para la gestión participativa del desarrollo local. El cumplimiento de los objetivos planteados, constatados en el logro de los efectos y productos esperados, le confiere al proyecto un grado de eficacia muy alto.

El trabajo de ANAP-OXFAM en términos de coordinación y movilización de recursos técnicos y financieros para el logro de los objetivos del proyecto se evalúa de muy **eficiente**. Un factor decisivo en este sentido radica en la experticia acumulada y las competencias alcanzadas por cada una de las personas integrantes del equipo coordinador en el campo de la gestión de proyectos de desarrollo en contextos agro-rurales de Cuba. Se reconoce la complejidad de este tipo de actividad por las condiciones sumamente adversas y cambiantes, tanto nacionales como internacionales (bloqueo, reordenamiento monetario, pandemia, inflación, inestabilidad de los mercados internacionales, entre otras) en que ha debido ejecutarse el proyecto. Ante tales circunstancias el trabajo en equipo, la planificación flexible y dinámica, la cooperación profesional y la comunicación permanente y transparente con los equipos y comités de coordinación en provincias y municipios, han resultado claves para la función gerencial y el logro de los resultados previstos. Las personas beneficiarias directas

del proyecto valoran de excelente la gestión administrativa y de supervisión de la ANAP como coparte cubana y de OXFAM en calidad de institución de interfaz.

Una de las principales preocupaciones que surgen cuando un proyecto de la envergadura de APOCOOP llega a su fin está relacionada con la **sostenibilidad** de lo logrado. En este sentido, el grupo evaluador pudo constatar que los comités de coordinación de los territorios con el acompañamiento de la ANAP y de OXFAM se han ido preparando para este momento. En primer lugar, se crearon capacidades a través de los Diplomados, que a su vez metodológicamente están diseñados para poder seguir replicando y ampliando la generación de capacidades. Todas las líneas de intercooperación e iniciativas locales de género desarrolladas a través del proyecto fueron evaluadas desde el punto de vista económico y social, buscando salidas hacia proyectos de desarrollo local e incluso algunas de ellas han logrado insertarse en esquemas de captación de divisas, aunque este último tema sigue constituyendo un desafío. Desde el punto de vista de la intercooperación, se pudo constatar en las entrevistas que el espíritu de la intercooperación está arraigado en las personas participantes del proyecto y que se logró un cambio de mentalidad en ese sentido; no obstante, se cuenta con los Convenios Marcos como mecanismo para dar sostenibilidad jurídica a la misma, además de que se ve en la nueva Ley de Cooperativas una oportunidad de mantenerla y avanzar hacia formas superiores de intercooperación.

Al analizar la perspectiva de **género** resulta significativo destacar que el proyecto APOCOOP desde su concepción llevó a cabo estrategias de focalización y transversalización para abordar el tema género, buscando empoderar a las mujeres económicamente pero también desde una perspectiva social. Las cooperativas participantes han creado condiciones para una mayor participación de las mujeres generando una mayor conciencia de género. Se ha logrado una incorporación activa de las mujeres a las CCS y CPA fortaleciendo su papel en la intercooperación, haciendo sentir su voz en niveles de dirección y toma de decisiones. Esto fue posible por la efectiva implementación de su estrategia de género que posibilitó acciones de sensibilización y formación que promovieron la igualdad de género en las cooperativas, pero también en las estructuras de la ANAP. De igual forma, resulta meritorio destacar la creación de servicios de apoyo a la familia con un alcance comunitario que son un pilar fundamental para lograr esa transversalización de género.

Al evaluar el criterio de **comunicación** se constata que el proyecto APOCOOP ha logrado diseñar e implementar una estrategia de comunicación integral, transversal y participativa de forma exitosa. Asimismo, es una estrategia coherente con la política y marco regulatorio sobre comunicación vigente en Cuba. La estrategia de comunicación de APOCOOP ha sido reconocida por las personas beneficiarias del proyecto como uno de los factores clave para cumplir los objetivos trazados y uno de los pilares para la sostenibilidad del mismo. Se destacan el trabajo del equipo coordinador y del equipo de comunicación a nivel nacional, la comunicación continua y transparente sobre cada una de las acciones, resultados, asignación y distribución de recursos y las acciones formativas sobre comunicación diseñadas para todos y cada uno de los públicos que integran el proyecto. En particular, el proyecto construyó e implementó una línea de intercooperación sobre comunicación en la provincia de Las Tunas. Un último elemento que sustenta la valoración positiva de este criterio es que el proyecto con su estrategia ha creado las evidencias documentales que apoyarán el trabajo futuro de los integrantes

del proyecto para seguir fortaleciendo la intercooperación, la gestión del conocimiento, la sostenibilidad ambiental y que servirán de referencia a otras organizaciones e instituciones interesados en replicar la experiencia de APOCOOP, dentro y fuera de Cuba.

Desde el punto de vista del trabajo con el criterio de **medio ambiente** el proyecto APOCOOP ha mejorado las condiciones de trabajo y de vida de campesinos, campesinas y sus comunidades, sobre lo que ha contribuido significativamente la implementación de su Estrategia Ambiental Sostenible. Se pudo constatar que la estrategia ambiental del proyecto se articula con la estrategia ambiental del CITMA, la Estrategia Ambiental Nacional (EAN), el PNDES, los objetivos de la Tarea Vida y el Plan de Reducción de Desastres de los territorios. Además, el éxito de la misma se debe a que se ha aplicado en cada territorio teniendo en cuenta sus particularidades y necesidades. Los indicadores del proyecto que miden la gestión ambiental se encuentran en proceso de cumplimiento y en algunos casos será posible sobrepasar las metas propuestas hasta marzo de 2024. El proyecto ha brindado los recursos y ha generado las capacidades formativas para lograr la sostenibilidad ambiental y el enfrentamiento a cambio climático, lo cual tributa a la sostenibilidad del proyecto y sus resultados.

Por último, al analizar el criterio de **monitoreo y documentación** de los resultados, el proyecto APOCOOP cuenta con un Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas sobre la intercooperación con enfoque de género y resiliencia que le permite evaluar el avance de los indicadores definidos en el marco lógico de forma periódica. Además, se desarrolló una guía para su implementación con las herramientas para la recopilación y análisis de la información. El proyecto realiza la rendición de cuentas de forma transparente y participativa haciendo entrega de los informes según la periodicidad establecida y creando los espacios para su discusión. Entre las instituciones a las que se les rinde cuenta se encuentran: ANAP, COSUDE, OXFAM, Minag y MINCEX. Una fortaleza de APOCOOP es su patrimonio documental en formato físico y digital, que constituye la base para la sostenibilidad, ya que registra el know-how y el saber-hacer generado por el proyecto.

Con vistas a tributar a la sostenibilidad de los logros alcanzados por APOCOOP en todas sus dimensiones, así como consolidar y ampliar procesos de intercooperación cooperativa en el sector agropecuario cubano y su aporte a políticas públicas, el equipo evaluador propone las siguientes recomendaciones:

1. Legalizar ante notario los convenios marco que amparan la intercooperación en los distintos territorios antes de que culmine el proyecto de colaboración.
2. Construir una propuesta de cooperativa de segundo grado, a partir de algunas de las líneas de intercooperación y/o iniciativas de APOCOOP, al amparo de las posibilidades que brinda el nuevo Decreto-Ley 76/2023 sobre Cooperativas Agropecuarias.
3. Buscar otros donantes que puedan tener interés en el fomento de las cooperativas para una tercera fase que articule con la formación de cooperativas de segundo grado, toda vez que ya se autoriza esa posibilidad a partir del Decreto-Ley 76/2023. Se podría iniciar de forma experimental a partir de los recursos obtenidos a través de APOCOOP en sus dos primeras fases y nuevos recursos que se puedan movilizar para este propósito.
4. Evaluar posibles sinergias con otros proyectos internacionales que pueda tener el Ministerio de la Agricultura y la propia ANAP para apoyar con recursos las inversiones que puedan quedar

- pendientes (o necesarias para complementar las ya realizadas) una vez que termine el proyecto.
5. Utilizar las vías de comunicación que ha creado APOCOOP para divulgar el nuevo Decreto-Ley 76/2023 “De las Cooperativas Agropecuarias”.
  6. Promover desde la alianza ANAP-Minag con la Comisión Agroalimentaria de la ANPP, un espacio permanente de apoyo y acompañamiento a los procesos de intercooperación en la totalidad de los municipios del país.
  7. Valorar con los Gobiernos Locales y la ANAP que los Comités de Coordinación del proyecto se conviertan en Agencias de Desarrollo para las Cooperativas (o Comités para el Desarrollo de las Cooperativas) en las localidades, de modo que puedan continuar coordinando y aunando esfuerzos para que el sentido de la intercooperación no se pierda.
  8. Buscar asesoría técnica en las Universidades y Centros de Investigación para que las iniciativas convertidas en Proyectos de Desarrollo Local puedan recibir un acompañamiento y en este sentido tributar a su sostenibilidad económica.
  9. Buscar un intercambio con la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) para, con el apoyo de la misma, poder seguir desarrollando acciones que puedan haber quedado pendientes del proyecto e incluso alguna oportunidad para réplicas del Diplomado “Gestión Integral de Cooperativas Agropecuarias sobre Bases de Intercooperación”.
  10. De conjunto con la CESPANEC, la ANAP y la Universidad de Pinar del Río, como posible centro rector, replicar el referido Diplomado con el objetivo de seguir creando capacidades en los cooperativistas.
  11. Incorporar resultados de procesos de intercooperación en municipios cubanos al Observatorio de Economía de la ANEC Nacional.
  12. Presentación, por parte de la ANAP Nacional, de los resultados de APOCOOP ante instancias correspondientes con el fin de promover análisis en torno a su posible consideración como insumo de relevancia para la nueva política (en construcción) sobre atención a comunidades rurales en Cuba, así como en la implementación de la ley de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria y nutricional, las medidas aprobadas por el Buró Político para transformar la agricultura en Cuba y la Tarea Vida.
  13. A través de la FMC y la ANAP continuar desarrollando acciones de sensibilización y capacitación referidas a la estrategia de transversalización de género.

## Introducción

El proyecto “Gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” (Apoyo a la intercooperación entre cooperativas en municipios cubanos), APOCOOP Fase-II, se encuentra próximo a su culminación en marzo de 2024, por lo que corresponde su evaluación final.

El objetivo de esta evaluación externa e independiente es ofrecer información relevante sobre los principales resultados alcanzados por el proyecto, criterios de sostenibilidad e identificar aprendizajes útiles para consolidar y ampliar procesos de intercooperación cooperativa en el sector agropecuario cubano y su aporte a políticas públicas. Al ser una evaluación final, tiene un propósito de capitalización y legitimación del proyecto.

Sus objetivos específicos son:

1. Identificar los resultados más relevantes alcanzados por APOCOOP, previstos o no en el marco lógico a partir de los documentos generados por el proyecto y desde las perspectivas de cooperativistas, mujeres, funcionarias/os, decisores, técnicas/os y otros actores importantes.
2. Identificar temas y resultados que no fueron alcanzados, abordados o profundizados por el proyecto (explicitar los motivos por los cuales no se alcanzaron) y que podrían ser relevantes para la consolidación e institucionalización de procesos de intercooperación o formas superiores de gestión cooperativa en el sector agrícola cubano a escala local y nacional.
3. Extraer aprendizajes y buenas prácticas del proyecto que deben ponerse a disposición del sector cooperativo cubano y decisores/as, como aporte para la continuación de los esfuerzos del país para ampliar la autonomía de las cooperativas agropecuarias y el fortalecimiento de su gestión cooperada mediante la creación de formas superiores de gestión u otras asociaciones afines, unido a procesos de formación continua y alineación con las estrategias de desarrollo locales y nacionales, medioambientales, de género y soberanía alimentaria.
4. Identificar aquellos elementos que apoyan la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados por el proyecto, con énfasis en la incorporación de sus aportes al diseño de nuevas políticas públicas, programas y sus mecanismos de implementación.

El alcance de esta evaluación abarca las cuatro provincias en las que se desarrolló el proyecto: Artemisa, Sancti Spíritus, Las Tunas y Guantánamo.

Los usuarios principales de la evaluación son los sectores representados por la ANAP, el Minag, la FMC, la ANEC, Gobiernos Locales e instituciones diversas. Servirá también de referencia para COSUDE, OXFAM y otras agencias de colaboración, instituciones y ONGs del área de la colaboración internacional interesadas en este tema. Será un documento interesante también para empresas, instituciones académicas, gobiernos y organizaciones relacionadas con el ámbito agrícola, la gestión cooperativa y la constitución de formas superiores de gestión en el sector, a la vez que constituirá un insumo importante para el informe final del proyecto y la gestión de conocimiento de COSUDE.

El equipo de evaluación ha articulado los criterios de evaluación y preguntas relacionadas que se encuentran en los Términos de Referencia (TdR). Los TdR incluyen ocho criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, transversalización de género, medio ambiente, comunicación y monitoreo y documentación de los resultados, gestión del conocimiento, visibilidad y comunicación.

Este documento está estructurado de la siguiente manera. A continuación de la descripción del entorno nacional, se presenta el proyecto APOCOOP en su fase II y la metodología a seguir para esta evaluación. Seguidamente se abordan los principales hallazgos del proceso de evaluación organizados por criterios (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, transversalización de género, medio ambiente, comunicación, y monitoreo y documentación). Al cierre, el informe proporciona las recomendaciones del equipo evaluador basadas en esos hallazgos. Los anexos incorporan los instrumentos metodológicos (documentos analizados, protocolo de entrevistas, guía de observación en los recorridos), el listado de recorridos realizados por provincias, la lista de organizaciones y personas entrevistadas, así como evidencias de las visitas de campo y otras actividades.

## Contexto

### Agricultura en Cuba y sus desafíos

Desde 2011 Cuba se ha planteado un proceso de transformaciones que se reconoce como Actualización del Modelo Económico y Social Cubano.<sup>1</sup> Varios son los documentos que recogen los principales propósitos de este proceso, que apuntan a alcanzar el desarrollo socioeconómico en Cuba.

A partir de ese momento, e incluso desde mucho antes,<sup>2</sup> el sector agropecuario ha sido probablemente el más intervenido. Sistemáticamente se vienen implementando medidas en busca de incrementar la producción de alimentos para sustituir importaciones, satisfacer la demanda de la población cubana y promover exportaciones de este origen. Sin embargo, los resultados no han sido ni los esperados ni los necesarios.

En medio de una situación en que los ingresos por exportaciones venían deteriorándose y en que arrecian las medidas de bloqueo contra Cuba por la administración Trump, irrumpe la pandemia de COVID-19 para complicar aún más el panorama. Al interrumpirse los flujos de turismo internacional, el país se ve privado de uno de sus flujos líquidos de divisas más importantes.

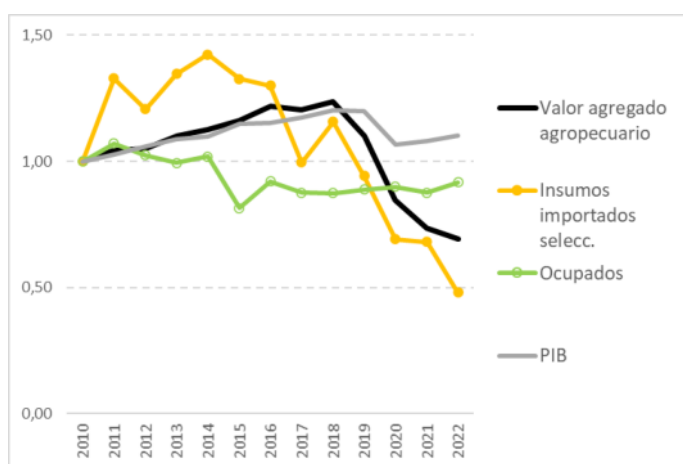


Figura 1. Dinámicas de la producción agropecuaria y de factores productivos seleccionados (índices, 2010=1,0)

Fuente: elaboración propia a partir de ONEI (2018 y 2023)

La crisis que se desata como consecuencia de estas circunstancias, golpea fuerte al sector agropecuario cubano. En la figura 1 mostramos las dinámicas del PIB, la producción agropecuaria —medida a partir del valor agregado por el sector—, los ocupados en el sector y una selección de insumos importados.<sup>3</sup> Mientras que el PIB cae entre 2019 y 2022 en 2,8%, el valor que agrega el sector agropecuario lo hace en 14,3%. Es notable la sincronía casi perfecta entre resultados productivos del sector agropecuario y la importación de insumos, lo que corrobora la alta dependencia de este tipo de recursos.

Aun cuando en la etapa previa de crisis, a raíz de la caída del campo socialista, se promovió un cambio

<sup>1</sup> En lo adelante nos referiremos a ese proceso sencillamente como “actualización”.

<sup>2</sup> Consideramos que el preludio de la actualización fueron las medidas que se implementaron en el sector agropecuario a partir del discurso de Raúl Castro el 26 de julio de 2007.

<sup>3</sup> Entre los insumos importados seleccionados hemos incluido: pienso para animales (excepto cereales sin moler); abonos (excepto abonos en bruto); herbicidas, pesticidas y otros productos; y herbicidas, productos antigerminantes y reguladores del crecimiento de las plantas. Otros importantes insumos de ese origen son los cereales (para la alimentación animal), así como los combustibles y lubricantes. Sin embargo, la información pública disponible no permite discernir en esos rubros el destino que interesa en este trabajo.

en el paradigma tecnológico del sector, buscando un modelo productivo más sostenible en lo económico y ambiental, tal cambio no se reveló como algo permanente, sino como algo que impuso la necesidad. Cada vez que se ha retornado a una situación más holgada en las finanzas externas, se vuelve a priorizar la importación de insumos. Este es uno de los desafíos de este sector: ser más sostenible en lo económico, en lo ambiental y aprovechar mejor los recursos propios.

El otro, y no menos importante, es cumplir una de sus funciones básicas de cara al desarrollo del país: satisfacer la demanda de alimentos de su población. De hecho, si comparamos los aportes de la producción doméstica en el período 2007-2020 con las recomendaciones nutricionales diarias por habitante —no con la demanda—, ella solo alcanza a cubrir: 84% de la de energía, 47% de la de proteínas y 42% de la de grasas.<sup>4</sup> Así, la expectativa de cumplir con la referida función es una cuestión pendiente.

Aun cuando en el periodo a partir de 2020 se implementó un sistema de trabajo para impulsar la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación a la Soberanía Alimentaria y Nutricional, tomando como referencia los favorables resultados del sistema de trabajo implementado para el enfrentamiento de la COVID-19; si bien en estos años se ha desarrollado una fuerte actividad legislativa, que ha permitido la aprobación de 16 políticas agropecuarias, siete decretos leyes, 11 decretos y 19 resoluciones, muchas de ellas relacionadas con la producción y la comercialización de alimentos; con todo y que se aprueban el Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional en 2020 y la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional en 2022; aunque en abril de 2021 se ponen en vigor 63 medidas<sup>5</sup> para para potenciar la producción de alimentos e incrementar con ello la oferta a la población, no acaba de producirse el ansiado y necesitado repunte de estas producciones.

### **Cooperativas en la agricultura cubana y su posible desarrollo**

Las cooperativas son EL actor fundamental de la producción agropecuaria en Cuba. Existen tres tipos de cooperativas en el país: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), que se crean en los años 60; las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), surgidas a partir de 1976; y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), creadas a partir de 1993.<sup>6</sup> Esta última oleada, al decir del Dr. Armando Nova, confirmó al cooperativismo como línea fundamental de desarrollo del agro cubano.

---

<sup>4</sup> Según el Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos (INHA, 2008), las recomendaciones nutricionales promedio son de 2300 kcal en el caso de la energía, 69 gramos de proteínas y 53 gramos de grasas. Para conformar la oferta doméstica de alimentos partimos de las producciones reportadas por la ONEI.

<sup>5</sup> En realidad, la implementación de las 63 medidas obedece fundamentalmente a las consecuencias que tuvo para el agro cubano el proceso de ordenamiento monetario que emprendió el país a partir del 1 de enero de 2021. La devaluación del CUP que implicó el ordenamiento y la magnitud del componente importado en los insumos y servicios productivos al sector agropecuario, en contraste con el incremento previsto para los precios de los productos agropecuarios contratados, pusieron a este sector en una situación insostenible. En ello también influyó la obsolescencia de maquinaria y equipamiento en el sector, que no contribuye a un uso eficiente de la energía y el combustible.

<sup>6</sup> Las CCS se basan en la asociación voluntaria de agricultores pequeños que mantienen la propiedad de sus fincas y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen; su objetivo es la gestión colectiva de servicios como el crédito, la adquisición de insumos y la comercialización de las producciones agropecuarias. Las CPA se forman a partir de la asociación voluntaria de agricultores pequeños que unen sus esfuerzos para la producción agropecuaria colectiva, sobre la base de la unificación de sus tierras y demás medios de producción.

Con todo, las organizaciones cooperativas muestran una tendencia a la disminución en los últimos años (ver figura 2). Esta dinámica está condicionada fundamentalmente por la contracción de las UBPC. Estas organizaciones se crearon tomando como referencia a las CPA y CCS, que habían logrado mayor resiliencia durante la crisis de los 90. Sin embargo, estas organizaciones, aun cuando también disminuyen, lo hacen a mucho menor ritmo y mantienen una estabilidad en los últimos años.

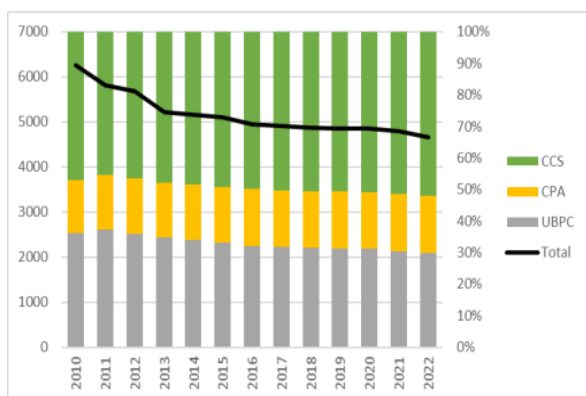


Figura 2. Cooperativas agropecuarias, total y por tipo, 2010-2022

Fuente: elaboración propia a partir de ONEI<sup>7</sup> (2018 y 2023)

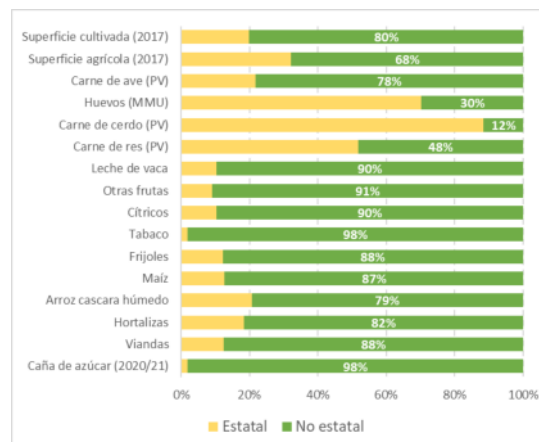


Figura 3. Composición de la producción y la superficie en 2022<sup>8</sup>

Fuente: elaboración propia a partir de ONEI (2023)

En lo que respecta a la participación en la superficie –tanto agrícola como cultivada–, existen datos diferenciados para UBPC y CPA; sin embargo, las CCS están incluidas en el sector que la ONEI reporta como “CCS y privados”. En esa agregación, son mayoritarios campesinos/as socios/as de las CCS. Las personas no asociadas representan apenas entre una tercera y cuarta parte. Por eso, el sector no estatal y precisamente aquel organizado en formas cooperativas, es el determinante. Consecuentemente, los mayores aportes a la producción los hacen este tipo de organizaciones (ver figura 3). Las estadísticas de producción se reportan para los sectores estatal y no estatal, no es posible discernir los aportes de las distintas formas cooperativas. Por esa razón decidimos mantener agregado el sector no estatal también en las estadísticas relativas a la tierra, para poder contrastar con las de producción.

En medio de una situación de escasez de insumos corrientes y bienes de inversión, una de las vías que permanece abierta a las cooperativas para lograr un mayor desarrollo es el trabajo conjunto para sobreponerse a las circunstancias: la cooperación entre cooperativas, a partir de sus propios recursos y esfuerzos. Aun cuando desde los primeros Lineamientos publicados en 2010, se planteaba la

---

Las UBPC se crean a partir de las grandes empresas estatales, que resultaban de difícil operación en una situación de carencia de insumos como la que se creó después de la caída del campo socialista. Se les entregó la tierra en condiciones de usufructo gratuito por tiempo indefinido. El resto de los medios de producción fueron adquiridos a través de condiciones especiales de financiamiento.

<sup>7</sup> Siglas que significan Oficina Nacional de Estadística e Información.

<sup>8</sup> Siempre que no se indique otra cosa.

posibilidad de un desarrollo de cooperativas de mayor grado (en particular de segundo grado, es decir, cooperativas de cooperativas, ver tabla 1), esta opción no se implementó. Se necesitaba un impulso, la voluntad de recorrer estos caminos y una experiencia previa pasando por estadios menos complejos de cooperación.

Tabla 1. Las cooperativas de grado superior en los documentos programáticos de la transformación de la política y el modelo económico y social cubanos

Congreso	Documento	Planteamiento
VI	Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución	Las cooperativas de primer grado, de forma voluntaria, pueden acordar entre ellas la constitución de cooperativas de segundo grado –unión de varias cooperativas de mutuo acuerdo–, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el objetivo de organizar procesos comunes (de producción y servicios), realizar compras y ventas conjuntas con vista a lograr mayor eficiencia.
VII	Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista	Entre los principios que rigen a estas cooperativas se destacan los de cooperación y ayuda mutua; <u>colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades</u> . El Modelo prevé <u>que existan cooperativas resultantes de la asociación de varias</u> , las que organizan actividades complementarias afines a sus intereses, agregan valor a los productos y servicios, y posibilitan realizar compras conjuntas, entre otras actividades.
VIII	Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (actualizada)	Se ratifican los principios de cooperación y ayuda mutua; colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades. Se ratifica la previsión del modelo de que existan cooperativas resultantes de la asociación de varias...

Fuente: elaboración propia a partir de los documentos mencionados

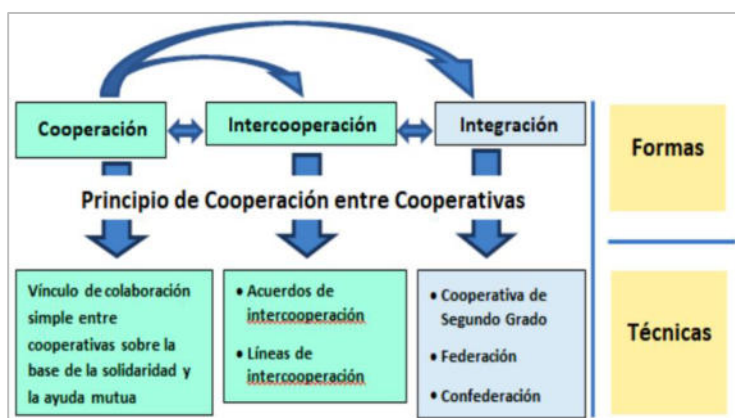


Figura 4. Formas y técnicas en las relaciones de cooperación entre cooperativas

Fuente: Robaina y Prego (2023)

estables, pero aún sin llegar a constituir una persona jurídica independiente (ver figura 4).

Y es que las relaciones de cooperación entre cooperativas pueden adoptar diferentes formas y técnicas, que van desde la cooperación simple que se da de manera espontánea y no formalizada para enfrentar una necesidad específica, hasta la integración de cooperativas en cooperativas de mayor grado, con personalidad jurídica independiente, pasando por una etapa intermedia de intercooperación, en que se establecen vínculos formales y

Esa posibilidad de explorar y ganar experiencia en el camino de la cooperación entre cooperativas, la proporcionó el proyecto “Gestión Cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” (Apoyo a la intercooperación entre cooperativas en municipios cubanos), conocido por su acrónimo APOCOOP.

## APOCOOP Fase II <sup>9</sup>

### Antecedentes: APOCOOP Fase I

Ante la necesidad de fortalecer el sector cooperativo en Cuba, por ser determinante en la producción de alimentos en el país, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños de Cuba (ANAP) solicitó en el año 2012 una entrada en materia con crédito de apertura para el proyecto APOCOOP, que fue aprobado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y se desarrolló entre el 01/10/2012 y el 30/06/2014. Con esos recursos se elaboró el diagnóstico de la problemática que enfrentaban estas organizaciones en las áreas de intervención, así como un proceso inicial de sensibilización, diálogo e inicio de la capacitación y formación de los actores claves.

Los resultados de esta fase previa permitieron el diseño e implementación de la Fase I de APOCOOP. Este proyecto se ejecutó por la ANAP y la ONG internacional OXFAM, con el financiamiento de COSUDE, durante el periodo de diciembre del 2014 a y hasta 2019.

En esta primera fase se trabajó con las cooperativas de los cuatro municipios seleccionados como experiencia piloto: El Salvador (provincia Guantánamo), Manatí (provincia Las Tunas), Banao (provincia Sancti Spíritus) y Alquizar (provincia Artemisa). Su objetivo era fortalecer las capacidades de las cooperativas para una gestión más eficiente e integrada entre ellas, que les permitiera la contribución creciente y con calidad de los servicios y productos requeridos para incrementar la producción de alimentos y la seguridad alimentaria local. De igual forma, se elaboró e implementó una estrategia de género para dar oportunidad a las mujeres de empleo, servicios de calidad y participación. También se desarrolló un proceso de formación, comunicación, construcción de alianzas y diálogo político basado en estas experiencias piloto, con el objetivo de impactar en las políticas públicas locales y nacionales, y facilitar su réplica hacia otros territorios.

Una importante conclusión de esta primera fase fue comprender que lo más importante para el proyecto no era centrarse en lograr cooperativas de mayor grado, sino en lograr la implementación en la práctica de fuertes procesos de intercooperación entre cooperativas –en alianza con actores claves en los territorios– y crear a partir de estos una cultura arraigada sobre la cooperación y la diversidad de maneras de llevarla a cabo. Se trataba de preparar a estos actores (y también a decisores/as), para desarrollar en el futuro y cuando la legislación lo permitiera, formas más avanzadas de cooperación entre cooperativas.

Tanto la evaluación de externa de medio término llevada a cabo en junio de 2017, como los resultados del Informe de Fin de Fase, demostraron que el proyecto era pertinente por su contribución a la seguridad alimentaria y al desarrollo de los diversos territorios. Asimismo, se reconoció su eficacia a partir del cumplimiento y sobre cumplimientos de los resultados planificados en el marco del proyecto.

---

<sup>9</sup> Este epígrafe se elaboró a partir del Documento de Proyecto elaborado por la ANAP y OXFAM para fundamentar la necesidad de una segunda fase de APOCOOP.

Por demás, APOCOOP se ubica en un espacio privilegiado de acompañamiento de diseño e implementación de políticas, porque la economía camina hacia el cooperativismo y su organización hacia mayores niveles de integración.

En base a estos hallazgos, se aprueba acometer una segunda fase de APOCOOP.

## Objetivos y resultados esperados

La segunda fase de APOCOOP busca consolidar, sistematizar y comunicar las experiencias piloto de la Fase I, así como escalar los procesos de intercooperación a nivel geográfico y temático.

La sistematización de las experiencias pretende mostrar la magnitud del aporte a nivel económico, social y ambiental de estas experiencias y comunicarlas con precisión a actores claves y decisores/as de políticas en las escalas local y nacional.



Figura 5. APOCOOP, territorios de la fase II

Fuente: ANAP y OXFAM, Documento de Proyecto a COSUDE, Anexo 4, Mapa de intervención, p. 40

El escalado geográfico persigue demostrar la validez de la experiencia en una cantidad grande de territorios diversos de tres regiones diferentes del país: occidente, centro y oriente (ver figura 5).

El escalado temático procura incluir o fortalecer temas medulares para la economía y la sociedad cubanas como

son la igualdad de género, la participación, la articulación multiactoral, el desarrollo local y el autoabastecimiento alimentario, el enfoque de resiliencia, con especial énfasis en la adaptación al cambio climático, dadas las características de Cuba como pequeño estado insular. También permitirá incrementar la diversidad de formas de establecer la intercooperación, tanto por el diseño de las formas de intercooperar, como por el alcance territorial a la que esta se establezca, lo que sin dudas dará mayor riqueza a la experiencia y ampliará el abanico de soluciones para las dificultades presentes en la agricultura cubana.

De esta forma, se concibe APOCOOP Fase-II con los siguientes objetivos y resultados:

**Objetivo General:** Contribuir a la mejora de la seguridad alimentaria de mujeres y hombres en 17 municipios cubanos, a través de la consolidación y extensión de las experiencias de procesos de intercooperación entre cooperativas agropecuarias

### Objetivos Específicos:

1. Incrementada la productividad y capacidades de resiliencia de las cooperativas y/o personas involucradas a partir de la consolidación de procesos de intercooperación con igualdad de género y resiliencia (Efecto 1)

2. Actores claves del sector agropecuario apoyan el escalado, la apropiación y el reconocimiento de la intercooperación como parte de las estrategias nacionales y locales de producción de alimentos (Efecto 2)

Resultados:

*Para el Efecto 1:*

- Producto 1. Se fortalecen los mecanismos y herramientas para la gestión de la intercooperación con participación, equidad y enfoque resiliente.
- Producto 2. Líneas de intercooperación e iniciativas locales se amplían e implementan con equidad de género y sostenibilidad económica, social y ambiental.

*Para el Efecto 2:*

- Producto 3. Se fortalecen las capacidades en mujeres y hombres cooperativistas y actores claves para promover una agenda de intercooperación local con equidad.
- Producto 4. Se socializan las experiencias, modelos y herramientas de intercooperación para el desarrollo local resiliente en espacios de debate público e institucionales.

**Implementación, líneas de trabajo y gobernanza**

El proyecto busca contribuir a la seguridad alimentaria de las personas en los territorios de intervención a través de la consolidación y extensión de las experiencias de procesos de intercooperación entre cooperativas agropecuarias. Para ello se apoya en el diseño e implementación de líneas de intercooperación e iniciativas locales lideradas por mujeres. Cada territorio, a partir de su propio diagnóstico, decide qué líneas e iniciativas son las más viables a fomentar. Para lograr ese actuar independiente, APOCOOP ha generado sus propios conceptos (ver tabla 2) y múltiples herramientas, entre las que se encuentran la “Guía para el acompañamiento a líneas de intercooperación e iniciativas locales de género”.

Tabla 2. Principales conceptos desarrollados por APOCOOP

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<i>Intercooperación</i>	Relación voluntaria entre cooperativas agropecuarias con el propósito de fortalecer la gestión cooperada para el desarrollo, enfrentando de forma conjunta problemas productivos, económicos, ambientales y sociales, sobre bases legales y contractuales, a través de procesos planificados y de la promoción permanente de la eficiencia productiva, la capacitación, la equidad de género, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo territorial, en articulación con otros actores.
<i>Línea de intercooperación</i>	Actividades específicas de cooperación acordadas por dos o más cooperativas con el propósito de fortalecer la gestión cooperada en la solución de problemas productivos, económicos, ambientales y sociales. Hay una cooperativa líder que convoca a los otros actores relevantes, apoyada en el comité de coordinación municipal.

## Concepto

## Definición

### Iniciativa local

Se reconocen como un conjunto de ideas, proyectos, recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada. Tienen naturaleza individual, grupal y organizacional que pueden coexistir en armonía, mientras que la autoestima, la motivación, el liderazgo conviven en el mismo espacio donde se habla de objeto social, planes económicos, productividad y sostenibilidad.

Estas iniciativas, en su mayoría lideradas por mujeres, se implementan con equidad de género y sostenibilidad económica, social y ambiental. Con énfasis en los servicios de apoyo a la familia y cuidado; así como otras que fortalecen los procesos de resiliencia.

Fuente: elaboración propia a partir de Del Risco-Rodríguez y otros, “Guía para el acompañamiento a líneas de intercooperación e iniciativas locales de género”, pp. 12-13

Los territorios del proyecto en esta segunda fase previeron el desarrollo de las líneas e iniciativas que se recogen en el Anexo 1.

La estructura organizacional que garantiza la implementación, seguimiento y monitoreo y, en definitiva, la gobernanza de este proyecto, es multinivel y multiactoral (ver figura 6).

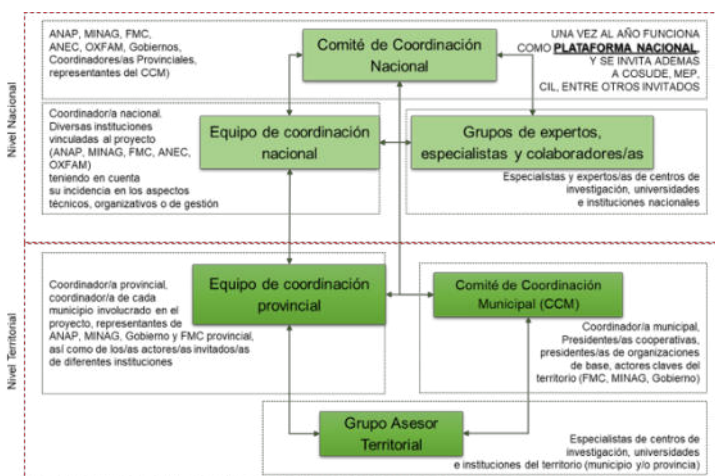


Figura 6. Estructura organizativa de APOCOOP

Fuente: ANAP y OXFAM, Documento de Proyecto a COSUDE, p. 16

En la cúspide de la organización está el Comité de Coordinación Nacional, que es el responsable de la orientación estratégica del proyecto. El mismo se encarga de: supervisar y analizar su marcha; tomar decisiones que faciliten su ejecución; analizar y aprobar los planes operativos anuales; validar y aprobar las estrategias de género y comunicación, el sistema de monitoreo – evaluación – aprendizaje; y rendir cuentas ante el donante, el MINCEX y los beneficiarios.

Los niveles corresponden a los alcances territoriales: nacional, provincial y municipal. En cada nivel existe un equipo de coordinación que se encarga de coordinar la implementación del proyecto a su escala. En los mismos están representadas las instituciones vinculadas al proyecto y los gobiernos. Todos cuentan con grupos asesores o grupos de expertos a cada nivel, que apoyan la implementación. En ellos encontramos a las instituciones científicas y académicas. Existen asimismo comités coordinadores a nivel municipal, que se encargan de diseñar y conducir la ejecución del proyecto en las cooperativas con enfoque municipal, así como la intercooperación entre estas. Así, son importantes estructuras ya que constituyen el embrión de formas superiores de cooperación entre cooperativas.

## Metodología a seguir para la evaluación

Este epígrafe describe el marco analítico de la evaluación: los criterios seleccionados, las preguntas relacionadas a las que responderá la evaluación, y la metodología para la recolección y el análisis de los datos e informaciones.

Para llevar a cabo la presente evaluación se buscó implementar un método de evaluación 360, de forma tal de recoger y analizar los criterios de la mayor cantidad de personas implicadas en el proyecto, así como sus perspectivas en función de sus roles. Es importante destacar que la evaluación ha adoptado un enfoque participativo y ha intentado involucrar a una amplia gama de socios y partes interesadas.

En el desarrollo del proyecto se utilizan disímiles métodos científicos de investigación como lo es el método de observación científica, puesto que el objeto de estudio requiere de un conocimiento previo. Se emplea el método de análisis y síntesis, con el objetivo desagregar las disímiles líneas de intercooperación que propone el proyecto y entender la dinámica de trabajo del mismo. De igual forma, se hace uso del método histórico-lógico, el cual posibilita conocer las distintas etapas de desarrollo por las que ha ido pasando APOCOOP. Al mismo tiempo, se emplea el método dialéctico, el cual permite profundizar y llegar a la esencia del fenómeno, así como descubrir sus conexiones internas y esenciales.

La metodología a utilizar tiene un enfoque mayoritariamente cualitativo, pues busca recoger los impactos que ha tenido el proyecto APOCOOP en esta segunda fase, abordando los siguientes criterios:

- **Pertinencia:** entendiéndose como la correspondencia entre objetivos del proyecto y prioridades nacionales/locales, así como del sector cooperativo agropecuario y agropecuario.
- **Eficacia:** analizando la correspondencia entre resultados efectivos del proyecto y resultados esperados, contenidos en la concepción del proyecto.
- **Eficiencia:** se refiere a la correspondencia entre recursos planificados por el proyecto para el logro de sus objetivos y recursos realmente empleados.
- **Sostenibilidad:** busca de indagar si la práctica de la intercooperación entre cooperativas beneficiadas por el proyecto se podrá mantener más allá de la vigencia del proyecto.
- **Transversalización de género:** se trata de evaluar si se analizaron las implicaciones de las acciones del proyecto tanto para mujeres como para hombres.
- **Comunicación:** busca analizar cómo el proyecto contempló una visión integral de la gestión de comunicación, no solo visibilidad y divulgación, sino para la propia organización y gestión del proyecto; y en favor del fortalecimiento de la gestión cooperativa y de los actores que participan.
- **Medio ambiente:** analiza en qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer capacidades para la sostenibilidad ambiental y la adaptación ante el cambio climático.
- **Monitoreo y documentación de los resultados, gestión del conocimiento:** enfatiza sobre la trazabilidad de la documentación generada por el proyecto.

Para la recogida de información se consultaron fuentes de información secundarias específicamente la

revisión de la documentación aportada por el proyecto y a su vez se obtuvo información primaria cualitativa a partir de entrevistas, observación y dinámicas de grupos. A continuación, se explican sintéticamente cada una de ellas.

La revisión de la información se realizó en dos momentos. Se partió de una primera revisión para que el equipo se familiarizara con el proyecto y su contexto y evolución. En un segundo estadio, para el análisis de los datos y redacción del informe de evaluación, cuando el/los evaluador/as debieron triangular las informaciones aprendidas durante la fase de campo con las informaciones y los datos reportados en los documentos consultados (ver anexo 2).

Para recoger las percepciones de los diversos actores implicados en el proyecto el equipo se decantó por entrevistas semiestructuradas que ofrecen al investigador un margen de flexibilidad para conversar con los entrevistados, pues sin salir de la estructura básica, se puede ampliar sobre temas de interés. En el anexo 3 se incluye la guía de entrevistas utilizadas.

Las personas a entrevistar se escogieron en función de las sugerencias de la Agencia COSUDE, buscando hablar con la mayor cantidad de personas claves implicadas y con representación de distintos actores involucrados en esta fase del proyecto. (Ver anexo 4)

Así, visitamos todas las provincias en las que se implementa el proyecto. Alcanzamos a contactar con 187 personas pertenecientes a 47 entidades, entre implementadores/as y beneficiarios/as, instituciones académicas, profesionales y la ANAP, gobiernos locales y organismos relacionados con el proyecto (MINAG y CITMA). En la figura 7 se muestran los detalles de la composición por categoría de personas y entidades encontradas.

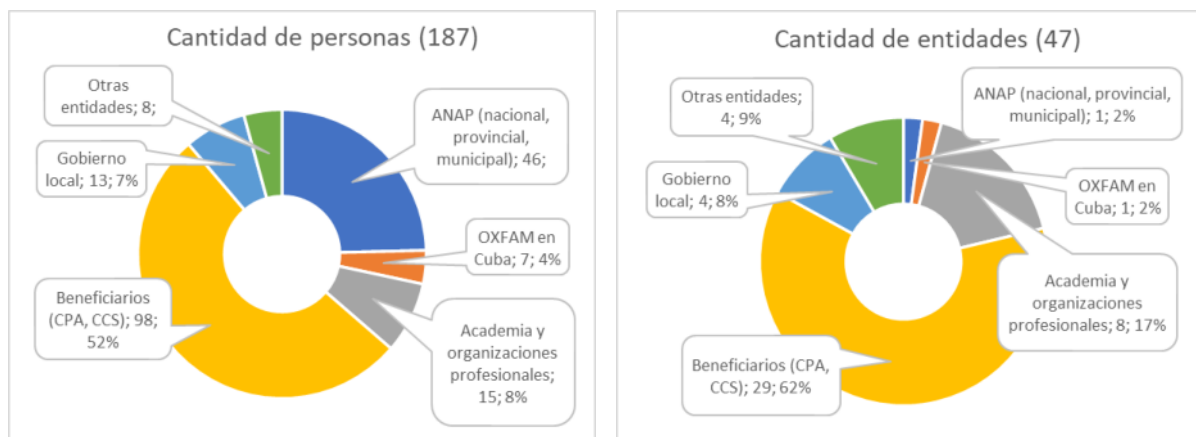


Figura 7. Composición por categoría de personas y entidades contactadas durante las visitas de campo

De un total de 17 municipios se visitó el 53% de los mismos, respetando el peso de estos dentro de la población. En el caso de Artemisa se visitó el municipio de Alquizar por ser el que posee mayor cantidad de cooperativas e iniciativas. En la provincia de Sancti Spíritus se decidió intercambiar con Jatibonico, por ser un municipio de nueva incorporación en la fase II del proyecto. En las Tunas, por el peso de la provincia en el proyecto, se intercambió con representación de todos los municipios. En Guantánamo se trabajó con el Municipio El Salvador, por ser igualmente el que mayor cantidad de cooperativas

posee en la provincia. En estos recorridos se intercambi6 con personas de 25 cooperativas que representan el 25% de la poblaci6n. La selecci6n de esta muestra fue realizada a trav6s de un muestreo intencional, valorando que existiera una representaci6n de las principales iniciativas locales de g6nero y l6neas de intercooperaci6n desarrolladas por el proyecto (ver Anexo 5).

De igual forma, se busc6 intercambiar con la mayor diversidad de actores, buscando una mirada hol6stica a los resultados del proyecto. En este sentido se parti6 de la sugerencia de personas a entrevistar proporcionado por Cosude y el mismo se ampli6 seg6n las posibilidades de intercambio que se dieron en las visitas a terreno (ver tabla 3).

Tabla 3. Diversidad de actores con los que se intercambi6

<b>Actores</b>	<b>Listado COSUDE para entrevistar</b>	<b>Actores con los que intercambiamos</b>
<i>ANAP</i>	12	46
<i>OXFAM</i>	5	7
<i>Academia y otras organizaciones profesionales</i>	14	15
<i>Beneficiarios</i>	22	98
<i>Gobierno</i>	4	13
<i>Otras entidades</i>	5	8

APOCOOP en esta segunda fase tuvo gran impacto en cuatro provincias del pa6s: Artemisa, Santi Sp6ritus, Las Tunas y Guant6nomo. El equipo evaluador llev6 a cabo visitas a terreno (ver lista en Anexo 6) para intercambiar con beneficiarios/as del proyecto y constatar mediante la observaci6n directa los aspectos objeto de pesquisa (en el anexo 7 se muestran los principales elementos a observar).

Para analizar las informaciones recopiladas a trav6s de las entrevistas e intercambio con beneficiarios/as en los recorridos por provincias, las mismas fueron compiladas por el equipo evaluador en una matriz de entrevistas, organizada seg6n los criterios de evaluaci6n. Este instrumento fue utilizado para un an6lisis narrativo de las informaciones y comentarios proporcionados por socios/as, as6 como para resumir los temas que fueron mencionados con mayor frecuencia.

## Hallazgos de la evaluación

### Pertinencia

*El proyecto APOCOOP presenta una alta pertinencia, que se manifiesta a través de los objetivos que persigue de contribuir a la seguridad alimentaria y al desarrollo cooperativo mediante la intercooperación en las localidades en que interviene. Estos objetivos están alineados con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el Plan Nacional de Desarrollo 2030 y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como con la reciente Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, son coherentes con las Estrategias de Desarrollo de los municipios intervenidos y con los proyectos de desarrollo de las cooperativas en que se implementa. Por demás, al impulsar la intercooperación brinda un punto de referencia muy importante para la implementación del también recientemente aprobado Decreto-Ley 76/2023 “De las Cooperativas Agropecuarias”, que incorpora en su capítulo IX la integración y cooperación entre cooperativas. Se considera que APOCOOP precisamente contribuyó a esa inclusión. Y finalmente, es pertinente por lo que genera para sus beneficiarios: mejores condiciones de trabajo y de vida.*

Al analizar la pertinencia de un proyecto, la evaluación tiene que responder a si el proyecto está haciendo lo adecuado. Es decir, valorar si los objetivos y el diseño del proyecto responden adecuadamente a las prioridades y las necesidades de beneficiarios/as.

Para indagar sobre la pertinencia buscamos responder la siguiente pregunta: ¿Cuán relevantes han sido los aportes del proyecto APOCOOP-Fase II para contribuir a las prioridades nacionales de Cuba / a las del sector agropecuario cubano / a las del sector cooperativo agropecuario / y a las prioridades locales (provincia-municipio)? También indagamos sobre las prioridades a las que responde el proyecto; los posibles beneficios que aportan sus resultados para las personas en él involucradas; y sobre la valoración de las autoridades acerca de los resultados del mismo, así como su posible inclusión en las políticas, estrategias, programas de desarrollo a diferentes niveles.

El documento de sustentación del proyecto APOCOOP expresa que su objetivo consiste en contribuir a la mejora de la seguridad alimentaria de mujeres y hombres en 17 municipios cubanos, a través de la consolidación y extensión de las experiencias de procesos de intercooperación entre cooperativas agropecuarias (ANAP y OXFAM, 2019). Este objetivo y, por tanto, los aportes que se hagan en esa dirección, están en total concordancia con lo plasmado en los documentos programáticos que guían la transformación (o actualización) del modelo económico y social cubano, así como su plan de desarrollo hacia el 2030, en los que el sector productor de alimentos y las cooperativas son considerados como estratégicos.

Además, APOCOOP también es coherente y se alinea a los recientes cambios en el marco normativo del sector. En tal sentido debemos mencionar, muy en particular, las políticas sobre comercialización de productos agropecuarios; la genética animal y recursos zoogenéticos; los recursos fitogenéticos y

semillas; la mecanización, el riego, el drenaje agrícola y el abasto de agua a los animales; la conservación de los suelos; la producción, desarrollo y uso de los biofertilizantes, bioestimulantes y bioplaguicidas de uso agrícola, con vistas a recuperar y ampliar las capacidades de producción de estos renglones para satisfacer la demanda del país y la posible exportación; la ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (ley SSAN) y la agroecología.

También se encuentra concordancia entre los objetivos y medios de APOCOOP con importantes planes del Estado cubano como son la Tarea Vida, como Plan de gobierno para el enfrentamiento al cambio climático, y el Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (Plan SAN). En este último se enfatiza en el desarrollo de sistemas alimentarios locales, en lo que las cooperativas tienen un bien ganado protagonismo (ver figura 3).

El referido documento de proyecto declara que la actualización en curso se enfoca a una agricultura descentralizada y apoyada en el sector cooperativo y campesino, marcando la creación de capacidades para el desarrollo del autoabastecimiento territorial. La conceptualización del modelo prevé que puedan surgir cooperativas resultantes de la asociación de varias, las que organizarían actividades complementarias afines a sus intereses, agregando valor a los productos y servicios, pudiendo posibilitar compras conjuntas entre otras acciones en común (ver tabla 1).



Figura 8. Frecuencia relativa de aspectos que tributan a la pertinencia de APOCOOP

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

El análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas aporta elementos importantes con relación a la pertinencia de APOCOOP. Gran parte de las personas entrevistadas consideran el proyecto pertinente y en total alineación con las prioridades nacionales, provinciales, municipales y de las cooperativas beneficiarias, así como de los campesinos/as que participan en el proyecto y las personas de esas localidades donde se interviene. El tributar a la producción nacional de alimentos lo ubica en una posición de preferencia. En la figura 7 se muestran las frecuencias relativas

de planteamiento de algunas de estas razones de la pertinencia de APOCOOP y sus contribuciones.

Muchas de las personas entrevistadas también plantean otras aristas a tener en cuenta para la consideración de pertinencia. Entre las más mencionadas se encuentran:

- ✓ El importante impacto social de APOCOOP, al atender a situaciones específicas en barrios vulnerables, así como a personas en situación de vulnerabilidad de las localidades. También se refiere la atención a problemas de salud y humanos de participantes en el proyecto. Y no menos importante fueron sus aportes durante el periodo de la pandemia, con el abastecimiento de alimentos a comunidades cerradas por tener focos de transmisión, a los centros de aislamiento,

hospitales y hasta a la provincia de Matanzas durante la emergencia del brote de COVID-19 en ese territorio. Esto último es muestra de cómo se mantuvo su pertinencia aun en medio de esa desafiante situación.

- ✓ La promoción de alianzas entre entidades en los territorios en pos de resolver problemas vinculados a la producción agropecuaria y cooperativa, en particular con las instituciones académicas (universidades, centros de investigación, organizaciones profesionales) y órganos de gobierno, así como con otros organismos.
- ✓ Los aportes de APOCOOP a la consideración del proceso de intercooperación y de la posible formación de cooperativas de segundo grado en la nueva ley de cooperativas agropecuarias del país. Pero no únicamente, también se reconocen impactos en otras esferas de las políticas públicas como la descentralización, la lucha contra la discriminación por género y la violencia basada en género, la visión de los cuidados, entre otras.

Dada la fuerte coincidencia entre objetivos proyectados y prioridades atendidas y reflejadas en el diseño del proyecto y en los informes de resultados anuales, así como constatadas a través de las visitas de campo y entrevistas realizadas, se concluye sobre la alta pertinencia de la segunda fase del proyecto APOCOOP.

### **Eficacia**

*La evaluación de este criterio permite concluir que APOCOOP ha contribuido significativamente a la mejora de la seguridad alimentaria en todos sus municipios mediante el incremento de la productividad y la diversificación de actividades y bienes agropecuarios, la difusión de prácticas agroecológicas, así como la ampliación del número de actores agropecuarios que intercooperan y el empleo de mecanismos eficaces para la gestión de intercooperación. El proyecto estimula el crecimiento humano, favorece el bienestar familiar y fomenta la resiliencia ante el cambio climático; crea capacidades para la puesta en práctica de nuevos emprendimientos económicos liderados por mujeres, a la vez que logra la incorporación de otros actores locales y territorios a los procesos de intercooperación y de iniciativas locales de género, lo que permite hablar de escalamientos tanto temáticos como geográficos. Todo ello ha sido posible gracias a la aplicación creativa del enfoque de equidad de género, de participación social y sostenibilidad económica, ambiental y social. El alcance y difusión de resultados ha propiciado el reconocimiento por parte de las autoridades de gobierno y la visibilidad de la intercooperación tanto en normas agrarias nacionales (Decreto-Ley 76/2023) como en programas territoriales (Las Tunas) y estrategias municipales de desarrollo. De este modo se crean condiciones favorables para promover una agenda de intercooperación local con equidad. La pluralidad, efectividad y articulación de formas de comunicación empleadas en APOCOOP revalorizan el papel de esta dimensión en el desarrollo cooperativo agropecuario al tiempo que generan productos, experiencias, recursos metodológicos y proyectos de referencia para la gestión participativa del desarrollo local. El cumplimiento de los objetivos planteados, constatados en el logro de los efectos y productos esperados, le confiere al proyecto un grado de eficacia muy alto.*

La eficacia, en tanto criterio evaluativo, exige verificar el grado en que los resultados, efectos o

productos logrados por el proyecto responden a sus objetivos o propósitos de partida. Para ello primeramente se consultó la documentación generada durante la segunda fase y algunos materiales de la primera etapa; luego se procedió a la recopilación de datos mediante la observación no participante y la realización de entrevistas individuales y grupales en los escenarios intervenidos por APOCOOP.

En la guía de entrevista se concibió una interrogante central acompañada de varias subpreguntas con las que se pretendió complementar la información requerida por la variable objeto de análisis. En este caso se indagó sobre los cambios/resultados que pueden observarse en las cooperativas beneficiadas por APOCOOP; cambios en la política de desarrollo agropecuario inducidos por el proyecto; grado de cumplimiento de los resultados esperados; cuáles son los más importantes desde la perspectiva de los beneficiarios, en particular de las mujeres y las familias; factores que contribuyeron a la eficacia (o a la ineficacia) del proyecto.

La información recopilada durante el trabajo de campo confirma y complementa los resultados expuestos en el informe del proyecto al cierre de 2022. Atendiendo al objetivo general del proyecto, sus efectos y productos previstos, la evaluación corrobora los impactos positivos que genera tanto en la producción y oferta local de alimentos como en la diversidad y calidad nutritiva de éstos. Los efectos en términos de seguridad alimentaria y beneficios económicos se verifican en varios niveles interrelacionados entre sí: la persona que produce y su familia, la cooperativa, la comunidad y la sociedad local. En el caso de Jatibonico la intercooperación sirvió como mecanismo para superar la precarización de ingresos que presentaban cinco organizaciones agropecuarias.

Como resultado de APOCOOP en el ámbito de la gestión económica, las cooperativas combinan la entrega de productos contratados tanto con entidades comercializadoras como con las unidades de servicios sociales (hogares de ancianos y de maternidad, círculos infantiles, escuelas, hospitales, sistemas de atención a la familia, etc.), con la gestión de puntos de venta directos en las comunidades aledañas o en espacios propios. Esto deja ver la prioridad otorgada a los circuitos cortos de comercialización en aras de satisfacer necesidades comunitarias, no siempre atendidas por esquemas más centralizados de distribución. La intercooperación ha potenciado el flujo y surtido de bienes agropecuarios naturales y procesados que circulan entre comunidades rurales cercanas, con un impacto apreciable en el consumo. Aunque el informe de balance del proyecto en 2022 alude a la persistencia de altos precios de los alimentos como expresión de los niveles de inflación registrados, proceso que no deja de ser reconocido por líderes de cooperativas como factor de riesgo para la sostenibilidad de las ventas, en varias comunidades escenarios de APOCOOP se constata la puesta en práctica de mecanismos de control de precios en beneficio del acceso de las mayorías a las ofertas. El fomento de pequeños centros de procesamiento y conservación de frutas y vegetales añade valor y diversidad al surtido, al tiempo que genera nuevos empleos con equidad de género, potencia los resultados de la gestión económico-comercial, reduce los niveles de pérdidas productivas y coloca de las cooperativas en mejores condiciones para desempeñarse como actores clave en la producción de alimentos y el desarrollo local. Las potencialidades que abre el proyecto para la producción de carne, leche y derivados de ganado menor se constatan en una primera fase de desarrollo y resultan promisorias en el corto y mediano plazos. Con los medios recibidos y las capacidades creadas en esta línea de intercooperación se prevé recuperar, mejorar y reproducir a mayor escala las razas adaptadas

a las características naturales de las localidades.

La ampliación de las áreas de siembra, el incremento de los rendimientos, la productividad y la diversificación agrícola constituyen logros verificables durante el periodo evaluado. A ello contribuye la eficiente utilización de los sistemas de riego gestionados por el proyecto, el empleo de prácticas agroecológicas, la producción de biofertilizantes con recursos endógenos, la capacitación técnica recibida por productores/as y el acompañamiento de los equipos asesores municipales. Aun cuando las tecnologías empleadas en la producción de posturas de café y la producción de alimento animal no muestran todos sus impactos potenciales en el momento de la evaluación, son consideradas como un factor de sostenibilidad económica y ambiental de los resultados previstos. El manejo de los recursos asignados, en particular los medios de transporte y maquinaria, ha tenido un efecto de derrame al facilitar el vínculo entre cooperativas en torno a servicios que favorecen al mismo tiempo la eficiencia económico-productiva toda vez que se prestan con precios ventajosos en comparación con los que fijan las empresas estatales. Por ejemplo, la CPA Calixto Sarduy, de Las Tunas, se ha ahorrado en este año 70 000 pesos por concepto de preparación de suelos y oferta este servicio a través de la intercooperación, con una diferencia aproximada de 700 pesos/ha en relación con las tarifas establecidas por la empresa agropecuaria municipal.

Otro de los cambios atribuidos a la intercooperación está relacionado con la organización y homogenización de los sistemas contables y financieros de las organizaciones involucradas en diferentes líneas.

Los actores entrevistados reconocen en APOCOOP una visión de integralidad, una plataforma de acción que trasciende la cuestión de los recursos y tiene una alta dimensión social y ambiental estratégica. Desde una concepción muy precisa acerca del papel de la gestión del conocimiento en los procesos de intercooperación y de iniciativas locales de género, se ha fomentado una cultura para incorporar estrategias medioambientales, incrementar las capacidades de resiliencia ante el cambio climático y proteger los recursos naturales que heredarán las futuras generaciones. De igual modo, se logra potenciar y crear instalaciones y servicios (talleres de herrería y tornería, de belleza, etc.) a las comunidades y cooperativas. Mención especial merecen las iniciativas de servicios de apoyo a la familia, en absoluta congruencia con las políticas sociales vigentes que promueven la equidad y atención a los grupos vulnerables a nivel de comunidad.

Desde la percepción de estas personas, APOCOOP complementa el fin con el que se crearon las cooperativas mediante el fomento de procesos y condiciones que les devuelven a estas organizaciones la eficacia y eficiencia alcanzadas en otro momento. Dos de los expertos que participaron en la formación de capacidades refieren que: “Acercarse a la aspiración de que existan cooperativas de segundo grado fue algo demasiado valiente de este proyecto; la intercooperación puso la semilla de las cooperativas de segundo grado”.

Asociado a las acciones previstas para dinamizar el liderazgo femenino en emprendimientos económicos y líneas de intercooperación, se constatan experiencias inesperadas de crecimiento humano en mujeres que desarrollan competencias y habilidades para comunicarse, interactuar socialmente y conducir de manera proactiva procesos de cambio. En varios territorios, en especial en Manatí, se considera que APOCOOP ha cambiado el modo de actuación de las personas.

El trabajo de campo confirma la función transversal y estratégica de la formación de capacidades tanto en los procesos de gestión cooperativa sobre bases de intercooperación como en las iniciativas locales emprendidas por mujeres, las transformaciones logradas en las relaciones de género al interior de familias y comunidades, así como la gestión del desarrollo local en un sentido más amplio. Se reconoce como el resultado más relevante de APOCOOP en su segunda fase y abarca aristas tan diversas como la gerencia cooperativa, la gestión ambiental, el marco jurídico en que operan los actores económicos y agrarios en particular, etc. Los diplomados en gestión cooperativa y de proyectos de desarrollo local, evaluados de excelencia por egresados/as y docentes, con impactos concretos en territorios y cooperativas, constituyen una muestra fehaciente de ello. El grado de eficacia alcanzado en la segunda fase no puede analizarse sin tomar en cuenta las capacidades creadas desde la primera edición del Diplomado sobre Intercooperación en la fase I.

En esta fase no todos los territorios avanzan con igual celeridad en el fomento de la intercooperación. No obstante, se logra incorporar un mayor número de organizaciones agropecuarias a este proceso, el cual se extiende a otros sectores y actores de la economía local, trasciende las fronteras municipales y se asume como filosofía de las relaciones entre las provincias protagonistas del proyecto: “APOCOOP es una gran familia”. Ello ha acreditado mayor reconocimiento y visibilidad de este modelo de cooperación en el entramado de políticas, estrategias y normas en los niveles nacional y local. El nuevo Decreto-Ley 76/2023 sobre cooperativas agropecuarias, los programas de autoabastecimiento local, los planes de acción para instrumentar la ley de soberanía alimentaria y nutricional, así como las estrategias de desarrollo municipal y provincial a través de programas (Las Tunas) y proyectos cofinanciados, dan cuenta de este proceso como pivote para la seguridad alimentaria y el desarrollo local.

Al valorar el peso de los factores que intervienen en la eficacia del proyecto, entrevistados/as se refieren fundamentalmente a cuatro de los cinco presentados<sup>10</sup> y establecen entre ellos una relación jerárquica en orden descendente:

1. Capacitación y formación de recursos humanos.
2. Participación y alianzas con instituciones académicas, organizaciones, articulaciones con otros proyectos.
3. Capacidades de gestión de las estructuras del proyecto.
4. Comunicación, visibilidad del proyecto.

El grupo de actores entrevistados en Las Tunas incluyó en el listado propuesto un sexto factor al que otorgaron un valor muy alto en la eficacia alcanzada: Asesoría y acompañamiento de la Universidad, institución con una fuerte implicación en los resultados del proyecto.

---

<sup>10</sup> Ver anexo 4 con la guía de entrevista.

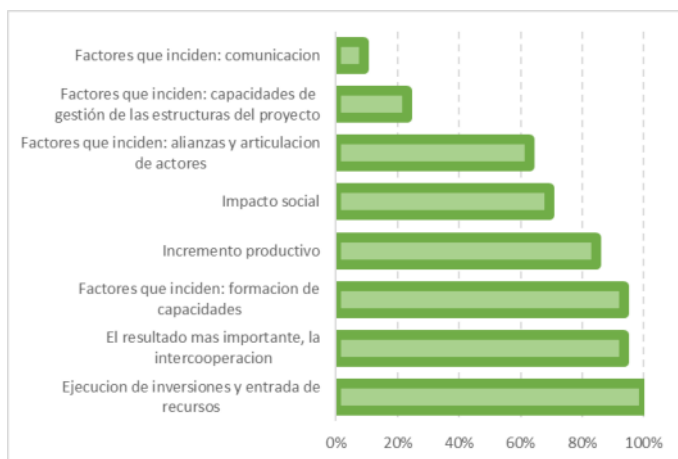


Figura 9. Frecuencia relativa de aspectos sobre la eficacia de APOCOOP y sus factores determinantes

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

El análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas corrobora lo anteriormente planteado sobre la eficacia de APOCOOP y sus factores determinantes (ver figura 9). Se debe destacar el reconocimiento al logro de la propia intercooperación como uno de los principales resultados del proyecto y al apoyo recibido a través de inversiones y otros recursos.

Como acontece en todo proceso social, las personas, grupos y organizaciones implicados producen y comparten significados que, objetivados, pasan a formar parte de la realidad y las prácticas socialmente construidas. En este sentido,

APOCOOP es percibido desde miradas diversas por los actores locales de las cuatro provincias como: “una nueva familia”; “una oportunidad para hacer, crecer y desarrollarnos”; “motivación, lluvia en plena sequía”; que “las cooperativas volvieran a ser eficaces y eficientes”; “nos ha dado la oportunidad de generar desarrollo, avance, mejor calidad de vida para nuestros asociados, sus familias y las comunidades”; “resiliencia”; “una lección de la utilidad de la intercooperación”; “APOCOOP es la esencia del sector cooperativo en Cuba, nos enseñó a compartir lo que tenemos”; “salvación, [porque nuestra] cooperativa estaba en fase de desintegración y volvió a echar a andar con este proyecto”; “el proyecto me proporciona la posibilidad de tener un negocio (ganado menor) sostenible y próspero”; “el proyecto les brindo lo que les faltaba en su plan de desarrollo, los recursos que no les entraban para poder encaminar su plan de desarrollo”; “el proyecto ha permitido al municipio ganar en desarrollo”; “este proyecto aterrizó para hacerlo bien, para quedarse y no irse”; “¡gracias [a APOCOOP] por haber aparecido, por existir y persistir!”

Para concluir sobre la eficacia del proyecto APOCOOP, podemos afirmar que:

- ✓ Representa una síntesis enriquecida de presupuestos conceptuales innovadores y aprendizajes más relevantes generados por proyectos e indagaciones previos orientados a la transformación del contexto agrario y rural cubano en las últimas décadas y anclados en enfoques de equidad de género, participación, resiliencia y formación de capacidades. Su gran aporte radica en las capacidades creadas para diseñar e implementar líneas de intercooperación e iniciativas locales de género con resultados que tributan al desarrollo rural desde un enfoque multidimensional (desarrollo cooperativo, seguridad alimentaria local, sostenibilidad ambiental, empoderamiento de las mujeres, calidad de los servicios sociales y gestión del conocimiento). Le distingue el hecho de apoyarse en una perspectiva multinivel de cambios: social-comunitaria, organizacional, grupal, familiar y personal.
- ✓ La gestión del conocimiento se convierte aquí en uno de los ejes transversales de mayor relevancia, sobre el que se sustentan los resultados alcanzados. La producción, socialización, transferencia y

aplicación de conocimientos relevantes son procesos verificables en todas las áreas de actuación del proyecto. Constituye por tanto el elemento articulador de los criterios de evaluación del proyecto, alcanzando un peso determinante en la eficacia y sostenibilidad del mismo.

- ✓ Al fortalecer el capital social de los territorios implicados, APOCOOP produce un esquema institucionalizado de relaciones interactorales e intersectoriales, con base en la intercooperación, de referencia para la gestión del desarrollo local resiliente y participativo.

## **Eficiencia**

*El trabajo de ANAP-OXFAM en términos de coordinación y movilización de recursos técnicos y financieros para el logro de los objetivos del proyecto se evalúa de muy eficiente. Un factor decisivo en este sentido radica en la experticia acumulada y las competencias alcanzadas por cada uno de los integrantes del equipo coordinador en el campo de la gestión de proyectos de desarrollo en contextos agro-rurales de Cuba. Se reconoce la complejidad de este tipo de actividad por las condiciones sumamente adversas y cambiantes, tanto nacionales como internacionales (bloqueo, reordenamiento monetario, pandemia, inflación, inestabilidad de los mercados internacionales, entre otras) en que ha debido ejecutarse el proyecto. Ante tales circunstancias el trabajo en equipo, la planificación flexible y dinámica, la cooperación profesional y la comunicación permanente y transparente con los equipos y comités de coordinación en provincias y municipios, han resultado claves para la función gerencial y el logro de los resultados previstos. Los beneficiarios directos del proyecto valoran de excelente la gestión administrativa y de supervisión de la ANAP como coparte cubana y de OXFAM en calidad de institución de interfaz.*

Para el examen de este criterio se tomó en cuenta la actividad de gestión del equipo coordinador nacional en el manejo y asignación de los recursos materiales y financieros del proyecto, así como las percepciones de los beneficiarios y demás actores implicados. Se pretende corroborar además el grado de correspondencia entre los recursos planificados y los empleados realmente en la consecución de los objetivos planteados.

Entre las principales interrogantes que sirvieron de base para el diálogo con diferentes actores destacan las siguientes: ¿Cómo se diseñó la gestión del proceso de administración de recursos del proyecto? ¿En qué medida se han logrado cumplir los resultados esperados, las metas y los indicadores planificados en la concepción del proyecto (desde su perspectiva financiera y de recursos)? ¿Qué recursos quedan pendientes de ejecutar? Principales razones. ¿Cómo calificaría la eficiencia del trabajo de ANAP – OXFAM para la implementación del proyecto APOCOOP – Fase II en términos de coordinación y movilización de recursos técnicos y financieros para el logro de los objetivos del proyecto?

Entre las fuentes de información consultadas figura el informe de cierre del proyecto en 2022, que detalla resultados y recursos aplicados de manera progresiva y acumulada hasta diciembre de ese año. Seguidamente exponemos los principales hallazgos a partir de su revisión.

La gestión del proyecto tiene como base la combinación de elementos normativos propios del marco institucional de OXFAM para estos fines. Dada su complejidad, el proyecto apoyó su gestión en el acompañamiento de un equipo de coordinación nacional con roles y funciones muy bien delimitados.

Como parte de la filosofía de trabajo adoptada, el proyecto se manejó bajo principios de flexibilidad, participación y un entorno de excelentes relaciones con los equipos provinciales y municipales. Todo ello ha facilitado la toma de decisiones y experiencias creativas en los municipios, lo que a su vez ha posibilitado la diversidad en los diseños y las rutas a seguir.

Desde la concepción misma del proyecto se pretendió que las estrategias de gestión ambiental, género y comunicación transversalizaran todas las acciones planificadas. Destacable resulta la elaboración detallada de un marco lógico que posibilitó la evaluación y monitoreo de acciones, indicadores y resultados en cada etapa.

Con el fin de garantizar la continuidad y resultados del proyecto en condiciones sumamente adversas, la coordinación nacional empleó alternativas tales como el cambio reiterado de cuentas bancarias de contratos firmados con proveedores.<sup>11</sup> Al mismo tiempo se amplió el uso de la tecnología digital para promover la capacitación, habilitar canales de comunicación para informar decisiones y socializar criterios técnicos y comerciales de interés para los comités técnicos y de compras de recursos.

En opinión de una de una integrante del equipo gestor nacional, “los equipos provinciales y territoriales se crecieron en su quehacer, como consecuencia natural del contexto”.

Un aspecto a destacar es el trabajo realizado por el equipo de proyecto nacional, las provincias y las cooperativas en la etapa más dura de la pandemia por COVID-19, que hizo posible que no se detuviera la ejecución del proyecto.

Asimismo, debe resaltarse la elaboración y aplicación de una herramienta digital para el control y seguimiento de los recursos de inversión del proyecto desde su licitación hasta su compra, entrada y distribución. Toda esa información se logró incorporar a una base de datos que permite su seguimiento a través del sistema e incorpora mayor transparencia al proceso. Esta fue una sugerencia de una de las auditorías de la fase I, que se logra implementar en la fase II. La herramienta constituye un instrumento que puede ser utilizado para otros proyectos de colaboración de la ANAP y del país.

De los 37 contratos firmados con proveedores extranjeros en la segunda fase (equivalentes a un valor que supera los 3 millones de euros), solo restan por llegar a Cuba recursos de cuatro contratos que responden a recursos solicitados durante los últimos meses para los diseños de iniciativas locales de género y completamiento de líneas de intercooperación. Sobre estos contratos se mantiene una vigilancia permanente.

El presupuesto financiero del proyecto contempla dos contratos que responden a fondos adicionales emitidos por el donante teniendo en cuenta los resultados del proyecto en esta segunda fase. El primero de ellos cierra su ejecución al 100% en diciembre de este año y el segundo tendrá un 93% aproximadamente de ejecución para esa misma fecha. El 7% restante ya está planificado para los meses que restan dentro del cronograma establecido.

El grado de eficiencia alcanzado por el equipo coordinador de APOCOOP se sustenta además en la comunicación sistemática de los equipos financieros contables de ambas instituciones. Como parte de

---

<sup>11</sup> Ello ha sido condicionado por la persistente persecución de pagos a bancos extranjeros con contenido Cuba, debido al recrudecimiento del bloqueo de EEUU a Cuba.

la agenda de trabajo se realizan espacios de trabajo donde se concilia la ejecución del presupuesto al detalle y se toman decisiones sobre las prioridades concernientes a las siguientes etapas. Los especialistas de esta área asisten como invitados en reuniones programadas por el proyecto con la finalidad de participar en intercambios de ideas y reflexiones útiles para la evaluación de prioridades y tomas de decisiones. Cada recurso demandado, aprobado y asignado fue sometido a una valoración minuciosa con beneficiarios/as: lo que aseguró un alto grado de pertinencia y tributó a la eficacia del proyecto, en tanto facilitó la correspondencia entre recursos y necesidades reales de las líneas e iniciativas. Los medios y equipamiento distribuidos por el proyecto han sido empleados en los fines y destinos previstos en los Términos de Referencia. Este aspecto se reconoce entre los principales factores de éxitos de APOCOOP.

Entrevistados/as reconocen que, a través del diálogo permanente con el equipo nacional, los Comités de Coordinación provinciales y municipales, concebidos como la base de la estructura del proyecto, discuten el plan de distribución de recursos y el levantamiento de las necesidades. Mediante el empleo de un procedimiento establecido –el cual parte de un diagnóstico e identificación de brechas para luego determinar de necesidades tecnológicas y recursos necesarios–, se garantiza la entrega y utilización de los recursos por parte de beneficiarios/as que los han solicitado.

Actores locales dominan la trayectoria y pasos seguidos por la coordinación de APOCOOP para asegurar el patrimonio material que sustenta los resultados planificados. Conocen que en cada línea se identifican los recursos requeridos. En el comité técnico se analizan las especificidades, se comunica la demanda a la coordinación nacional y se lanza la licitación por la coparte. Luego se envía al municipio un comité técnico que identifica posibilidades según las ofertas de los proveedores y hace la selección de la opción más viable, siempre en intercambio con el municipio y beneficiarios/as directos/as.

La transparencia y precisión en la información que reciben beneficiarios/as en torno a los recursos, da cuenta de la trazabilidad de los mismos, aspecto que distingue la actividad administrativa del proyecto. APOCOOP utiliza un tipo especial de factura para sus recursos. Varias personas entrevistadas explican cómo en el proceso de determinación de los medios y equipos requeridos se toman en cuenta aspectos económicos y de calidad, así como el país de procedencia; el costo de los fletes es parte de la información que se maneja en los presupuestos. Generalmente los medios llegan a los almacenes del Mariel y de ahí son custodiados hasta el municipio.

Entre los integrantes de los equipos provinciales se reconoce que el acompañamiento y asesoramiento de OXFAM y la profesionalidad del equipo nacional de APOCOOP han sido primordiales en la logística y transportación de los recursos, así como en el cumplimiento de las acciones y objetivos previstos en cada una de las provincias, municipios y cooperativas.

Otro aspecto de importancia señalado por entrevistados/as está relacionado con los controles que se realizan a los territorios con el objetivo de verificar el empleo de los bienes asignados por el proyecto. Los recursos entregados están identificados con el logo de APOCOOP y se preservan en buen estado. Se han realizado auditorías por parte de organismos internacionales y sus resultados han sido comunicados de manera transparente. Aunque por lo general éstos son favorables, se han formulado algunos señalamientos relacionados con atrasos en algunas inversiones. A partir de un esquema de planificación flexible, algunos recursos fueron redireccionados hacia otros objetivos cuando las

circunstancias impuestas por la COVID-19 así lo exigieron.

La logística y planificación del Diplomado y demás encuentros organizados por el equipo nacional fue excelente, con mucha calidad y un nivel de coordinación muy alto.

Todos los municipios cuentan con equipos de coordinación del proyecto, dirigidos por la ANAP con la participación de los Gobiernos y la Agricultura. La principal barrera en el funcionamiento de estas estructuras reside en los medios e insumos para la movilidad y el traslado hacia las cooperativas.

A pesar de la imposibilidad de recibir todos los recursos demandados, las estructuras territoriales del proyecto han mantenido una comunicación sistemática y eficaz con los coordinadores nacionales; de ellos y su desempeño profesional se tiene el mejor criterio.

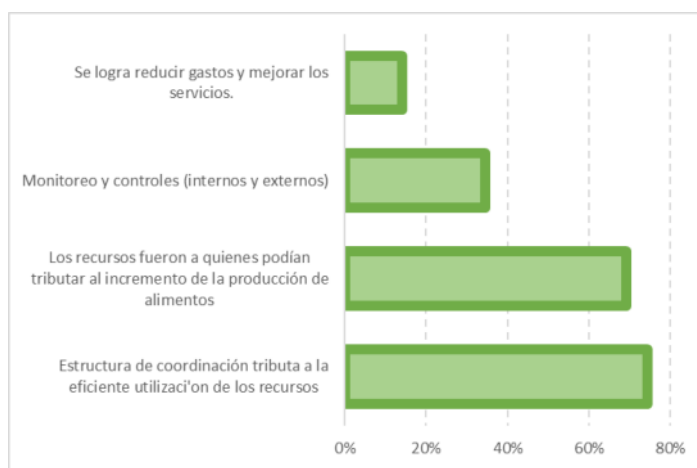


Figura 10. Frecuencia relativa de aspectos sobre la eficiencia de APOCOOP y sus factores determinantes

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

El análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas corrobora todo lo anteriormente planteado sobre la eficiencia de APOCOOP y sus factores determinantes (ver figura 10). Se debe destacar el reconocimiento a la estructura de la coordinación, al acompañamiento y asesoramiento del equipo nacional de APOCOOP con su impacto en la logística y a la correcta asignación de recursos como factores que inciden en la eficiencia de este proyecto.

Para concluir sobre la eficiencia del proyecto APOCOOP, podemos constatar que:

- ✓ El alto nivel de eficiencia logrado por la coordinación nacional en la administración de recursos materiales y financieros del proyecto es reconocido como un factor clave en los resultados que al cierre de la segunda fase muestran las líneas de intercooperación y las iniciativas locales de género que tributan a los servicios sociales en municipios y comunidades rurales.
- ✓ Las relaciones profesionales y humanas sedimentadas a lo largo de los últimos años en el fragor diario del proyecto recrean un ambiente de resiliencia que posibilitó la consecución de los objetivos trazados en condiciones internas y externas de alto riesgo. Los vínculos afectivos construidos se expresan en un nuevo sentimiento de familia, “la familia APOCOOP”.
- ✓ Por su carácter innovador y resiliente, y el escalado de sus resultados, APOCOOP produce un referente de apreciable utilidad para la gobernanza de proyectos de desarrollo local en contextos rurales de Cuba.

## Sostenibilidad

*Una de las principales preocupaciones que surgen cuando un proyecto de la envergadura de APOCOOP llega a su fin está relacionada con la sostenibilidad de lo logrado. En este sentido, el grupo evaluador pudo constatar que los comités de coordinación de los territorios con el acompañamiento de la ANA y de OXFAM se han ido preparando para este momento. En primer lugar, se crearon capacidades a través de los Diplomados, que a su vez metodológicamente están diseñados para poder seguir replicando y ampliando la generación de capacidades. Todas las líneas e iniciativas desarrolladas a través del proyecto fueron evaluadas desde el punto de vista económico, social y medioambiental, buscando salidas hacia proyectos de desarrollo local e incluso algunas de ellas han logrado insertarse en esquemas de captación de divisas, aunque este último tema sigue constituyendo un desafío. Desde el punto de vista de la intercooperación, se pudo constatar en las entrevistas que el espíritu de la intercooperación está arraigado en los participantes del proyecto y que se logró un cambio de mentalidad en ese sentido; no obstante, se cuenta con los Convenios Marcos como mecanismo para dar sostenibilidad jurídica a la misma, además de que se ve en el nuevo Decreto Ley para las Cooperativas Agropecuarias una oportunidad de mantenerla y avanzar hacia formas superiores de intercooperación.*

La sostenibilidad de un proyecto como ACOPOOP constituye un criterio de máxima importancia, después de haber logrado tener impactos tanto en lo económico como en lo social, toca mirar y evaluar cómo sostener los mismos en el tiempo.

Para analizar el criterio relacionado con la sostenibilidad, buscamos responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo vislumbra el futuro de la intercooperación, una vez que cierre el proyecto APOCOOP-Fase II? Igualmente indagamos sobre los factores favorables, tanto internos como externos al proyecto, que podrían contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de sus resultados. También fueron escrutados los posibles desafíos.

La apuesta fundamental por la que se decantó el proyecto en este sentido fue por **la creación de capacidades** desde los territorios que garanticen la sostenibilidad de los procesos impulsados. Se realizaron dos ediciones del Diplomado de “Gestión Integral de Cooperativas Agropecuarias sobre Bases de Intercooperación”. Independientemente del talento humano formado durante el diplomado, en la implementación del mismo se suman actores claves como el Centro de Estudios CEGESTA de la Universidad de Pinar del Río, y su articulación con la ANEC, la Universidad de Las Tunas y los Centros Universitarios Municipales (CUM). También se incrementa la intercooperación con nuevos actores económicos (PDL, MiPymes y otros) tanto estatales como no estatales como nuevas formas de gestión en el actual contexto cubano, lo que tributa también a la sostenibilidad de los procesos.

Buscando velar por la sostenibilidad y tributando también a la gestión del conocimiento generado durante el proyecto, se elaboraron instructivos técnicos para socializarlos con productores y productoras, actores claves, organizaciones e instituciones vinculados a estas líneas, que tributan a la sostenibilidad de las buenas prácticas. Metodológicamente se han creado las bases para poder replicar

y multiplicar la experiencia. Un ejemplo de ello es la plataforma digital Cubaresiliente.com, accesible a todo público, con una cantidad importante de materiales, informaciones, incluso en podcast y con sus manuales sobre los ejes principales de OXFAM y en particular con un abordaje de las experiencias del proyecto APOCOOP.<sup>12</sup> Esto deja una huella y una oportunidad de réplica de estas experiencias que contribuye a la sostenibilidad y su multiplicación.

Por otra parte, **la institucionalización de la intercooperación** es otra de las apuestas para la sostenibilidad de los logros alcanzados por el proyecto. Existe un reglamento interno de las cooperativas participantes en el proyecto que incluye las líneas de intercooperación y las iniciativas locales de género, así como contratos marcos donde se expresan y regulan los vínculos entre las cooperativas. Además, se cuenta con un convenio marco legalizado ante notario que garantiza la sostenibilidad de los recursos brindados por APOCOOP y que propicia en el territorio la institucionalización de la intercooperación, como componente del desarrollo territorial y de respaldo en la implementación de las Estrategias de Desarrollo Provinciales (EDP) y las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) en los territorios acompañados desde el proyecto.

Resulta meritorio destacar que el nuevo Decreto Ley 76 “De las Cooperativas Agropecuarias” aboga por las cooperativas de segundo grado y por la intercooperación, lo que propicia un marco legal para el desarrollo de la misma y, por ende, tributa a la sostenibilidad del proyecto. Se reconoce por una buena parte de entrevistados/as que la inclusión de la intercooperación en esta nueva norma obedece a la influencia de APOCOOP y sus logros.

Los **recursos económicos** son otra arista fundamental a la hora de hablar de sostenibilidad de un proyecto, en este sentido APOCOOP también deja bases sentadas al impulsar líneas de intercooperación y las iniciativas locales de género que se espera tengan salidas a Proyectos de Desarrollo Local (PDL) e incluso en algunos casos con vistas a insertarse en esquemas de exportación y de ventas internas en divisas a través de varias plataformas. A continuación, se resaltan las principales líneas de intercooperación que son ejemplo de cómo se debe trabajar con un enfoque de sostenibilidad.

- ✓ Línea Producción orgánica (abonos y alimentos) en Alquizar: a pesar de no haber recibido aún los recursos previstos (licitados), a partir del fortalecimiento de capacidades de los beneficiarios y con el trabajo organizativo realizado previamente, se ha podido producir en la etapa 120 000 litros de ferborem (microorganismos eficientes), 200 toneladas de humus de lombriz y 32 800 litros de humus lixiviados. Con la entrada de los recursos se tiene planificado incrementar las producciones a: 240 000 litros de ferborem (microorganismos), 1 400 toneladas de humus de lombriz y 120 000 litros de humus lixiviados. Las producciones logradas han permitido aplicación a 1 125 ha en el territorio, con la malanga como el cultivo que más demanda y consume esos productos. Se han

---

<sup>12</sup> Los enlaces relacionados con APOCOOP en Cubaresiliente son: <https://cubaresiliente.com/intercooperacion-una-manera-cubana-de-cultivar-el-bienestar/>, que contiene información sobre la experiencia de este proyecto en el eje de gobernanza local; <https://cubaresiliente.com/procesos-de-intercooperacion-entre-cooperativas/>, que contiene un curso sobre el proceso que promueve APOCOOP.

logrado producciones orgánicas y con un nivel mayor de rendimiento. Es de destacar que han comenzado a incursionar en la producción de nitrato orgánico y de hormonas de origen vegetal, los que se encuentran en proceso de prueba. Esta línea ya va camino a convertirse en PDL, además de que tributa a la sustitución de importaciones.

- ✓ Línea de Beneficio, Mercado y Comercialización: esta es una línea con modalidades diferentes según cada contexto territorial. Algunas ya con recursos adquiridos por el proyecto y otras esperando por ellos, pero ya con todo un proceso de diseño y organización muy superior a la etapa anterior. Se destacan en el período que se evalúa:
  - » Mini Industria CCS “Frank País” en Güira de Melena, línea que se ha mantenido produciendo establemente en la etapa, aún sin recibir recursos asociados al proyecto. Se ha caracterizado por la diversidad de las producciones, logrando procesar unas 7 062,40 toneladas de frutas, vegetales y condimentos. Se destacan las siguientes producciones en toneladas: puré de tomate (1 500), pulpa de mango (1 200), mermelada de guayaba (950), mermelada de mango (810), pulpa de piña (128,70), pulpa de guayaba (680), pasta de ajo (1 200), ensaladas de vegetales (154), pasta de tomate (9), dulce de fruta bomba troceado (64), mermelada de fruta bomba (14,3), vinagre (183), pulpa de cereza (3,2), crema de guayaba (12,6), vino seco (144), pulpa de mamey (1,2), jugo de limón (1), pulpa de marañón (1,3), dulce de fruta bomba rayada (2,5), mermelada de zanahoria con piña (1,5), jugo de piña (1), cascos de guayaba (1,1). Todo esto ha generado un resultado de 87 163,58 pesos.
  - » Mini Industria “La Aurora” en Alquizar: esta viene funcionando desde la fase I del proyecto y ha consolidado su trabajo en esta etapa en función de completar el encadenamiento productivo, agregando valor a las producciones y procesando cultivos de estación para su posterior consumo. Su comercialización se destaca por el alcance a nivel de comunidad, de territorio, de provincia y a la capital del país, a través de puntos de venta, ferias, de prestación de servicios a diferentes instituciones como: Educación, Salud Pública, Empresa Textilera Alquitex, Justicia, Gobierno Provincial y Empresa Porcina El Punto, además de realizar ventas directas al Instituto de Neurociencias. Durante el año 2022 lograron procesar 1 424 toneladas (t) de frutas, hortalizas y condimentos, logrando los siguientes productos: mermelada de guayaba (343 t), pulpa de guayaba (124 t), pulpa de mango (98 t), vino seco (200 litros), mermelada de mango (267 t), jugo de ciruela china (300 litros), adobo (425 litros), salsa condimentada (149 t), pasta de ajo (56 t), pulpa de tomate (188 toneladas), puré de tomate (165 t) y encurtido (34 t).
  - » Centro de Beneficio CCS “Álvaro Reynoso” en Alquizar: Este centro ha venido trabajando con resultados sostenibles desde la fase I del proyecto, destacándose por la calidad de los servicios que presta a la población, con productos limpios y en diferentes formatos listos para su cocción. En la etapa logra un alcance más allá de la comunidad donde está enclavada la cooperativa beneficiaria, llegando con la comercialización de estos productos a 2 puntos de venta del municipio y 2 mercados arrendados de la capital, además de la venta en la sede de la cooperativa y en ferias agropecuarias realizadas todos los domingos en las plazas de los

municipios Alquizar y Güira de Melena. Resalta en el período la confección de sus propias etiquetas para la visibilidad de sus productos. En el año 2022 fueron procesadas 4 423 t de cultivos varios, destacándose las variedades de la Juliana gruesa y fina derivadas del boniato, el caldosín (variedades de viandas), la fruta bomba y cascotes de guayaba (trozos) listos para hacer dulces, la yuca y otras viandas troceadas, así como bolsas de encurtidos de vegetales de diferente tamaño y con precios accesibles a la población. Percibieron utilidades por 570 902,62 pesos. Es importante destacar que esta línea incluso está conectada con plataformas digitales de comercialización como Katapult y Tu Ambia, lo que les permite ingresar divisas llegando a montos de 12 mil USD. Las utilidades derivadas de estas ventas las comparten con las cooperativas que les suministran los productos agropecuarios, a partir de un mejor precio de compra e incluso con pago en divisas cuando el destino son esos mercados.

- ✓ Comercialización: en esta línea se destacan el municipio de Puerto Padre (Las Tunas) y el territorio de Banao (Sancti Spiritus), logrando en la etapa la comercialización de 350 t de tomate, 510 t de cebolla, 250 t de fruta bomba, 47 t de plátano, 1 880,60 t de cultivos varios y 118 t de granos. Los destinos más representativos han sido a la Empresa de Acopio, puntos de venta de los propios territorios y de las cabeceras provinciales, mercados agropecuarios y ferias agropecuarias. Esta línea ha sido fortalecida con su rediseño según el contexto del período y se ha organizado de manera tal que se han evitado las pérdidas de cosechas por el acopio de las mismas.

Fortalecimiento de la cadena del ganado menor en la zona costera: cuatro líneas (en los municipios El Salvador, Guantánamo, Imías y San Antonio del Sur, provincia Guantánamo) que a pesar de no haber recibido todos los recursos previstos por el proyecto, han sido fortalecidas con proceso de formación y capacitación en la producción, la comercialización, la mejora genética del ganado menor (ovino, caprino, conejos, aves), además del trabajo organizativo previo que garantizará su fortalecimiento a la hora de entrar los recursos previstos (diseño con su matriz DAFO, diseño de cada una de las instalaciones, los planes de capacitación para el fortalecimiento de capacidades en aves, conejos, ovino-caprino y mejora genética, programa integral general para la producción del ganado menor, los estudios de factibilidad económica por cada una de las modalidades). Se han elaborado instructivos técnicos en proceso de edición para ponerlos en manos de productores/as, actores claves, organizaciones e instituciones vinculados a estas líneas y socializarlos con los demás territorios beneficiarios del proyecto. Estos instructivos son: A ellos y ellas le gusta LA CRIANZA DE OVINO, A mí me gusta LA CRIANZA DE CONEJOS, A nosotras y nosotros nos gusta LA CRIANZA DE AVES y A ti te gusta LA CRIANZA DE CABRAS.

En Las Tunas se diseñó e implementó una línea de intercooperación en comunicación, experiencia que, al trascender el contexto agropecuario, implica una nueva forma de escalado generada en el marco del proyecto. Esta línea fue incluida en la estrategia de desarrollo territorial y está en trámite de convertirse en un PDL, aprobada ya como proyecto en desarrollo en el esquema de la Dirección de Desarrollo Territorial en esa provincia.

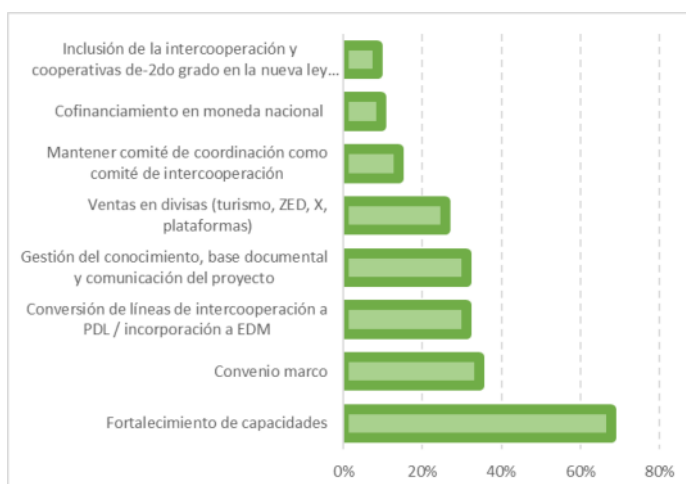


Figura 11. Frecuencia relativa de aspectos que tributan a la sostenibilidad de resultados de APOCOOP

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

a las relaciones forjadas. También se vislumbra la posibilidad de beneficiarse de flujos de financiamiento para el desarrollo local a través de su conversión a PDL. Se resalta como muy loable el trabajo en la gestión del conocimiento, creación de una fuerte base documental y la comunicación de las herramientas y resultados del proyecto. Otros aspectos que pueden aportar sostenibilidad se encuentran en la posibilidad de conseguir otros financiamientos de fuentes locales y de vender parte de las producciones y servicios generados en divisas. El mantenimiento de los Comités de Coordinación a los distintos niveles una vez concluido el proyecto, como Comités de Coordinación de la Interoperación, es una opción valorada para mantener los avances en esa dirección, mientras no se implementa la nueva ley.

Para ponderar la importancia de los diferentes planteamientos, realizamos un análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas aporta aspectos sobre la sostenibilidad de los resultados de APOCOOP (ver figura 11). La mayoría de las personas entrevistadas consideran que el factor fundamental de sostenibilidad reside en las capacidades fomentadas a través del proyecto (mencionan talleres, seminarios, diplomados, intercambios internacionales). Se destaca igualmente el reconocimiento de la existencia de un convenio marco que aporta estabilidad

En lo que respecta a los riesgos que enfrenta la sostenibilidad de los logros de APOCOOP, se logró levantar algunos planeamientos. Estos no son tan numerosos como los que se plantean a favor, pero aluden a situaciones que es importante considerar, entre ellas: el cambio climático y sus efectos en las producciones agropecuarias, la movilidad de las personas (migraciones del campo a la ciudad, de la actividad agropecuaria a otras), la compleja situación económica del país (con escasez pronunciada de divisas), los nuevos actores económicos como las MIPYMES, que constituyen un atractor.

Debemos destacar entre los principales aportes que ha logrado APOCOOP y que tributa a su sostenibilidad el trabajar con un enfoque de cadena de valor. Existen oportunidades a encauzar, líneas claras de actuación que además tienen oportunidades de desarrollarse desde el nuevo decreto-ley y que pueden tener salidas a PDL, así como de insertarse en cadenas de exportación. Las bases y capacidades están creadas.

A través de las entrevistas realizadas se pudo constatar que los comités de coordinación de los territorios ya se han ido preparando y buscando alternativas para una vez que el proyecto termine darle sostenibilidad al mismo. Los intercambios con los académicos que formaron parte del claustro de profesores del diplomado refieren a que existen capacidades creadas para darle continuidad al

proyecto además de que metodológicamente existe un programa de capacitación que se puede replicar. De igual forma, se visitaron iniciativas económicas que están ya siendo convertidas en Proyectos de Desarrollo Local incluso algunas vinculadas a esquemas para la obtención de divisas validando la hipótesis de que económicamente, si bien la salida del proyecto se va a sentir, se han previsto esquemas de negocios y de gestión que velen por la sostenibilidad económica de las iniciativas desarrolladas.

Así, con relación a la preocupación del equipo evaluador referida a la sostenibilidad de la intercooperación, se pudo constatar en las entrevistas que el espíritu de la intercooperación ha arraigado en los participantes del proyecto y que se logró un cambio de mentalidad en ese sentido. Con todo, se cuenta con los Convenios Marcos como mecanismo para dar sostenibilidad jurídica a la misma, además de que se vislumbra en el nuevo Decreto-Ley sobre Cooperativas Agropecuarias una oportunidad de mantenerla e incluso pasar a formas superiores de intercooperación.

### Género

*El proyecto APOCOOP desde su concepción llevó a cabo estrategias de focalización y transversalización para abordar el tema género, buscando empoderar a las mujeres económicamente pero también desde una perspectiva social. Las cooperativas participantes han creado condiciones para una mayor participación de las mujeres generando una mayor conciencia de género. Se ha logrado una incorporación activa de las mujeres a las CCS y CPA fortaleciendo su papel en la intercooperación, haciendo sentir su voz en niveles de dirección y toma de decisiones. Esto fue posible ya que se llevaron a cabo acciones de sensibilización y formación que promovieron la igualdad de género en las cooperativas, pero también en las estructuras de la ANAP. De igual forma, resulta meritorio destacar la creación de servicios de apoyo a la familia con un alcance comunitario que son un pilar fundamental para lograr esa transversalización de género.*

Para analizar el criterio relacionado con el género, procuramos responder la siguiente pregunta: ¿En qué medida se tuvo en cuenta la transversalización de género en la concepción del proyecto, su implementación y monitoreo de sus resultados? Asimismo, se profundizó sobre los resultados logrados a partir de las líneas e iniciativas concebidas.

Los proyectos acompañados por OXFAM, así como por la propia COSUDE, tienen en su centro la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres. El proyecto APOCOOP no es la excepción, pues cuenta con una **Estrategia de género, con planes territoriales de acción y herramientas para su implementación y monitoreo**, diseñados participativamente con beneficiarios/as y en alianza con 26 instituciones y organizaciones locales. Dicha estrategia tiene como antecedente que, desde su primera fase, APOCOOP formuló e implementó colectivamente su Estrategia de Género en correspondencia con las Estrategias de Género de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y del Sistema de la Agricultura (MINAG).

El objetivo general que se propone la estrategia de género diseñada es: continuar fortaleciendo capacidades de jóvenes, mujeres, hombres y actores locales en procesos de intercooperación con

enfoque de resiliencia e igualdad de género a favor del fortalecimiento de los gobiernos municipales y el desarrollo local sostenible con la participación de personas vinculadas a los sistemas productivos cooperativos y familiares de 17 municipios y 102 cooperativas. (APOCOOP, 2021)

Como objetivos específicos se trazaron los siguientes (APOCOOP, 2021):

- ✓ Fortalecer procesos de sensibilización, formación e intercooperación local con igualdad de género.
- ✓ Complementar la participación, el liderazgo, empoderamiento económico y relaciones de equidad de género en cada escenario de APOCOOP, desde el desarrollo de acciones afirmativas a través de la implementación de líneas de intercooperación e iniciativas locales lideradas por mujeres.
- ✓ Fortalecer la transversalización de género en cada uno de los procesos de intercooperación que se implementan.
- ✓ Lograr una transversalización de género efectiva en las Estrategias de Comunicación y Medioambiente.

En correspondencia con los objetivos mencionados se define trabajar en cuatro líneas estratégicas fundamentales. (APOCOOP, 2021)

Línea 1: Fortalecer procesos de sensibilización, formación e intercooperación local con igualdad de género en jóvenes, hombres y mujeres cooperativistas y actores claves para una mayor y más activa participación e incorporación a las estructuras de base de la ANAP, a diferentes niveles de dirección y toma de decisiones.

Línea 2: Complementar la participación, el liderazgo, empoderamiento económico y relaciones de equidad de género en cada escenario de APOCOOP, desde el desarrollo de acciones afirmativas con la implementación de líneas de intercooperación e iniciativas locales impulsadas por mujeres.

Línea 3: Apoyar la transversalización de Género en las Estrategias de Desarrollo Municipal a través del fortalecimiento de las alianzas con los Gobiernos Locales y la divulgación de herramientas que visibilizan el aporte de las mujeres al desarrollo territorial

Línea 4: Masculinidades por la igualdad de género.

Dentro de la estrategia cada línea cuenta con objetivos específicos, resultados e indicadores. La puesta en marcha de la misma se realizó a través de los equipos provinciales y municipales de género en coordinación con los Comités de Coordinación del Proyecto a diferentes instancias, nacional, provincial y municipal. Se crearon alianzas estratégicas con actores locales decisores, tales como la Federación de Mujeres Cubanas, el Gobierno y las comisiones de género de la ANAP en sus diferentes niveles de actuación, así como las personas referentes de género y brigadas FMC-ANAP de las cooperativas.

A partir de la revisión de los informes de resultados consultados se pueden enunciar que los principales resultados en este sentido son: formación de mujeres y hombres en temas de género; inclusión en los programas de desarrollo de las cooperativas de acciones específicas dirigidas a promover la igualdad de género; incorporación de mujeres (21%) a las cooperativas; incremento de mujeres en cargos

directivos; de los nuevos empleos creados, 54,1% son ocupados por mujeres; 34 iniciativas locales de género y cuatro líneas de intercooperación lideradas por mujeres fueron creadas y apoyadas con equipamiento, las cuales contribuyen a una mayor incorporación y participación de las mujeres en la toma de decisiones, creación de nuevos empleos, nuevos ingresos para las cooperativas y para las propias mujeres, nuevos servicios para los/as cooperativistas, familiares y comunidad.

Las principales actividades desarrolladas por el proyecto para llevar a la práctica la estrategia de género se pueden mencionar: (APOCOOP, 2023)

- ✓ Taller Nacional “Mujeres hacia el liderazgo. Mujeres rurales empoderadas mejorando los medios de vida sostenibles y la soberanía alimentaria en Cuba”. En el que se concretaron como acciones: Socializar, visibilizar y comunicar las experiencias de mujeres; fortalecer las capacitaciones técnicas a lideresas; visibilizar las iniciativas y líneas desde el aporte de las mujeres en los informes económicos y financieros de las cooperativas donde se ejecutan; continuar el fortalecimiento de las alianzas con actores claves y decisores territoriales; fortalecer la red y articulación de mujeres; culminación de infraestructuras y trámites legales; entre otros.
- ✓ Encuentro de los grupos municipales de género para dar seguimiento a la implementación de la estrategia y sus planes de acción.
- ✓ Realización de los Balances de las Brigadas FMC-ANAP en las 102 cooperativas beneficiarias del proyecto, mostrándose avances y acciones pendientes de las metas del proyecto en materia de la transversalización de género. Se aprovecha la ocasión para mostrar exposiciones de arte culinario y artesanías por parte de las mujeres creadoras.
- ✓ Actividades políticas culturales y matutinos especiales por el Día de la Mujer Rural. Se destaca en esta actividad la Provincia Las Tunas que fue sede del Acto Nacional en saludo a esta fecha.
- ✓ En la provincia Artemisa se incluyeron las acciones de la Estrategia en el Balance de Género del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y se expusieron los principales resultados alcanzados en su implementación.
- ✓ Se cuenta con 240 publicaciones con la mujer como protagonista, de las 926 realizadas en la etapa, tanto en las redes sociales del proyecto como en la articulación con los medios de prensa provinciales y nacionales.
- ✓ En la segunda edición del diplomado del proyecto “Gestión cooperativa con bases de intercooperación” desarrollada en la etapa contó con el 54,8% de representación femenina.
- ✓ Proceso de sensibilización y fortalecimiento de capacidades a directivos de Gobiernos Municipales para una efectiva transversalización de género en sus Estrategias de Desarrollo Municipales y Proyectos de Desarrollo Local.
- ✓ Elaborada y validada la herramienta metodológica: Lista de chequeo para el análisis de la transversalización del enfoque de género en la toma de decisiones.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Fue presentada en el Taller “Cosechas en Igualdad de Género”, desarrollado los días 16 y 17 de noviembre de 2023, en el espacio de presentación de varios materiales preparados a partir de los resultados obtenidos por el proyecto a partir de la implementación de su estrategia de género

- ✓ Elaborada y en proceso de validación para posterior edición la herramienta metodológica: Rutas metodológicas para la gestión de iniciativas económicas.<sup>14</sup>
- ✓ Avances en el fortalecimiento de las relaciones de trabajo con la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y otros actores territoriales.
- ✓ Activa participación de las mujeres como miembros de los comités de coordinación del proyecto.
- ✓ Proceso de capacitación en diferentes temas técnicos, económicos, de género. Entre las capacitaciones que se destacan están: Gestión de la soberanía, la seguridad alimentaria y la educación nutricional (CCS Elpidio Sosa en Puerto Padre, Las Tunas); Gestión de la soberanía, la seguridad alimentaria y la educación nutricional (CCS Gonzalo Falcón en Manatí, Las Tunas); Taller de capacitación “Empoderamiento de las mujeres” (CCS Gonzalo Falcón en Manatí, Las Tunas); Manejo Integrado de Plagas (CCS Melton Almaguer en Jesús Menéndez, provincia Las Tunas); Taller para la sensibilización y capacitación en brechas de género (CCS Melton Almaguer en Jesús Menéndez, provincia Las Tunas).
- ✓ Capacitadas en Asambleas Generales de Asociados, reuniones por zonas y grupos de trabajo en la provincia Sancti Spíritus 2 130 mujeres en temas de género enfocadas a brechas existentes en el entorno cooperativo.
- ✓ Taller realizado en Holguín para la validación de las herramientas.
- ✓ Realización de dos talleres técnicos en septiembre de 2023: “Taller nacional de formación y capacitación orientado al proceso de arrancada y puesta en marcha de las líneas e iniciativas relacionadas con los cultivos protegidos”, en Holguín, y “Taller nacional de formación y capacitación orientado al proceso de arrancada y puesta en marcha de las líneas e iniciativas relacionadas con el ganado menor”, en Sancti Spíritus.
- ✓ Taller “Cosechas en Igualdad de Género”, desarrollado los días 16 y 17 de noviembre de 2023, en La Habana.

Cuantitativamente resulta significativo destacar la creación de 36 nuevos empleos, 69% para mujeres en la implementación de las iniciativas locales de género. Durante las visitas de campo realizadas se pudo constatar la participación de las mujeres en el empleo, así como el empoderamiento de las mismas ocupando cargos de dirección

Fueron validadas 11 iniciativas locales de género en las modalidades de Apoyo a la familia, propiciando el acceso de las mujeres al empleo remunerado, a espacios de información, de capacitación y al desarrollo de habilidades con el propósito de adquirir las destrezas necesarias para participar en igualdad de condiciones con otros sectores de la población. De ellas, se encuentran funcionando 9 que, a pesar de no haberse recibido todos los recursos, prestan servicios en las comunidades donde se encuentran enclavadas, todas con un impacto social por el apoyo a personas vulnerables, niños y niñas con necesidades educativas especiales, al cuidado de ancianos y ancianas y de niños y niñas en un círculo infantil. Estas iniciativas favorecen cambios en la vida personal de trabajadoras/es, niñas/os, familias y comunidades, pues con la entrada de recursos e insumos se logrará mejorar la vitalidad del

---

<sup>14</sup> Ídem.

trabajo que desarrollan en la actualidad como servidores públicos de un sector poblacional altamente sensible bajo las condiciones actuales del contexto cubano.

Al intercambiar con los disímiles actores, independientemente de su nivel, y ser preguntados por la estrategia de género, refieren tres Servicios de Apoyo a la familia que resulta significativo destacar:

- ✓ Apoyo a los cuidados de niños y niñas del Círculo Infantil “Tacita de Oro” del municipio El Salvador: iniciativa que tiene intervención del proyecto con recursos para recuperar su vitalidad, favoreciendo la integración plena de mujeres y hombres al trabajo en el contexto actual de la sociedad cubana. Entre sus logros están un mejor desarrollo físico y mental armónico de niñas/os, la prevención de enfermedades, el traslado a la vida familiar de las costumbres y hábitos higiénicos educativos de la institución y la ayuda a madres y padres a conocer y orientar mejor a sus hijas e hijos. La iniciativa favorece directamente a 79 familias (11 de ellas campesinas vinculadas a las acciones del proyecto). Con la entrada de recursos e insumos se logra mejorar la vitalidad del trabajo que desarrollan como servidores públicos de un sector poblacional altamente sensible bajo las condiciones actuales del contexto, a partir de la relación directa entre la mejora de las condiciones de vida, en busca de alternativas que mejoren la vitalidad de la institución, al garantizar mejoras en la seguridad alimentaria y la inocuidad de los alimentos, con una incidencia directa en el mejor desempeño del proceso docente.
- ✓ Peluquería CCS Frank País, Alquizar: esta es una iniciativa que presta un servicio nuevo en la comunidad, impactando positivamente en la población y fundamentalmente en la vida de las mujeres que tenían que recorrer kilómetros para acceder a estos tipos de servicio.
- ✓ Lavandería CCS Ramón Pando Ferrer, Banao: Esta iniciativa ha sido de nuevo tipo en la comunidad de Banao y ha mantenido servicios estables desde su inauguración. Sus servicios llegan a pobladores de la comunidad, cooperativas, entidades de Salud Pública, Unidades Militares, entre otras entidades. En el período la mayor cantidad de servicios se dirigieron a: CPA Ramón Puerta, CCS Celia Sánchez, CCS Ramón Pando, Empresa de Flora y Fauna, Unidad Militar (Escuela de las Milicias), Ministerio de Salud Pública (Hospital Banao) y Unidades de la Empresa de Comercio en el territorio. Esta iniciativa se destaca por el apoyo a personas vulnerables de su radio de acción, así como por los bajos costos en la prestación de los servicios. En la actualidad les brindan servicio gratuito y sistemático a 39 ancianos/as, a 14 discapacitados y 22 familias de bajos ingresos.

En las visitas de campo realizadas pudimos contactar con cooperativistas que laboran en iniciativas y líneas de intercooperación concebidas con enfoque de género, entre ellas:

- ✓ La Casa de Posturas en Arroyo Blanco, CCS Ventura Guerra, Jatibonico, Sancti Spíritus, que brinda empleo a mujeres y produce de forma totalmente orgánica, aplicando también el enfoque medioambiental (ver anexo 7).
- ✓ El Centro Multiplicador Ovino de la CCS Julio Antonio Mella en Jatibonico, Sancti Spíritus. La lideresa de ese Centro refiere el intenso proceso de capacitación recibido.
- ✓ La ya referida Peluquería de la CCS Frank País en Alquizar, Artemisa (ver anexo 7).

- ✓ Viveros Tecnificados de Café, CCS Luis A Carbó, El Salvador, Guantánamo, donde se prioriza el empleo femenino.
- ✓ La CCS Gonzalo Falcón, Manatí, Las Tunas, liderada por una mujer. Allí se han realizado talleres de capacitación sobre género en la comunidad, y se potencia el empleo de mujeres en la casa de posturas y el módulo pecuario.

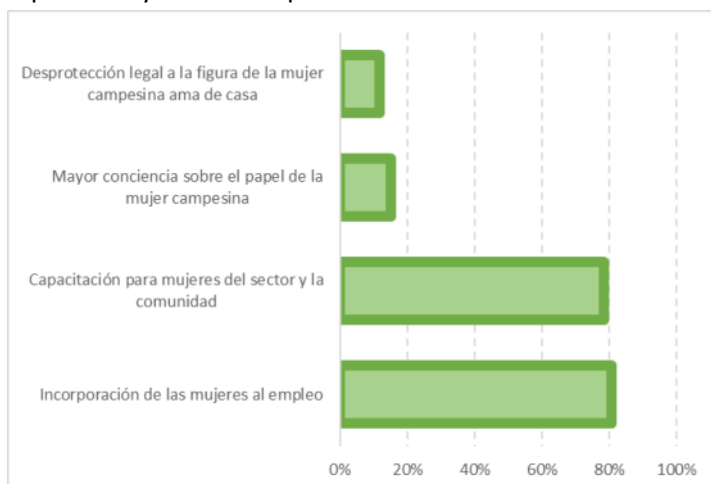


Figura 12. Frecuencia relativa de aspectos que tributan a reconocer impacto de la estrategia de género de APOCOOP

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

El análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas aporta elementos importantes con relación a la transversalización de género de APOCOOP (ver figura 12). La mayoría de las personas entrevistadas consideran que a través de las líneas e iniciativas del proyecto se ha logrado una mayor y mejor incorporación de la mujer al trabajo formal en las cooperativas. También se reconoce el impacto que han tenido los talleres y diplomados en el crecimiento de capacidades de las mujeres.

Otras opiniones, quizás no tan numerosas pero importantes por su contenido, se refieren a la toma de conciencia sobre el papel de la mujer campesina que propició la estrategia del proyecto, así como el reconocer el estado de indefensión en que se encuentran mujeres campesinas trabajadoras del hogar y pilar del cuidado de sus familias. Asimismo, algunos perciben el incremento del liderazgo femenino en estas cooperativas gracias a la intervención del proyecto. E igualmente se reconoce el posible impacto del proyecto en la actualización de la estrategia de género de la ANAP y en la de otros proyectos de colaboración como Agrofrutales.

Los resultados de la implementación de la estrategia de género se cristalizan en el libro sobre las vivencias y el crecimiento de mujeres en los contextos donde se implementa el proyecto APOCOOP titulado ***La cosecha de la persistencia. Historias de mujeres rurales que se cruzan con la intercooperación agropecuaria***. Este recoge de manera clara y atractiva, 27 testimonios que evidencian los procesos de cambio impulsados por el proyecto para una gestión cooperativa con igualdad de género; resaltando la concepción de liderazgo transformador de las mujeres. Este libro fue lanzado en una actividad muy emotiva realizada al cierre del Taller de balance de la Estrategia de Género de APOCOOP “Cosechas en igualdad de género” celebrado entre los días 14 y 16 de noviembre de 2023 (ver anexo 8).

El equipo evaluador durante las visitas y entrevistas pudo constatar de primera mano a través de entrevistas con las protagonistas de esas historias de vida, así como mediante la observación durante sus recorridos, los resultados alcanzados por el proyecto en materia de género, que realmente han

logrado crear un impacto económico y social en las comunidades, empoderando y visualizando el papel de la mujer en las cooperativas y en la sociedad en general.

## Comunicación

*El proyecto APOCOOP ha logrado diseñar e implementar una estrategia de comunicación integral, transversal y participativa de forma exitosa. Asimismo, es una estrategia coherente con la política y marco regulatorio sobre comunicación vigente en Cuba. La estrategia de comunicación de APOCOOP ha sido reconocida por los beneficiarios del proyecto como uno de los factores clave para cumplir los objetivos trazados y uno de los pilares para la sostenibilidad del mismo. Se destacan el trabajo del equipo coordinador y del equipo de comunicación a nivel nacional, la comunicación continua y transparente sobre cada una de las acciones, resultados, asignación y distribución de recursos y las acciones formativas sobre comunicación diseñadas para todos y cada uno de los públicos que integran el proyecto. Un último elemento que sustenta la valoración positiva de este criterio es que el proyecto con su estrategia ha creado las evidencias documentales que apoyarán el trabajo futuro de los integrantes del proyecto para seguir fortaleciendo la intercooperación, la gestión del conocimiento, la sostenibilidad ambiental y que servirán de referencia a otras organizaciones e instituciones interesados en replicar la experiencia de APOCOOP, dentro y fuera de Cuba.*

Para el análisis del criterio comunicación, el equipo evaluador partió de considerar cómo el proyecto contempló una visión integral de la gestión de comunicación, lo que implica tener en cuenta la visibilidad y divulgación, así como la propia organización y gestión del proyecto que tribute al fortalecimiento de la gestión cooperativa y de los actores que participan. Además, se indagó sobre: cómo se implementó la estrategia de comunicación; la relación de la estrategia con la actual política pública de comunicación; la apropiación de los actores institucionales y las personas articuladas en el proyecto respecto a la importancia de la comunicación; cómo se expresa el uso, apropiación e impacto en el manejo de las redes sociales; y cómo los procesos de comunicación y su gestión han favorecido la sostenibilidad del proyecto.

La Estrategia de Comunicación, Visibilidad y Diálogo (ECVD) del proyecto APOCOOP nace en la Fase I, alcanzando importantes resultados. La ECVD del Proyecto APOCOOP, al concebirse con un enfoque transversal, está presente en todas las líneas e iniciativas del proyecto, al igual que en el resto de las estrategias transversales (Medio ambiente y Género).

El equipo evaluador consultó los documentos que contienen o están relacionados con la ECVD correspondientes a la Fase II. Según el documento “Estrategia de Comunicación, Visibilidad y Diálogo del proyecto Gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” – Fase II del año 2021, antes de iniciar la segunda fase, como parte del proceso de evaluación y mejora continua, se identificó la necesidad de actualizar la misma teniendo en cuenta los factores del contexto cubano (social, económico, legal, político, ambiental, etc.) que incidirían significativamente en los resultados del proyecto. Para ello, se tuvieron en cuenta los criterios de coordinadores/as a todos los niveles del proyecto, así como de colaboradores/as. Además, era necesario fortalecer las acciones de comunicación, porque el proyecto creció significativamente desde el punto de vista temático,

geográfico y demográfico. Todos estos elementos condujeron a actualizar las líneas de acción, objetivos y procesos comunicativos a conducir en la Fase II.

La ECVD consta de seis líneas de trabajo estratégico:

1. Comunicación para la intercooperación.
2. Comunicación para el seguimiento, evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas.
3. Comunicación educativa y educación para la comunicación.
4. Comunicación y género.
5. Comunicación para la formación de alianzas.
6. Comunicación y medioambiente.

Se definió como objetivo estratégico: “Acompañar la planificación, implementación, seguimiento, evaluación y promoción de procesos de gestión cooperativa sobre bases de intercooperación con enfoque de género, desarrollo resiliente y responsabilidad ambiental, mediante procesos de comunicación participativos en cuatro provincias cubanas” (pág. 15).

Se considera que en la Fase II se demostró con mayor fuerza la necesidad de contar con una visión integral de la gestión de comunicación con un diseño bien articulado, dinámico y flexible para adaptarse al cambio de su entorno. Esto se debió a que en el período 2020-2021 el proyecto tuvo que trazar acciones para continuar trabajando durante la pandemia y que se pudieran cumplir los objetivos comprometidos, así como enfrentar los efectos de la crisis económica y del ordenamiento monetario aplicado en Cuba a inicios del año 2021. Por tanto, fue necesario apoyarse aún más en las vías y medios definidos para la comunicación. Como parte de la evidencia de los resultados de la estrategia se encuentran los materiales, memorias, libros, audiovisuales, publicaciones en redes sociales, fotos, noticias, entre otros, que también forman parte del material documental del proyecto.

Otro documento estudiado fue el marco lógico del proyecto, en el cual constan declarados cuatro productos y 14 indicadores, de ellos el “Producto 4: Se socializan las experiencias, modelos y herramientas de intercooperación para el desarrollo local resiliente en espacios de debate público e institucionales”, es el que se refiere al criterio de Comunicación y contiene los indicadores 21, 22, 23 y 24. Según el Informe Anual referente al año 2022, el proyecto ha cumplido o sobre cumplido la línea meta propuesta, pero ha declarado en proceso los cuatro indicadores, porque se siguen obteniendo resultados en esta área. Para la finalización del proyecto, momento posterior a la realización de este informe, se prevé cumplan con creces cada indicador.

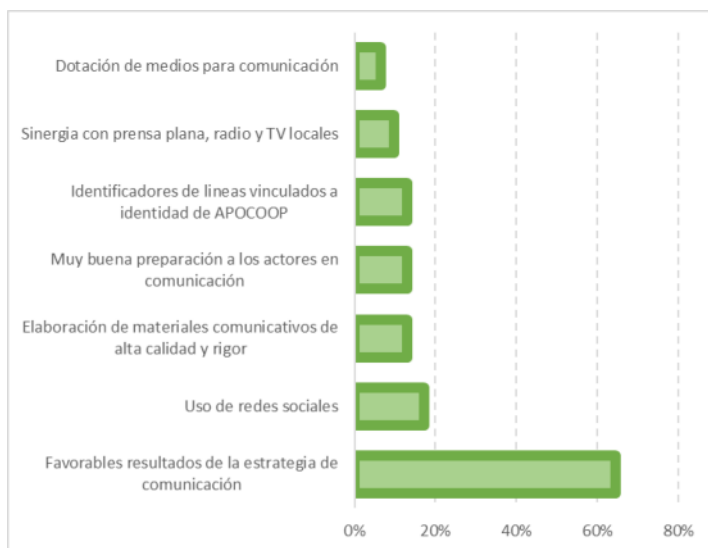


Figura 13. Frecuencia relativa de aspectos sobre la estrategia de comunicación de APOCOOP

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

Se contrastará la información contenida en los documentos anteriormente mencionados, con planteamientos realizados por los entrevistados sobre el criterio Comunicación. Para ponderar la importancia de los diferentes planteamientos, realizamos un análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas aportando aspectos sobre la comunicación en APOCOOP (ver figura 13). Se debe destacar que la gran mayoría de entrevistados/as expresó una alta satisfacción respecto a la ECVD, señalándose que la comunicación lograda es uno de los factores que podrían favorecer la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

Otros criterios recogidos plantean:

- ✓ Se considera que existe correspondencia entre el marco lógico diseñado y las estrategias transversales, como es el caso de la ECVD.
- ✓ Se diseñó una estrategia de comunicación donde predominó el enfoque participativo en estrecha vinculación con las otras estrategias transversales (género y medioambiente) del proyecto. Así, la estrategia resultó del intercambio entre las partes e incluye diferentes vías para la comunicación.
- ✓ Uno de los hitos de la ECVD fue lograr que en todas las acciones y resultados se resaltara la identidad del proyecto APOCOOP y que este no se viera opacado por la imagen de las organizaciones que coordinan o acompañan, como la ANAP u OXFAM.
- ✓ La comunicación entre el nivel nacional de coordinación del proyecto y la base ha sido fundamental para el logro de los resultados, así como su constante trabajo con los equipos de coordinación de cada provincia y municipio. Entrevistados/as valoraron de forma muy positiva el desempeño de líderes y lideresas del proyecto, su calidad humana y profesional.
- ✓ Se creó un equipo que gestiona la línea de intercooperación en comunicación, lo que propició la difusión de los resultados más relevantes y las potencialidades de productores y productoras vinculados/as a cada una de las líneas, así como de los resultados de las iniciativas, los beneficios y sus beneficiarios/as.
- ✓ El patrimonio documental se conserva y se ha utilizado en acciones comunicativas dentro y fuera del proyecto.

- ✓ Se han divulgado los resultados del proyecto a nivel internacional a través de la participación en eventos y congresos como, por ejemplo, el V Congreso Internacional de Marketing, Desarrollo Local y Turismo (MARDELTUR) y el evento de la Red Latinoamericana de Cooperativas celebrado en República Dominicana.
- ✓ La capacidad comunicativa del proyecto ha logrado incidir en las estrategias de comunicación de las instituciones que han participado.
- ✓ Se logró que las líneas de intercooperación implementadas trascendieran el sector agropecuario y se tuvieran en cuenta en las estrategias de desarrollo de los territorios. Además, se elaboraron diversos materiales (visuales, cápsulas y folletos) que han llegado al MINAG, al MINCEX y también al MEP.
- ✓ Se propició que cada provincia tuviera e hiciera uso de su perfil de Facebook, grupos de WhatsApp y otras redes sociales. “APOCOOP nos enseñó a sacarle partido a las redes sociales, al trabajo a través del celular”.
- ✓ Se obtuvieron productos comunicativos con rigor conceptual, que transmiten las ideas fundamentales sobre la intercooperación y que quedan como resultado del proyecto (boletines trimestrales, entrevistas por escrito o filmadas, folletos, audiovisuales, libros, etc.).
- ✓ La estrategia de comunicación de APOCOOP tiene como centro de atención a la persona que produce. Se han recogido las vivencias, experiencias y el crecimiento profesional y personal logrado a través del proyecto.
- ✓ La comunicación ha sido fluida, constante y dinámica, evidenciando la transparencia que ha caracterizado al proyecto desde su inicio. Esto también logró atenuar la incidencia del distanciamiento geográfico entre los territorios del proyecto y que funcionara la intercooperación. Porque la intercooperación es más que recursos, son las experiencias y conocimientos que se transmiten de campesino a campesino, de cooperativa a cooperativa.
- ✓ Se posicionó la imagen de la mujer en su diversidad y fuera de los roles tradicionales.
- ✓ Se logró la sinergia y la constitución de una red de profesionales de la comunicación en diferentes medios de prensa en torno a un objetivo común, en el caso de la provincia de Las Tunas. Por ejemplo: en cada municipio hay un periodista que trabaja el tema agropecuario y usaron a esos mismos periodistas para difundir la estrategia de comunicación del proyecto con la socialización de las mejores experiencias de producción de alimentos; se han utilizado los espacios de radio y TV para visibilizar y divulgar el proyecto APOCOOP, sus integrantes y resultados.
- ✓ Se promovió la pertinencia de trabajar por una agenda de intercooperación local.
- ✓ Se realizaron acciones de capacitación periódicas en materia de comunicación dirigidas a todos los actores del proyecto donde se abordaron todos los escenarios, en particular los locales y dentro de la propia cooperativa. Ejemplo de ello fue el Taller “La comunicación como proceso en función de la gestión cooperativa” impartido en el marco del Diplomado Gestión Integral de Cooperativas Agropecuarias sobre bases de intercooperación, Segunda Edición.

- ✓ Se logró alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil territorial.
- ✓ Se posicionaron productos comunicativos generados en eventos sobre identidad campesina.
- ✓ Se gestó un modelo comunicativo donde la información fluyera en todos los sentidos, potenciando la comunicación de abajo hacia arriba.
- ✓ Se realizaron recorridos para documentar los avances de las líneas y se ha propiciado que la información llegue a cada participante del proyecto.
- ✓ Desde que comenzó el proyecto existen las vías de comunicación para que las estructuras (gobiernos principalmente, partido, consejos populares) que participan en las asambleas de las cooperativas estén al tanto de los resultados del proyecto.
- ✓ Existen los mecanismos para informar a todos los miembros de las cooperativas sobre la asignación, distribución y llegada de los recursos.
- ✓ A los equipos de coordinación desde la primera fase se les proporcionaron cámara fotográfica, grabador, data show con la pantalla, una maleta de facilitación, papelógrafos. En la segunda fase se repusieron los recursos gastables. A coordinadores/as del proyecto se les entregaron teléfonos.
- ✓ Fueron entregados equipamientos para videoconferencias a la ANAP (niveles provincial y nacional).
- ✓ Se han realizado en diferentes ocasiones encuestas y entrevistas sobre satisfacción a los beneficiarios del proyecto.

Durante las entrevistas se expusieron ejemplos de cómo se ha implementado la ECVD en cada territorio, entre los que se encuentran:

- ✓ Se logró que la mini industria “La Aurora” tuviera su propio identificador visual (logo) con las etiquetas (Artemisa).
- ✓ Se logró que el Centro de Beneficio tuviera identificador visual (logo) con sus etiquetas y definir su nombre (Artemisa).
- ✓ Se identifica como un ejemplo de buenas prácticas la Línea de intercooperación de Comunicación en la provincia Las Tunas (Las Tunas).
- ✓ Se logró una columna en el periódico “El Artemiseño” (publicación quincenal) donde se muestran las diferentes experiencias del proyecto. Este es un resultado que continuará una vez culminado el proyecto (Artemisa).
- ✓ Se presentó el Audiovisual “Posturas de bienestar” con impacto significativo en la divulgación de resultados productivos y sociales (todos los territorios).
- ✓ La comunicación sobre la trayectoria y gestión de los recursos solicitados para la Iniciativa del Círculo Infantil Tacita de Oro ha sido maravillosa (Guantánamo).
- ✓ Se presentó una propuesta de PDL consistente en un equipo de comunicación para generar en los escenarios digitales y analógicos: talleres, cursos virtuales, productos comunicativos multimediales

y audiovisuales, servicios de streaming, diseño de páginas web, actualización de boletines y asesoramiento a ferias de desarrollo local (Las Tunas).

Asimismo, se levantaron un grupo de sugerencias planteadas por personas entrevistadas para mejorar los resultados y el impacto de la ECVD. Estas son:

- Se necesita una campaña de divulgación más fuerte, que dé a conocer y muestre al territorio, a la comunidad, los resultados alcanzados y por alcanzar del proyecto, cómo estos tributan a mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas (beneficiarios directos e indirectos).
- Es necesario fortalecer la estructura de comunicación en algunos territorios, porque faltó liderazgo y sistematicidad en las acciones comunicativas (Guantánamo).

Algunos/as entrevistados/as alertan también sobre factores de riesgo para la sostenibilidad de los resultados logrados en materia de comunicación: carencia y obsolescencia de las tecnologías y recursos materiales asociados; y la migración potencial del personal capacitado.

Por último, se relacionan un grupo de acciones que, a juicio de entrevistados/as, han potenciado y potenciarán la sostenibilidad de la comunicación en los diferentes niveles del proyecto, como son: fortalecimiento institucional de la red y el grupo de infocomunicación; gestionar fondos para el proyecto de desarrollo local en comunicación; talleres de actualización en el marco de la red; elaboración de pautas para el acompañamiento de la comunicación a los procesos de intercooperación en los municipios; favorecer la sinergia de la red con la Dirección de Comunicación de los gobiernos locales; destinar presupuestos para la comunicación.

A modo de conclusión, se puede establecer que la ECVD ha tenido un impacto significativo en el logro de los objetivos proyectados, lo cual fue constatado a través de las visitas de campo y entrevistas realizadas. Se logró diseñar e implementar de forma integral una estrategia de comunicación que estuviera presente o incidiera de forma directa o indirecta en las líneas y en el resto de las estrategias del proyecto.

## **Medio ambiente**

*El proyecto APOCOOP ha mejorado las condiciones de trabajo y de vida de los campesinos y sus comunidades, sobre lo que ha contribuido significativamente la implementación de su Estrategia Ambiental Sostenible. Se pudo constatar que la estrategia ambiental del proyecto se articula con la estrategia ambiental del CITMA, la Estrategia Ambiental Nacional (EAN), el PNDES, los objetivos de la Tarea Vida y el Plan de Reducción de Desastres de los territorios. Además, el éxito de la misma se debe a que se ha aplicado en cada territorio teniendo en cuenta sus particularidades y necesidades. Los indicadores del proyecto que miden la gestión ambiental se encuentran en proceso de cumplimiento y en algunos casos será posible sobrepasar las metas propuestas hasta marzo de 2024. El proyecto ha brindado los recursos y ha generado las capacidades formativas para lograr la sostenibilidad ambiental y el enfrentamiento a cambio climático, lo cual tributa a la sostenibilidad del proyecto y sus resultados.*

Al analizar el criterio medio ambiente, la evaluación debe responder en qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer capacidades para la sostenibilidad ambiental y la adaptación ante el cambio climático con tecnologías y herramientas. Además, se profundizó en: si se han generado cambios de actitud en los participantes del proyecto; si se ha incidido en políticas públicas o cambios institucionales y cuáles han sido; los indicadores utilizados para evaluar los aportes del proyecto en la gestión ambiental; y, por último, en aquellas deficiencias y/o sugerencias sobre el criterio que se quisiera adicionar.

Se considera como uno de los elementos más destacados de la Fase II para el criterio medio ambiente, el diseño e implementación de la Estrategia Ambiental Sostenible (EAS) del proyecto APOCOOP. En la estrategia publicada en junio de 2021 se presenta como el principal objetivo: “Contribuir a que la producción agropecuaria y los procesos de intercooperación se realicen con enfoque de sostenibilidad ambiental y sean menos vulnerables a desastres naturales” (pág. 2). Fue concebida con un carácter transversal, por lo que dota de un enfoque de sostenibilidad ambiental a todas las líneas, iniciativas y actividades productivas desarrolladas. La estrategia consta de tres ejes estratégicos: Fortalecimiento de capacidades; Co-innovación; y Gestión de riesgos.

Además, se desarrolló la Guía para el Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas (SEAR) sobre la intercooperación con enfoque de género y resiliencia, donde se incluye la Ficha de eje medioambiental como herramienta para recopilar información que tributa a este criterio.

Durante la Fase II se actualizó la estrategia con la participación de todas las personas integrantes del proyecto, centrando los esfuerzos en el levantamiento de los riesgos ambientales. Para ello, se diseñaron las herramientas a utilizar en el autodiagnóstico, lo que permitió detectar las necesidades específicas de recursos de cada cooperativa y/o finca para tributar a la sostenibilidad ambiental, así como proponer un plan de acciones internas y externas en cada territorio.

Otro resultado la Fase II relacionado al criterio medio ambiente fue el diseño de una metodología para la creación de redes locales para la co-innovación agroecológica que responde al segundo eje estratégico de la EAS.

Teniendo en cuenta los documentos analizados, se puede establecer que la estrategia ambiental del proyecto se articula con la estrategia ambiental del CITMA, la Estrategia Ambiental Nacional (EAN), el PNDES, los objetivos de la Tarea Vida y el Plan de Reducción de Desastres de los territorios. Además, se ha propiciado que la estrategia sea adaptada a las particularidades de los territorios, cooperativas y fincas.

Como parte de la evaluación se tuvieron en cuenta los informes anuales emitidos por el proyecto durante la Fase II. El equipo evaluador consultó los informes anuales de evaluación interna del proyecto que abarcan los años 2020, 2021 y 2022. Según ambos documentos, se puede plantear que el proyecto ha alcanzado los siguientes resultados vinculados al criterio medio ambiente:

1. Se construyó (año 2021) y validó (año 2022) la EAS del proyecto y se avanzó en los autodiagnósticos de gestión ambiental en líneas e iniciativas seleccionadas. Además, en marzo de 2023 se publicó la Estrategia de Gestión Medioambiental Sostenible en la intercooperación:

Redes locales para la co-innovación agroecológica que forma parte de la EAS y contiene las pautas metodológicas para crear dichas redes.

2. Se diseñaron varias metodologías como parte de la Estrategia Medioambiental, como son: Guía para el auto diagnóstico de riesgos ambientales; Metodología para la construcción y accionar de redes para la autogestión en temas ambientales; Propuesta metodológica para la construcción de plan maestro de transición agroecológica en fincas. Otro documento en el que se incluye el enfoque ambiental es la Guía para el acompañamiento a líneas de intercooperación e iniciativas locales de género, donde se incluyen conceptos como resiliencia, sostenibilidad y medio ambiente.
3. Se constituyeron redes locales para la gestión ambiental y del cambio climático en actividades seleccionadas como: preparación de tierras, abono orgánico; procesamiento y comercialización y casa de posturas (Informe Anual 2022, pág. 2).
4. Se concluyó un plan maestro para la transición agroecológica en una finca de la CCS Frank País de Alquizar, Provincia Artemisa (Informe Anual 2022, pág. 2).
5. Se instalaron y encuentran en funcionamiento 125 sistemas de riego en 14 territorios de APOCOOP. (pág. 3)
6. Durante la Fase II se desarrollaron 48 iniciativas locales de género, de ellas 18 tributan a la estrategia medioambiental, distribuyéndose de la siguiente forma: 3 en Artemisa, 3 en Sancti Spíritus, 8 en Las Tunas y 4 en Guantánamo. (Informe Anual 2022, Anexo 6. pág. 40). Estas iniciativas se centraron en el uso de energías renovables en la producción, uso más eficiente del agua, cosecha de agua, producciones agroecológicas, uso de fertilizantes orgánicos, conservación de semillas, reforestación, entre otras (Informa Anual 2021, pág. 3).
7. Se cumplió el indicador 17. Prácticas de adaptación, donde se planteaba como meta que al menos el 60 % de las cooperativas aplican al menos 4 prácticas de adaptación al cambio climático y reducción de riesgo.

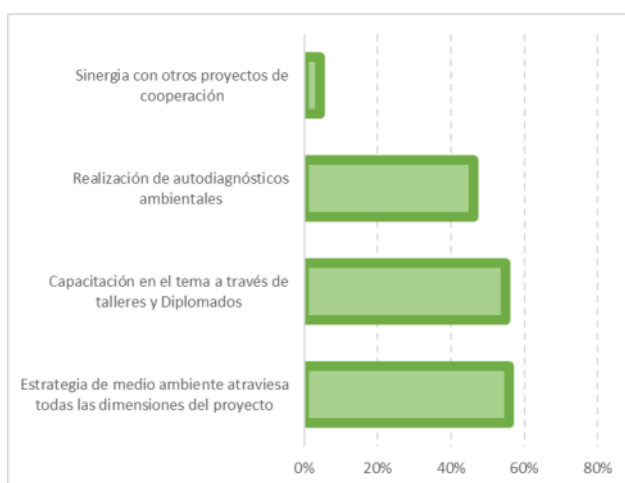


Figura 14. Frecuencia relativa de aspectos sobre la estrategia medio ambiental de APOCOOP

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de matriz de entrevistas

Para contrastar la información contenida en los documentos anteriormente mencionados, se tuvieron en cuenta los criterios emitidos por los entrevistados. Para sopesar la importancia de los diferentes planteamientos, realizamos un análisis narrativo de la matriz de entrevistas de las entidades consultadas aportando aspectos sobre la dimensión medio ambiental en APOCOOP (ver figura 14). La mayoría de entrevistados/as reconoce la existencia e implementación de una estrategia en atención al medio ambiente y la realización de autodiagnósticos acerca de los riesgos ambientales en cada lugar de intervención del proyecto. Otro elemento destacado por

muchos de ellos fue el plan de capacitación diseñado según las necesidades de cada territorio. Se señaló como un elemento novedoso e inclusivo del proyecto que la formación incluyó talleres, conferencias, prácticas, cursos y diplomados dirigidos a todos los estratos sociales (campesinos y campesinas, mujeres, coordinadores/as, funcionarios/as, dirigentes, etc.). Entre los temas abordados se encuentran: manejo sostenible del suelo, agroecología, tratamiento de residuos, riego, salud ambiental, reforestación y otros elementos de la tarea vida. Además, se ha potenciado que cada una de las personas participantes en las actividades formativas se conviertan en replicadores/as de las buenas prácticas aprendidas en sus territorios y/o cooperativas.

Prácticamente, la totalidad de entrevistados/as consideran que el proyecto ha tributado significativamente a la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de campesinos/as y sus comunidades, siendo uno de los factores que han tributado a esta mejora la implementación de la EAS. Entre los criterios recogidos en las entrevistas que apoyan este planteamiento, se pueden citar los siguientes:

- ✓ Existe articulación con la estrategia ambiental del CITMA, la ANAP y la EAN.
- ✓ La estrategia medioambiental ha sido un instrumento para los gobiernos municipales, incorporando a su práctica las herramientas diseñadas por APOCOOP.
- ✓ Un punto a destacar del proyecto es que se trabaja con la metodología de campesino a campesino para fomentar las prácticas agroecológicas.
- ✓ Las líneas e iniciativas se han diseñado e implementado desde la Fase I con una visión de sostenibilidad ambiental. Las líneas de intercooperación en las que la estrategia medioambiental tiene mayor importancia son: en la de preparación de tierras, el uso de abonos orgánicos; y para los que tienen minindustrias, la utilización de sus residuos.
- ✓ Se han brindado recursos para disminuir el impacto ambiental de la producción agrícola, para que sea más sostenible y amigable con el medio ambiente, entre estos se encuentran: paneles solares, molinos a viento, casas de cultivo de posturas usando materia orgánica, deshidratador solar, vivero de café. Estos recursos han permitido mejorar la tierra para que descansa y rinda más.
- ✓ La relación con las universidades, centros de estudio y otros organismos ha propiciado el éxito de la línea de formación del proyecto, en especial en la incorporación de temáticas ambientales, como: cuidado del medio ambiente, conservación, manejo sostenible (racional) de recursos naturales, agroecología, etc.
- ✓ El Diplomado en Gestión Cooperativa (segunda edición) ha resultado en el desarrollo de tesinas que tributan a la sostenibilidad ambiental de las líneas e iniciativas locales de género, las cuales podrán ser implementadas en cada territorio.
- ✓ Se ha fomentado del uso de prácticas agroecológicas en áreas productivas y de ganadería en todos los municipios, por ejemplo: acciones de reforestación de las márgenes de ríos; uso de cercas vivas con piñón, que sirve como alimento animal en época de sequía; mejora genética de ganado menor (ovino-caprino) para lograr una mejor adaptación de la masa a las condiciones climáticas vigentes; uso de abonos orgánicos producidos en las propias cooperativas; aplicación de formas de roturación

en la montaña que eviten la erosión.

- ✓ Se potencia la producción sostenible de posturas de café y semillas para alimento animal diversificado, cultivos de ciclo corto.
- ✓ En todos los municipios se realizan los autodiagnósticos de riesgos ambientales en las líneas e iniciativas.

Durante las entrevistas se expusieron ejemplos de cómo se ha implementado la EAS en cada territorio, entre los que se encuentran:

- ✓ Diseño de un Plan maestro de transición agroecológica con el objetivo de crear una finca con una economía circular (Artemisa).
- ✓ Se generan experiencias de laboreo mínimo para garantizar la conservación del suelo (Municipio Colombia).
- ✓ Se potencia la planta de biofertilizante Ecomic y se articula su producción con las demandas de cooperativas del territorio y fuera de éste (Las Tunas).
- ✓ Se trabaja con productos agroecológicos elaborados por las propias cooperativas con desechos de las producciones de los campesinos y también con abonos de Labiofam (Jatibonico).
- ✓ El Centro Científico Forestal contribuye con la capacitación de productoras y productores en temas como el injerto del café, elaboración de materia orgánica, compost, lombricultura, conservación de suelos, etc. (El Salvador).
- ✓ 35 familias serán beneficiadas con tecnología de cosecha de agua (El Salvador)
- ✓ Instalación de tres sistemas de paneles solares (Puerto Padre).
- ✓ Recuperación de un CREE que abastece a toda la comunidad (San Antonio).
- ✓ Se han desarrollado propuestas de líneas de co-innovación que se encuentran en desarrollo. Una de ellas es un estudio desarrollado por un campesino que forma parte del proyecto APOCOOP que incluye varios productos (Artemisa) y la otra es una propuesta enfocada en las casas de postura que será liderada por la cooperativa de Jatibonico con las condiciones creadas para ello (Sancti Spíritus)

Como parte de la evaluación de este criterio, se tuvo en cuenta como otra interrogante qué deficiencias, problemas o sugerencias querían plantear vinculadas al criterio de Medio ambiente. Se pudo establecer que más del 80% de entrevistados/as no planteó deficiencias o problemas. No obstante, se recogieron planteamientos que muestran autocrítica por parte de entrevistados/as a la hora de evaluar los resultados en materia ambiental. A continuación, se presenta un resumen de los mismos:

- Se pudo ser más eficiente en la implementación de la estrategia y de los resultados alcanzados.
- Se considera que la estrategia de género se trabajó con más fuerza, si bien muchos de los resultados alcanzados tributan a la de medioambiente.
- Se considera que se hubieran podido aprovechar más el destino final de los residuos o desechos de

las minindustrias como alimento animal.

- Se debe seguir propiciando la formación de los agricultores en prácticas agroecológicas, aún no se aprovechan todas las potencialidades de cada territorio.

A modo de conclusión, se puede evaluar de forma muy positiva el criterio medio ambiente, porque se ha logrado un impacto significativo en el logro de los objetivos proyectados, lo cual fue constatado a través de las visitas de campo y entrevistas realizadas. Se logró diseñar e implementar de forma integral una EAS que ha tributado fortalecimiento de las capacidades para la sostenibilidad ambiental y la adaptación ante el cambio climático. Los beneficios y beneficiarios/as han sido diversos y numerosos, se prevé que en el próximo año los resultados sean mayores. Por último, se debe destacar que la EAS se ha convertido en un pilar para la sostenibilidad de dichos resultados una vez cierre el proyecto.

### **Monitoreo y documentación de los resultados, gestión del conocimiento, visibilidad y comunicación**

*El proyecto APOCOOP cuenta con un Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas sobre la intercooperación con enfoque de género y resiliencia que le permite evaluar el avance de los indicadores definidos en el marco lógico de forma periódica. Además, se desarrolló una guía para su implementación con las herramientas para la recopilación y análisis de la información. El proyecto realiza la rendición de cuentas de forma transparente y participativa haciendo entrega de los informes según la periodicidad establecida y creando los espacios para su discusión. Entre las instituciones a las que se les rinde cuenta se encuentran: ANAP, COSUDE, OXFAM, Minag y MINCEX. Una fortaleza de APOCOOP es su patrimonio documental en formato físico y digital, que constituye la base para la sostenibilidad, ya que registra el know-how y el saber-hacer generado por el proyecto.*

Para la evaluación de este criterio se enfatiza sobre la trazabilidad de la documentación generada por el proyecto, en si se cuenta con un sistema de monitoreo, registro, evidencias, rendición de cuentas efectiva, que permita evaluar sistemáticamente el nivel de avance de los indicadores; la documentación de las lecciones aprendidas; la existencia de algún mecanismo para preservar y compartir con la sociedad el patrimonio documental del proyecto.

El proyecto diseñó un sistema propio para el monitoreo de sus resultados denominado Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas sobre la intercooperación con enfoque de género y resiliencia (SEAR) y la guía para su implementación, que contiene:

1. Etapas del SEAR dentro del ciclo de vida del proyecto.
2. Matriz SEAR de seguimiento de indicadores.
3. Ficha de Visita de Monitoreo/Seguimiento, Asesoría o Acompañamiento.
4. Ficha de seguimiento Espacio de capacitación.
5. Ficha de presentación de producto comunicativo.
6. Ficha de reunión.
7. Ficha general de la cooperativa.
8. Ficha de eje medioambiental.

9. Ficha de información por líneas e iniciativas en el marco de la intercooperación.
10. Ficha de información de los comités de coordinación municipales
11. Reporte de la participación en foros, eventos e intercambios de experiencias.
12. Listados de asistencia-participantes.
13. Registro Excel para contabilizar participantes en actividades del proyecto.
14. Encuesta sobre acceso a los productos agropecuarios (población).
15. Encuesta sobre acceso a los productos agropecuarios (actores clave).
16. Estructura general del informe anual.



Figura 15. Etapas del SEAR dentro del ciclo de vida del proyecto

Fuente: Colección Intercooperando a la Cubana. Guía para el Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas sobre Inter cooperación con enfoque de género y resiliencia, anexo 3, p. 56

En las etapas del SEAR dentro del ciclo de vida del proyecto, se incorporan asimismo las evaluaciones externas (ver figura 15). Al haberse desarrollado dos fases del proyecto APOCOOP, el sistema toma en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de medio término de su primera fase, con el propósito de aprovechar sus aprendizajes y lograr la mejora continua. Y también se considera la presente evaluación final de esta segunda fase de APOCOOP y lo que ella pueda aportar con vistas a capitalizar los resultados logrados y a garantizar su continuidad.

Se debe destacar del diseño del SEAR que se ha identificado como prioridades para el monitoreo las visitas por parte del equipo de coordinación nacional acompañado por los equipos provinciales y municipales. Estas visitas tienen una trazabilidad que se recoge en los informes anuales de evaluación, pero también se conforman informes parciales de monitoreo que se emiten cada cuatro meses.

Como parte del SEAR se han definido claramente los roles de los/as participantes, delimitando en qué momento interviene cada quién y sus responsabilidades durante la implementación del sistema. Para el monitoreo se crean grupos de WhatsApp para coordinar, informar y dar seguimiento a las acciones de esta etapa.

Además, se debe resaltar la importancia que se le da a la etapa de aprendizaje, dado que en ella se recogen las experiencias prácticas de cooperativistas y de los equipos de coordinación, lo que conduce a la concreción de una Agenda de Aprendizaje del proyecto para ser implementada en el siguiente año.

Toda la documentación generada por la implementación del SEAR forma parte del patrimonio documental del proyecto y tributa a la gestión del conocimiento.

En el informe Anual del año 2022 se establece que el proyecto ha generado: 20 materiales, 7 videos, 2

campañas, 4 boletines, 3 catálogos de fotos, 926 productos en diferentes medios (676 en redes, 25 en periódicos, 144 en radios y 81 en video).

Como parte del patrimonio documental del proyecto se encuentran:

- ✓ Los materiales de la Colección Intercooperando a la Cubana Fase II, entre los que se encuentran: Guía para el Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas; Estrategia de Gestión Medioambiental Sostenible en la intercooperación: Redes locales para la co-innovación agroecológica; Trabajar en y con grupos de aprendizaje en el contexto del proyecto APOCOOP – Folleto instructivo diseñado para la formación de capacidades a los actores locales que gestionan el proyecto; Rutas metodológicas y jurídicas para el diseño e implementación de la intercooperación; Rutas metodológicas para la gestión integral de cooperativas sobre bases de intercooperación – Revisitando los caminos de la comunicación y el género; Guía para el acompañamiento a líneas de intercooperación e iniciativas locales de género; entre otros.
- ✓ La Estrategia Ambiental Sostenible y la Estrategia de Comunicación, Visibilidad y Diálogo del proyecto Gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba – Fase II.
- ✓ Los convenios marco de cada territorio firmados por todas las cooperativas donde se estipulan los principios y pautas generales de la intercooperación.
- ✓ Los contratos para la prestación de servicios de cada cooperativa.
- ✓ Los materiales informativos y bibliográficos para la impartición del Diplomado Gestión Integral de Cooperativas Agropecuarias sobre bases de intercooperación, Segunda Edición.
- ✓ Los boletines digitales e impresos con frecuencia trimestral.
- ✓ El libro “La cosecha de la persistencia: Historia de mujeres rurales que se cruzan con la intercooperación agropecuaria” (noviembre de 2023).
- ✓ Tres catálogos de fotos que muestran impactos del proyecto y dos campañas resaltando la obra de la mujer.
- ✓ Los audiovisuales: APOCOOP 2022, Posturas de bienestar.
- ✓ Los informes anuales sobre el avance del proyecto “Gestión Cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” – Fase II para los años 2020, 2021 y 2022.
- ✓ Las relatorías de las acciones formativas llevadas a cabo por el proyecto o en las que ha participado sus miembros, por ejemplo: Jornada Nacional de Formación y Fortalecimiento de capacidades a coordinadores y coordinadoras provinciales de APOCOOP (2021); Encuentro con Coordinadores de Equipos de Comunicación territoriales y Coordinadores territoriales de APOCOOP (2021); XIV Convención Internacional de Cooperativismo COOPERAT 2022; Taller “Fortalecimiento y seguimiento de las estrategias del proyecto APOCOOP y de mecanismos para el desarrollo de la intercooperación” (2022); Relatoría sobre Actividades realizadas por el equipo de Coordinación Nacional Proyecto APOCOOP (2022); IV Convención Científica Internacional y III Expo-Feria Las Tunas (2023); Taller especializado “La Intercooperación en el desarrollo cooperativo del oriente cubano (2023); Taller Nacional “Transversalización de género en cooperativas agropecuarias y en contextos locales. Validación de herramientas para la acción” (2023); Delegación de APOCOOP a la XI Convención Internacional Iberoamericana, “El Liderazgo ante la Responsabilidad Social en las Empresas de Economía Social y Solidaria, RELCOOP (2023); Cierre y Clausura del Diplomado Gestión Integral de Cooperativas Agropecuarias sobre bases de intercooperación, Segunda Edición (2023); entre otras.

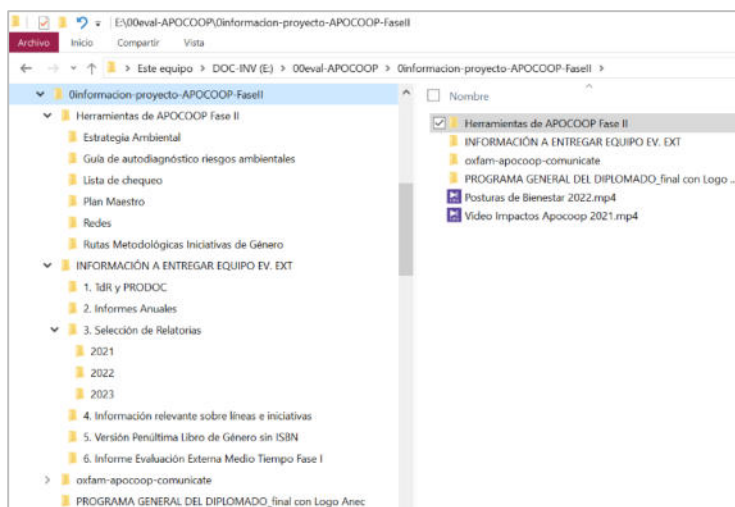


Figura 16. Carpeta digital con documentación del proyecto de cooperación APOCOOP Fase II

El equipo de evaluación tuvo la posibilidad de apreciar el patrimonio documental de APOCOOP Fase II, ya que le fue entregada una carpeta digital (ver figura 16) con un volumen considerable de información que barre desde la concepción misma del proyecto (documento de sustentación y términos de referencia), hasta las herramientas desarrolladas, reportes anuales de resultados, relatorias de las actividades realizadas (encuentros temáticos, encuentros nacionales, talleres, diplomado, participación

en eventos y congresos, entre otras), información relevante sobre líneas e iniciativas hasta materiales audiovisuales que dan testimonio de lo logrado por el proyecto en sus territorios de intervención. También nos fueron proporcionados materiales impresos de tipo instructivo y boletines que buscan dar a conocer las principales acciones de este proyecto.

Para contrastar la información contenida en los documentos anteriormente mencionados, se tuvieron en cuenta los criterios emitidos por entrevistados/as:

- ✓ Se ha entregado de forma sistemática documentación a organismos nacionales e internacionales vinculados al proyecto como la ANAP, el MINAGRI, el MINCEX, la COSUDE y OXFAM sobre los avances del proyecto.
- ✓ Se diseñó un sistema para la evaluación del proyecto que permite hacer un seguimiento periódico de los indicadores, sistematizar los aprendizajes de cada período por territorio, que constituye otra forma de consolidar los resultados del proyecto y representa una prueba documental fundamental.
- ✓ La apuesta del proyecto a formación de capacidades y gestión del conocimiento y la innovación, marcó la diferencia con otros proyectos.
- ✓ Los productos comunicativos desarrollados transmiten las ideas fundamentales de la intercooperación y constituyen resultados del proyecto que servirán para la consulta y transmisión de conocimientos en el futuro.
- ✓ Las redes sociales utilizadas para socializar información sobre el proyecto constituyen otra evidencia documental del trabajo realizado en la segunda fase.
- ✓ Se resalta la ética profesional de coordinadores/as del proyecto a todos los niveles, así como el sistema de trabajo implementado lográndose una armonía y cohesión entre cada uno de ellos.
- ✓ El acompañamiento, seguimiento y retroalimentación que ha realizado el equipo de coordinación ha sido fundamental para el logro de los resultados.
- ✓ El proyecto cuenta con material documental digital e impreso que contiene las evidencias de los resultados alcanzados, los cuales se han socializado a través de los equipos de comunicación en los diferentes territorios. Se cuenta con una amplia producción de libros, boletines (frecuencia

trimestral), folletos, pancartas sobre los avances del proyecto y sobre diferentes temas como género, comunicación, medio ambiente.

- ✓ El papel del equipo de comunicación nacional ha sido fundamental para la salvaguarda de las evidencias del proyecto de cada una de las acciones realizadas.
- ✓ Existe la evidencia sobre las ediciones del diplomado impartido, sobre talleres de investigación, innovación y avances de las tesinas, sobre los talleres con actores de la comunidad replicando los contenidos del diplomado.
- ✓ Se considera que la gestión del conocimiento superó las expectativas de los participantes, porque se incluyeron a todos los tipos de actores en las acciones desarrolladas.
- ✓ Se destaca que el proyecto logró que las investigaciones resultantes de los distintos diplomados pudieran aplicarse, lo que enriqueció aún más la gestión del conocimiento en el proyecto.
- ✓ Se considera como una prioridad para la sostenibilidad que no se pierdan los conocimientos, saberes y formas de hacer generados por el proyecto. Para ello, en cada territorio se están creando las bases que permitan mantener los resultados del proyecto y socializar sus enseñanzas. Por ejemplo, se pretende construir un observatorio rural en Sancti Spíritus, con todos los factores que intervinieron en el proyecto, y será una herramienta para generar e intercambiar conocimientos y relacionarse con otros observatorios del país e internacionales.
- ✓ La gestión del conocimiento no sólo se centró en la formación, sino que tiene su efecto en la forma de gestión del proyecto, constituyendo una evidencia de esto las pruebas documentales que se han recopilado a lo largo del proyecto.
- ✓ Existen bibliotecas en las cooperativas donde se archiva toda la documentación generada por el proyecto y de funcionamiento de las cooperativas.
- ✓ Se realizan chequeos regularmente de todos los acuerdos trazados a nivel de cooperativa, municipio, provincia y a nivel nacional.
- ✓ El proyecto tiene un expediente en la provincia, en el municipio y también en la cooperativa beneficiaria, para la trazabilidad de los recursos asignados y sus resultados

Los entrevistados plantearon un grupo de sugerencias para la socialización del proyecto y sus experiencias, entre estas se encuentran:

- ✓ Generalización de los resultados del proyecto mediante programas de capacitación y desarrollo en las provincias.
- ✓ Mayor divulgación nacional de la bibliografía y estrategias producidas por el proyecto.
- ✓ Extender la experiencia de intercooperación a otros sectores económicos en el territorio.
- ✓ La implementación de la intercooperación en diferentes procesos y sectores de la economía, más allá del ámbito agropecuario.
- ✓ Promover el apoyo de las universidades en el interés de potenciar capacidades para la instrumentación del Programa de Adelanto de la Mujer a partir de los resultados que arroja la estrategia de género de APOCOOP, por ejemplo: la Universidad de Las Tunas.
- ✓ Fomentar la capacitación tomando como referencia la experiencia de los Diplomados y la preparación alcanzada en dirigentes y socios de cooperativas, así como en otros actores locales con los que se fortalecieron alianzas estratégicas.

A modo de conclusión, se puede evaluar de forma positiva el criterio Monitoreo y documentación de los resultados, gestión del conocimiento, visibilidad y comunicación. El proyecto ha creado las condiciones para que se pudiera analizar el avance y cumplimiento de sus objetivos e indicadores del marco lógico, aportando herramientas y generando las capacidades para su implementación, para ello cuenta con su propio SEAR y la guía para su implementación. Todas las acciones desarrolladas por el proyecto cuentan con evidencia documental que servirá de referente para su continuidad y para otros proyectos e instituciones. Se cuenta con un patrimonio documental amplio que tributa a línea de gestión del conocimiento del proyecto y que puede ser incluido en la estrategia de gestión del conocimiento y su comunicación de entidades nacionales como la ANAP, así como de la COSUDE y OXFAM.

## Recomendaciones

Con vistas a tributar a la sostenibilidad de los logros alcanzados por APOCOOP en todas sus dimensiones, el equipo evaluador propone las siguientes recomendaciones:

1. Legalizar ante notario los convenios marco que amparan la intercooperación en los distintos territorios antes de que culmine el proyecto de colaboración.
2. Construir una propuesta de cooperativa de segundo grado, a partir de algunas de las líneas de intercooperación y/o iniciativas de APOCOOP, al amparo de las posibilidades que brinda el nuevo Decreto-Ley 76/2023 sobre Cooperativas Agropecuarias.
3. Buscar otros donantes que puedan tener interés en el fomento de las cooperativas para una tercera fase que articule con la formación de cooperativas de segundo grado, toda vez que ya se autoriza esa posibilidad a partir del Decreto-Ley 76/2023. Se podría iniciar de forma experimental a partir de los recursos obtenidos a través de APOCOOP en sus dos primeras fases y nuevos recursos que se puedan movilizar para este propósito.
4. Evaluar posibles sinergias con otros proyectos internacionales que pueda tener el Ministerio de la Agricultura y la propia ANAP para apoyar con recursos las inversiones que puedan quedar pendientes (o necesarias para complementar las ya realizadas) una vez que termine el proyecto.
5. Utilizar las vías de comunicación que ha creado APOCOOP para divulgar el nuevo Decreto-Ley 76/2023 “De las Cooperativas Agropecuarias”.
6. Promover desde la alianza ANAP-MINAG con la Comisión Agroalimentaria de la ANPP, un espacio permanente de apoyo y acompañamiento a los procesos de intercooperación en la totalidad de los municipios del país.
7. Valorar con los Gobiernos Locales y la ANAP que los Comités de Coordinación del proyecto se conviertan en Agencias de Desarrollo para las Cooperativas (o Comités para el Desarrollo de las Cooperativas) en las localidades, de modo que puedan continuar coordinando y aunando esfuerzos para que el sentido de la intercooperación no se pierda.
8. Buscar asesoría técnica en las Universidades y Centros de Investigación para que las iniciativas convertidas en Proyectos de Desarrollo Local puedan recibir un acompañamiento y en este sentido tributar a su sostenibilidad económica.
9. Buscar un intercambio con la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) para, con el apoyo de la misma, poder seguir desarrollando acciones que puedan haber

quedado pendientes del proyecto e incluso alguna oportunidad para réplicas del Diplomado “Gestión Integral de Cooperativas Agropecuarias sobre Bases de Intercooperación”.

10. De conjunto con la CESPANEC, la ANAP y la Universidad de Pinar del Río, como posible centro rector, replicar el referido Diplomado con el objetivo de seguir creando capacidades en los cooperativistas.
11. Incorporar resultados de procesos de intercooperación en municipios cubanos al Observatorio de Economía de la ANEC Nacional.
12. Presentación, por parte de la ANAP Nacional, de los resultados de APOCOOP ante instancias correspondientes con el fin de promover análisis en torno a su posible consideración como insumo de relevancia para la nueva política (en construcción) sobre atención a comunidades rurales en Cuba, así como en la implementación de la ley de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria y nutricional, las medidas aprobadas por el Buró Político para transformar la agricultura en Cuba y la Tarea Vida.
13. A través de la FMC y la ANAP continuar desarrollando acciones de sensibilización y capacitación referidas a la estrategia de transversalización de género.

## Anexos

### Anexo 1. Líneas de intercooperación e iniciativas locales de género en APOCOOP Fase-II

Prov.	Municipio	Líneas de intercooperación	Iniciativas
Artemisa	Alquízar	Beneficio-Transformación-Comercialización, Preparación de tierra, Servicios de mecanización, Producción de Semillas locales, Apoyo a la producción de carne de cerdo (5 de la Fase I) Producción de abonos y alimentos orgánicos, Apoyo a la ganadería (2 nuevas)	Producción de flores, centro de beneficio, minindustria, producción de posturas, peluquería (5 de la Fase I) Al menos 2 nuevas
	Güira de Melena (nuevo)	Al menos 1 nueva línea Beneficio-Comercialización	Al menos una iniciativa gestionada por mujeres
	San Antonio de los Baños (nuevo)	Iniciativa en un CREE en el marco de la línea de intercooperación de producción de abonos orgánicos de las cooperativas de Alquízar	
Sancti Spiritus	Zona Banao-Sancti Spiritus	Comercialización, Gestión cooperativa, Gestión del conocimiento, Mecanización (4 de la Fase I) Apoyo a la ganadería (línea nueva) y al menos Incorporación de los enfoques de participación, resiliencia y desarrollo local.	Lavandería, 2 peluquerías, centro de beneficio, producción de posturas (5 de la Fase I) Producción de flores y otra por identificar enfocadas a servicios de apoyo a la familia (2 nuevas)
	Jatibonico (nuevo)	Apoyo a la ganadería, Servicios de mecanización (2 nuevas)	1 iniciativa por identificar
Las Tunas	Manatí	Apoyo a la producción de Semillas, Preparación de tierra, Comercialización, Prestación de servicios, Gestión del conocimiento y cooperativa, Apoyo a la ganadería (6 de la Fase I) Apoyo al desarrollo del ganado menor con las especies ovinas, caprinas, cuniculares, avícolas y apícolas; Línea de apoyo al autoabastecimiento municipal (2 nuevas)	2 talleres de artesanía, peluquería, centro de beneficio, mercado, producción de postura (6 de Fase I) Al menos 1 iniciativa y un servicio de apoyo a la familia

<b>Prov.</b>	<b>Municipio</b>	<b>Líneas de intercooperación</b>	<b>Iniciativas</b>
Guantánamo	Majibacoa (nuevo)	Preparación de tierra, Comercialización, Promoción de la certificación orgánica de las producciones, Apoyo a la producción, procesamiento y comercialización de carnes de ovino y aves, Taller de mecanización (5 nuevas)	Iniciativas gestionadas por mujeres por identificar
	Puerto Padre (nuevo)	Producción, procesamiento y comercialización, Preparación de tierra, Ganadería (3 nuevas)	Al menos 2 iniciativas de mujeres por definir
	Tunas (nuevo)	Procesamiento-Comercialización, Promoción de la certificación orgánica de las producciones, Apoyo a la producción, procesamiento y comercialización de carnes de ovino y aves, Taller de mecanización (4 nuevas)	Iniciativas gestionadas por mujeres por definir
	Jobabo (nuevo)	Preparación de tierra; Producción, procesamiento y comercialización (2 nuevas)	
	Jesús Menéndez (nuevo)	Producción, procesamiento y comercialización; Preparación de tierra (2 nuevas)	1 iniciativa nueva por definir vinculado a los servicios de apoyo a la familia
	Colombia (nuevo)	Preparación de tierra; Producción y comercialización (2 nuevas)	
	Amancio (nuevo)	1 líneas nueva vinculada al fortalecimiento de capacidades	
	El Salvador	Comercialización, Servicios de mecanización, Preparación de tierra, Procesamiento de alimentos (4 líneas) Fortalecimiento de la Cadena del Café, Apoyo al sistema de gestión contable e informatización del sector cooperativo (2 nuevas)	Lavandería, Producción de microorganismos eficientes, Jugueraguarapera, Producción de aves, Producción de pienso, Centro de beneficio (6 de la Fase I) Al menos 1 iniciativa nueva asociada a los servicios de apoyo a la familia.
	San Antonio del Sur (nuevo)	Línea nueva vinculada al fortalecimiento de la cadena del ganado menor en la zona costera preferentemente, con cooperativas de los cuatro municipios	
	Guantánamo (nuevo)		
	Imías (nuevo)		

Fuente: elaboración a partir de ANAP y OXFAM, Documento de Proyecto a COSUDE, Anexo 5, Niveles de intervención, pp. 41-43

## Anexo 2. Documentos consultados

ANAP y OXFAM 2019, Proyecto “Gestión Cooperativa en el sector agropecuario en Cuba” (Apoyo a la intercooperación entre cooperativas en municipios cubanos) APOCOOP - II Fase, Documento de Proyecto a COSUDE

APOCOOP2020. Guía para el Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas

APOCOOP 2021. Estrategia de Género.

APOCOOP 2021. Estrategia de Comunicación

APOCOOP 2022. INFORME ANUAL 2021 SOBRE EL AVANCE DEL PROYECTO “GESTIÓN COOPERATIVA EN EL SECTOR AGROPECUARIO EN CUBA” - FASE II.

APOCOOP 2022. Boletín No. 4, diciembre.

APOCOOP 2023. INFORME ANUAL 2022 SOBRE EL AVANCE DEL PROYECTO “GESTIÓN COOPERATIVA EN EL SECTOR AGROPECUARIO EN CUBA” - FASE II.

Comité Central del PCC 2017, Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I): Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista; Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos; Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021

Comité Central del PCC 2021, Documentos del 8vo. Congreso del Partido: Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista; Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, junio de 2021

Consejo de Estado, Decreto-Ley 76/2023 “DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS”, en Gaceta Oficial No. 73 Extraordinaria de 25 de octubre de 2023

COSUDE, 2023. Toma de posición de la Oficina de COSUDE sobre informe de seguimiento Proyecto APOCOOP. Gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba. Período Informado: 1ro de enero a 31 de diciembre 2022.

Del Risco, A. M.; M. Serrano, L. Robaina y N. Arronte, Guía para el acompañamiento a líneas de intercooperación e iniciativas locales de género. Colección Intercooperando a la cubana.

García-Álvarez, A. y B. Anaya-Cruz 2022, Reflexiones necesarias sobre seguridad alimentaria en Cuba, en Perspectiva, Economía y Finanzas, Friedrich Ebert Stiftung, septiembre de 2022

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA EXTERNA, PROYECTO “GESTIÓN COOPERATIVA EN EL SECTOR, AGROPECUARIO EN CUBA” (APOCOOP), Julio, 2017. LA HABANA, CUBA

INHA-Minsap 2008: Recomendaciones nutricionales para la población cubana, versión resumida, octubre de 2008, La Habana

Méndez Bordón, Aliek y Leyva Salas, Arnaldo. 2023. Estrategia de género lista de chequeo para el análisis de la transversalización del enfoque de género en la toma de decisiones. Colección Intercooperando a la cubana.

Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI): Anuario Estadístico de Cuba 2022, versión digital, consultado 2023-08-10 en sitio <https://www.onei.gob.cu/node/20446>

Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI): Series estadísticas, versión digital, consultado 2023-08-10 en sitio <https://www.onei.gob.cu/publicaciones-tipo/Serie>

Partido Comunista de Cuba (PCC) 2011, Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 6to. Congreso del Partido

Rivas Diéguez, Aramis y Méndez Bordón, Aliek. 2023. Estrategia de género. Rutas metodológicas para la gestión de iniciativas económicas. Colección Intercooperando a la cubana.

Robaina, L. y J. C. Prego 2023, La intercooperación entre cooperativas agropecuarias cubanas: avances y desafíos en el nuevo contexto, ponencia presentada al Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos LASA-2023, en el panel “Mirada estratégica al sector agropecuario y el cooperativismo en Cuba: entre transformaciones y desafíos”, mayo de 2023

Leyva, Y; R. Oliva; Z. de la Peña 2023. “La cosecha de la persistencia: Historia de mujeres rurales que se cruzan con la intercooperación agropecuaria”

Vázquez Moreno, Luis L. 2022. Guía para el autodiagnóstico de riesgos medioambientales. Colección Intercooperando a la cubana.

Vázquez Moreno, Luis L. 2023. Estrategia de gestión medioambiental sostenible en la intercooperación.

### Anexo 3. Guía de entrevista utilizada

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

Tipo: Coordinador prov. ☐ Funcionario prov. ☐ Coord. municipal ☐ Func. municipal ☐  
Cooperativa beneficiaria ☐ OXFAM ☐ ANAP (nacional) ☐ MINAG ☐ COSUDE ☐  
Otro \_\_\_\_\_

Explique sobre la evaluación y sus principios: es decir, confidencialidad (no se atribuirá ninguna declaración en el informe ni se comunicará a quien solicita la evaluación); la independencia de los evaluadores y el proceso; y los criterios generales de revisión.

La evaluación tiene como objetivo principal ofrecer información relevante sobre los principales resultados alcanzados por el proyecto APOCOOP-Fase II, criterios de sostenibilidad e identificar aprendizajes útiles para consolidar y ampliar procesos de intercooperación cooperativa en el sector agropecuario cubano y su aporte a políticas públicas. Como evaluación final, tiene un propósito de capitalización y legitimación del proyecto. En correspondencia con ello la presente entrevista pretende recopilar información relevante sobre las percepciones construidas por los actores locales en torno al cumplimiento de los objetivos del proyecto, sus resultados e impactos, así como sus limitaciones y potencialidades para sostenerse como experiencia transformadora en el medio rural cubano.

De acuerdo con el tipo de entrevistado, las preguntas se adaptarán según su nivel de participación en el proyecto.

**PERTINENCIA** (Se refiere a la correspondencia entre objetivos del proyecto y prioridades nacionales/locales, así como del sector cooperativo agropecuario y agropecuario.)

¿Cuán relevantes han sido los aportes del proyecto APOCOOP-Fase II para contribuir a las prioridades nacionales de Cuba / a las del sector agropecuario cubano / a las del sector cooperativo agropecuario / y a las prioridades locales (provincia-municipio)?

#### Sub-preguntas:

¿El proyecto y sus contribuciones se ajustan a las prioridades nacionales / locales del sector cooperativo agrícola, seguridad alimentaria y desarrollo económico sostenible? ¿A cuáles prioridades?

¿Las personas e instituciones con necesidades y perspectivas relacionadas con el tema de la intercooperación, el cooperativismo y la producción de alimentos, participan con recursos o información, se benefician del logro de los resultados y aportes del proyecto?

¿Los aportes del proyecto son útiles y valorados por las autoridades para su incorporación en las políticas, estrategias, programas de desarrollo a diferentes niveles?

**EFICACIA** (Se refiere a la correspondencia entre resultados efectivos del proyecto y resultados esperados, contenidos en la concepción del proyecto.)

¿Cuáles son los cambios/resultados que puede observar en las cooperativas que fueron beneficiadas

por el proyecto y en qué medida pueden ser atribuibles al mismo? ¿Cuáles son los cambios en la política de desarrollo agropecuario inducidos por el proyecto?

Sub-preguntas:

¿En qué medida se han logrado cumplir los resultados esperados, las metas y los indicadores planificados en la concepción del proyecto?

¿Cuáles fueron los resultados más consolidados o por el contrario aquellos cuyos logros fueron limitados o tienen una calidad diferente a la esperada? ¿Cuáles fueron las oportunidades favorables o limitaciones que llevaron a estos resultados diferentes a lo esperado y qué medidas se tomaron para aprovechar las oportunidades o superar las dificultades?

- En el caso de la Línea de Intercooperación, ¿cuál de las formas cooperativas participantes en el proyecto (CPA y CCS) mostró mayores capacidades para la cooperación con otras organizaciones del entorno? ¿Por qué?
- ¿Cómo ha repercutido la intercooperación en las relaciones de cooperación al interior de las organizaciones que participan en el proyecto?

¿De los resultados, cuáles son los más importantes desde la perspectiva de los beneficiarios, y en particular de las mujeres y las familias?

¿Qué resultados del proyecto han sobrepasado lo esperado desde el punto de vista temático, geográfico, o desde cualquier otro punto de vista?

¿Qué factores contribuyeron a la eficacia (o a la ineficacia) del proyecto, en el logro de sus resultados a todos los niveles, en términos de alianzas, articulaciones, nivel de participación de beneficiarios, socios institucionales y otros actores importantes?

¿Cuál es el peso de los siguientes elementos en la eficacia del proyecto?: i) capacitación y en general formación de recursos humanos; ii) mejora de las condiciones de las cooperativas y cooperativistas, comunidades e instituciones; iii) participación y establecimiento de alianzas con instituciones académicas, organizaciones, articulaciones con otros proyectos; iv) capacidades de gestión de las estructuras del proyecto; v) comunicación y visibilidad del proyecto; vi) otros elementos que desee destacar.

**EFICIENCIA** (Se refiere a la correspondencia entre recursos planificados por el proyecto para el logro de sus objetivos y recursos realmente empleados.)

¿Es eficiente el trabajo de ANAP-OXFAM para la implementación del proyecto APOCOOP-Fase II en términos de coordinación y movilización de recursos técnicos y financieros para el logro de los objetivos del proyecto?

Sub-preguntas:

¿Cómo se diseñó la gestión del proceso de administración del proyecto?

¿Qué resultados requirieron menos recursos y tiempo de lo previsto y viceversa? ¿Cuáles fueron los

factores de éxito o limitaciones en cada caso y como se aprovecharon o mitigaron? ¿Cuáles fueron las principales barreras a enfrentar para la gestión de los recursos?

**TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO** (Se trata de evaluar si se analizaron las implicaciones de las acciones del proyecto tanto para mujeres como para hombres.)

¿En qué medida se tuvo en cuenta la transversalización de género en la concepción del proyecto, su implementación y monitoreo de sus resultados?

Sub-preguntas:

¿Cómo diseñó el proyecto la estrategia de género?

¿Se alcanzaron los resultados esperados? ¿hubo resultados inesperados positivos o retrocesos? ¿Cuáles? ¿Cuáles fueron las oportunidades y o desafíos y como se aprovecharon o atendieron?

¿Los aportes del proyecto en este sentido se aprovechan por otras estrategias institucionales importantes (ANAP, MINAG, FMC, Gobiernos Locales, etc.)? ¿Existe algún aporte específico para fomentar la equidad de género en las políticas públicas en cuyo diseño el proyecto tuvo alguna influencia?

## **COMUNICACIÓN**

¿En qué medida el proyecto contempló una visión integral de la gestión de comunicación, no solo visibilidad y divulgación, sino para la propia organización y gestión del proyecto; y en favor del fortalecimiento de la gestión cooperativa y de los actores que participan?

¿Cómo se contempló y se llevó a la práctica a estrategia? ¿Qué relación podría tener con la actual política pública respecto a la comunicación?

¿Qué apropiación tienen los actores institucionales y las personas articuladas en el proyecto respecto a la importancia de la comunicación?

¿Cómo se expresa el uso, apropiación e impacto en el manejo de las redes sociales como parte de esta estrategia de comunicación?

¿Qué rutas para la sostenibilidad de los procesos de comunicación puede haber favorecido el proyecto, y su experiencia práctica?

## **MEDIO AMBIENTE**

¿En qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer capacidades para la sostenibilidad ambiental y la adaptación ante el cambio climático con tecnologías y herramientas (¿cuáles?); cambios de actitud (¿en quiénes?), incidencia en políticas públicas o cambios institucionales (¿cuáles?)?

¿Qué indicadores se tuvieron en cuenta para evaluar los aportes del proyecto en la gestión ambiental?

## **MONITOREO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN**

¿Se ha previsto algún mecanismo para preservar y compartir con la sociedad el patrimonio documental

del proyecto?

**SOSTENIBILIDAD** (Se trata de indagar si la práctica de la intercooperación entre cooperativas beneficiadas por el proyecto se podrá mantener más allá de la vigencia del proyecto.)

¿Cómo se vislumbra el futuro de la intercooperación, una vez que cierre el proyecto APOCOOP-Fase II?

Sub-preguntas:

¿Cuáles son los factores favorables internos y externos al proyecto que se han identificado que pueden contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de resultados del proyecto, y los desafíos? ¿De éstos, cuales se han aprovechado o atendido en el transcurso del proyecto?

- ¿Cuáles serían a su juicio los factores que podrían poner en riesgo la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados?

¿Como parte del proyecto se han tomado medidas (alianzas, incorporación de los aportes en políticas, prácticas institucionales, actitudes y capacidades de beneficiarios, recursos materiales aportados, etc.) para contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de resultados del proyecto una vez que haya finalizado éste? ¿Cuáles?

En relación a los recursos humanos formados y los recursos materiales entregados, cuáles son aquellos (cooperativistas, técnicas/os especializados, cooperativas, entidades, medios de transportación, implementos y herramientas para la producción de alimentos, establecimientos de apoyo a la familia, etc.) que el proyecto ha formado/aportado y cuáles pueden perdurar más allá de la finalización del proyecto en función del mantener algunas de las prácticas y servicios promovidos por el mismo (¿Cuáles prácticas y servicios?)

¿Existe interés y acciones tangibles en las autoridades, instituciones, cooperativistas, empresas, agencias de colaboración, gobiernos u otros en continuar, ampliar, escalar los resultados del proyecto? ¿Qué actores, cómo, con qué recursos? ¿En qué nuevos temas derivados de los resultados del proyecto? ¿Existen ya otros proyectos en que APOCOOP esté representado?

¿Qué instalaciones u organizaciones han apoyado el proyecto con recursos económicos, asesoría técnica o acompañamiento de algún tipo? ¿Se ha previsto la creación de capacidades o mecanismos para su sostenibilidad?

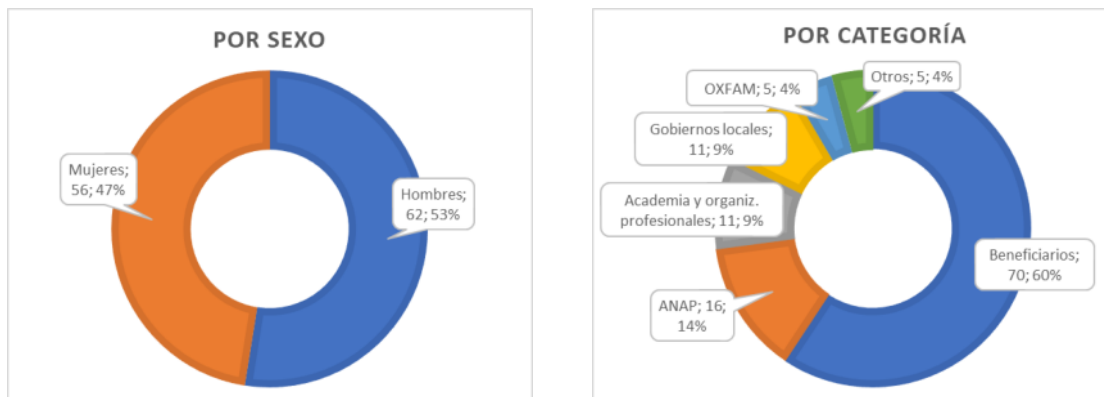
**COMENTARIOS FINALES**

Puede referirse a cualquier otro aspecto que considere de interés y que no haya sido abordado específicamente en la entrevista.

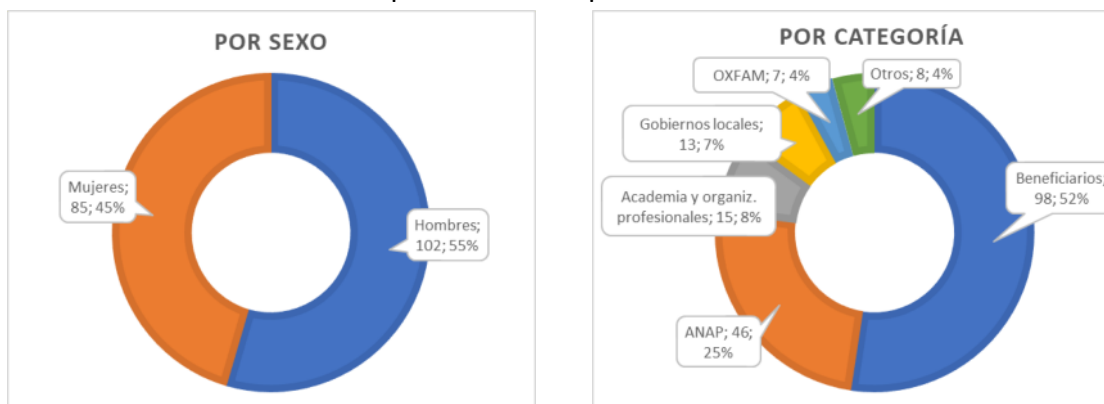
¿Qué propuestas o recomendaciones ofrecería Ud. a los decisores e instituciones vinculadas con el desarrollo agropecuario y rural del país, a partir de los resultados alcanzados por APOCOOP en su segunda fase?

## Anexo 4. Composición de las personas entrevistadas y contactadas

### Composición de las personas entrevistadas



### Composición de las personas contactadas



## Anexo 5. Diseño muestral

<i>Provincias APOCOOP</i>	Municipios APOCOOP	Municipios en evaluación	% Municipios en evaluación	Cooperativas APOCOOP	% Cooperativas APOCOOP (Peso del estrato / población)	Cooperativas en evaluación	% Cooperativas en evaluación (Peso del estrato / Municipio)	% Evaluación (Peso del estrato / población)
<i>Artemisa</i>	3	1	33%	16	16%	4	25%	4%
<i>Sancti Spiritus</i>	2	1	50%	22	22%	5	23%	5%
<i>Las Tunas</i>	8	5	63%	40	39%	12	30%	12%
<i>Guantánamo</i>	4	2	50%	24	24%	4	17%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>53%</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

## Anexo 6. Listado de recorridos por provincia

En el municipio Alquízar de Artemisa:

- Escuela Especial PRS
- Línea Centro de Beneficio de la CCS Álvaro Reynoso
- Línea de Abono Orgánico de la CCS Camilo Cienfuegos
- Línea Minindustria La Aurora, CCS Frank País
- Iniciativa de Género Peluquería, CCS Frank País

En el municipio Jatibonico de Sancti Spíritus:

- CCS Ventura Guerra, Casa de posturas y Línea de Apoyo a la Ganadería. A este encuentro asisten personas de otras cooperativas: CPA XX Aniversario y CCS Emilio Obregón
- Visita al mercado en construcción, Línea de Comercialización
- Gobierno municipal de Jatibonico
- CCS Julio Antonio Mella, Finca La Esperanza. A este encuentro asisten varios campesinos/as socios/as de esta CCS.
- CCS Julio Careaga, Finca Dos Hermanas

En Las Tunas:

- Sede de la ANAP Provincial. Encuentro con Coordinación Provincial y diversos actores que intervienen en el proyecto
- CPA Calixto Sarduy, Planta de Biofertilizante Ecomic
- CCS Gonzalo Falcón, Manatí. Casa de cultivo de posturas

En Guantánamo:

- Sede de la ANAP Provincial. Encuentro con Coordinación Provincial del proyecto
- CCS Enrique Campos Caballero, Guantánamo
- CCS Luis Rustán, Guantánamo
- CCS Luis A. Carbó, El Salvador
- CCS Ernesto Guevara, El Salvador
- Círculo Infantil Tacita de Oro, Guantánamo
- Hogar de Ancianos Emilio Neyra, El Salvador

## **Anexo 7: Guía de observación a tener en cuenta en los recorridos**

Objetivos: Validar los impactos del Proyecto APOCOOP en los municipios en los que se ha desarrollado el proyecto en su fase II

Elementos a observar:

1. Recursos que fueron otorgados a través del proyecto (hacer énfasis en su estado, si están montados y explotándose)
2. Ver si se pueden observar impactos en la producción y los servicios
3. Impacto en la comunidad
4. Observar si hay cuidado y respeto al medio ambiente, que no existan elementos contaminantes
5. Cantidad de mujeres en cada cooperativa-línea-iniciativa visitada

## Anexo 8: Resumen de las visitas de campo

### PROVINCIA ARTEMISA, MUNICIPIO ALQUIZAR

#### ESCUELA ESPECIAL Y CIRCULO INFANTIL

- La escuela ha sido beneficiada por el proyecto con un aula interactiva para la enseñanza de las labores agropecuarias, equipada con computadoras, pizarra interactiva, mobiliario y materiales didácticos.
- Se reconstruyó esa aula (acrílicos en puertas y ventanas, falso techo, etc.) y con el material que se pudo recuperar de allí también se beneficiaron otras aulas de la escuela.
- Los estudiantes mantienen con su trabajo el huerto en el círculo infantil aledaño, que produce viandas y hortalizas para autoabastecer los comedores de ambas instituciones.
- El huerto ha sido equipado por el proyecto con un sistema de riego para 0,25 hectáreas, así como con implementos (palas, azadones, botas de goma, carretillas, regaderas y otros) a la medida de los estudiantes que allí laboran.
- El comedor de la escuela también ha sido equipado con fogón, cajas de agua, ollas de presión.
- Podemos observar como todas las donaciones están bien conservadas y resguardadas.
- Manifiestan su agradecimiento por los aportes de APOCOOP.





### CENTRO DE BENEFICIO, CCS ALVARO REYNOSO

- Línea de intercooperación beneficio-transformación-comercialización, que proporciona empleo a 15 mujeres de la localidad.
- Beneficiado con maquinaria diversa: dos maquinas fregadoras (una con cepillos y otra que desinfecta con ozono, muy novedosa), dos máquinas troceadoras (una para viandas, otra para hortalizas), selladoras, pesas y otro equipamiento.
- Todo el equipamiento está bien cuidado y en buen estado técnico.
- Aunque el propósito de sus producciones es el abastecimiento doméstico, venden una parte en divisas a través de la plataforma Katapult y Tu Ambia. Comentan que en octubre vendieron alrededor de 12 mil USD, que quedaron en 8 mil después de impuestos. Esto era algo que se habían propuesto para poder ser sostenibles. Así pueden garantizar el mantenimiento futuro del equipamiento recibido. En su centro se benefician y procesan los productos de las cooperativas del proyecto. Ellos también compran en divisas a esas cooperativas, para que se beneficien de ese mercado.
- Cuando concluya APOCOOP, quieren mantener su comité coordinador como comité de apoyo a la intercooperación, para dar continuidad a lo logrado. “Esto se visualizó desde la etapa de construcción del proyecto, cómo va a seguir cuando concluya. Quisieron crear un nuevo ente, pero no pudieron, no se permitió.”
- Ese nuevo ente deberá ser los PDL

- Los subproductos de este centro pasan como materia prima a la minindustria y los de la minindustria se utilizan en la ganadería como alimento animal. Así, tienen una economía casi circular.
- Relatan sobre la participación en el evento de la Red Latinoamericana de Cooperativas en República Dominicana. Allí hicieron una feria de negocios y expusieron sus productos y el carbón beneficiado. Logran insertarse en esa red, buscando adquisición de productos, de envases, así como intercambio comercial (exportación e importación).



## LÍNEA DE PRODUCCIONES ORGANICAS, CCS CAMILO CIENFUEGOS

- Es la finca de Indalecio Borges, quien es un ferviente defensor de los productos orgánicos y allí se instalará la línea de abonos orgánicos. Ya cuenta con una capacidad de producción artesanal, pero cuando lleguen los recursos del proyecto podrá ampliar la producción y tecnificarla. Los recursos para esta línea todavía no han llegado, están en camino. Recibieron ya los techos de zinc para ampliar las naves de producción. Van a recibir también tanques, mezcladoras, carretillas, nylon.
- Actualmente producen humus de lombriz; lixiviado de humus de lombriz (es el líquido que destila la producción de humus); Ferborem, que están certificando a través de CENPALAB para que se incluya en registro de fertilizantes, que se produce con un microorganismo eficiente y autóctono y ha sido evaluado favorablemente por productores/as. También producen un fertilizante a partir de la gallinaza que contiene N, P, K y Mg, y lo están evaluando en el Instituto de Investigaciones del Tabaco para determinar su contenido de nutrientes.
- Refiere el desarrollo de varias tesis de diploma a partir de sus productos, con aplicaciones de los mismos en cultivos específicos.
- En cuanto a su relación con las otras cooperativas, refiere que al principio nadie quería usar sus fertilizantes, pero con la ANAP y el proyecto se hizo una coordinación para ir a las cooperativas a capacitar y explicar. No se puede negar que existe una cultura de trabajar con productos químicos que cuesta vencer, pero por la necesidad que impone el contexto y a partir de la capacitación han logrado ir llegando a los/as productores/as.
- Esta es una de las líneas de intercooperación que se va a concretar en PDL.
- Llevan 4 años sin usar un químico en su finca, que es de 2 caballerías. Están enfrascados en demostrar que con productos orgánicos se pueden conseguir buenos rendimientos.



## MININDUSTRIA AURORA, CCS FRANK PAIS

- Nos recibe el administrador de la instalación y exhibe una muestra de los productos que elaboran allí: puré de tomate en distintos tamaños de envase, pasta de ajo, vinagre, adobo, mermelada y pulpa de mango.
- Tienen 7 trabajadores y de ellos 5 son mujeres de la zona.
- Venden directamente en la comunidad donde están ubicados y también tienen contratos con distintas entidades (18 instituciones).
- El principal problema que tienen para garantizar la estabilidad de la producción son los envases. Se han encadenado con cuentapropistas que traen sus propios envases y les venden los productos a granel y al por mayor.
- Van a montar una iniciativa de reciclaje para recuperar los envases y poderlos lavar de forma mecanizada.
- Otro problema que les afecta son los cortes sistemáticos de los últimos tiempos en el fluido eléctrico, que les impiden un mejor aprovechamiento de la capacidad.





### CCS FRANK PAIS, PARTICIPAN VARIAS COOPERATIVAS

- Refieren que ACOPOOP les permite cerrar ciclo el ciclo productivo, pues va desde la preparación de tierra hasta el obtener semillas.
- En línea de semilla se ve el impacto grande no sólo para ellos, sino para el resto de las cooperativas. Trabajan con semillas endógenas del territorio, que tienen mayor rendimiento. Hay varias fincas que se dedican a sembrar y un secadero. Tienen pendiente la entrada de algunos recursos: la cámara de frío y la seleccionadora de semilla.
- Otra cooperativa trabaja la línea de preparación de tierra: en la II fase entran a esta cooperativa un tractor y una grada, y han movido 100 hectáreas de tierra en poco tiempo. Los campesinos lamentan que el proyecto cierre porque ha sido de los pocos que realmente ha llegado a la base. Prestan el servicio con precios preferenciales. Se aplican técnicas para analizar el suelo buscando que no existan impactos medioambientales y que no se maltrate la capa vegetal. Se vela por la calidad, además por optimizar recursos tan escasos como el combustible. Hay un contraste con los malos servicios que da la empresa estatal.
- Visitamos la iniciativa de la peluquería, que es fuente de empleo para dos mujeres de la comunidad. ACOPOOP proporcionó los equipos, el mobiliario, la secadora y la plancha, la silla de lavado, los primeros insumos corrientes (tintes de cabello, esmalte de unas, entre otros). Les preocupa poder sostener en el futuro el nivel de servicios, por los suministros. Tienen una alta demanda.
- Presentan la línea de beneficio-procesamiento-comercialización Sur sostenible, que envasa frutas, viandas y hortalizas al vacío. Proyectan vender en divisas a la Zona Especial de Desarrollo Mariel. Es uno de los PDL aprobados.
- Expresan la disposición y compromiso de las personas para que este proyecto sea sostenible y la voluntad que existe para que perdure, aunque queden acciones por concretarse.



CCS VENTURA GUERRA, ACUDEN VARIAS COOPERATIVAS

- Al preguntárseles a los beneficiarios sobre el significado y pertinencia del proyecto, obtuvimos las siguientes respuestas:
  - ✓ “Si tuviera que definir APOCOOP con una sola palabra, esa sería SALVACION.” Explica que su cooperativa estaba en fase de desintegración y volvió a echar a andar con este proyecto. Llegaron a deberles 5 meses de anticipo a sus socios y hoy ya están al día.
  - ✓ “El proyecto les brindó lo que les faltaba en su plan de desarrollo, los recursos que no les entraban para poder encaminar su plan de desarrollo.”
  - ✓ “El proyecto ha permitido al municipio ganar en desarrollo.”
  - ✓ “Este proyecto aterrizó para hacerlo bien, para quedarse y no irse.”
  - ✓ “¡Gracias [a APOCOOP] por haber aparecido, por existir y persistir!”
- Hay un grupo de estrategias que no están al 100%, por ejemplo, están terminando la construcción del taller de maquinaria, la ponchera y la fragua. Son inversiones que aún no han dado frutos. La casa de cultivo se puso en marcha a inicios de año. Los impactos se podrán apreciar más adelante, en 2024, porque ya van a estar todas las líneas funcionando.
- Refieren otros recursos corrientes y de inversión recibidos como gomas, baterías y piezas de repuesto para tractores; nuevo tractor; furgón para traslado de ganado; silocosehadora, empacadora para la hierba; insumos para la veterinaria y la inseminación artificial, para mejorar la genética; alambre de púas para acuartonamiento; sistemas de riego y bombas que mejoran los rendimientos de cultivos y animales; panel fotovoltaico para un campesino sin electricidad en su finca; molinos a viento, etc.
  - ✓ “Desde 1979 en que se fundó la cooperativa, nunca habían recibido tantos recursos.”
  - ✓ “Los medios que reciben tienen la capacidad de servir a su propia cooperativa y a otras, a partir de la relación de intercambio.”
- Una cooperativista se refiere a la casa de cultivo, que es una iniciativa con enfoque de género y medio ambiente: brinda empleo a mujeres y produce de forma totalmente orgánica, con insumos de LABIOFAM y otros que ellos mismos producen.
- Al preguntárseles sobre trabas que impiden que se cumplan algunas expectativas, uno de ellos refiere: “Cuando se hizo el ordenamiento, las cooperativas quedaron desarmadas en lo económico; los contratos en este país no sirven, hoy siguen los impagos, se hacen las cosas como les parece a empresarios que viven de espaldas al país y a sus cooperativas...”
- Sobre la estrategia medioambiental, ponen varios ejemplos: la producción de abono orgánico a partir de residuos que ya no van a contaminar ríos y afluentes; el uso en la casa de posturas de materia orgánica producida por ellos mismos como sustrato. Plantean que han ganado una cultura sobre este asunto.
- Sobre la estrategia de género refieren: la creación de empleos para mujeres con las iniciativas y líneas de intercooperación del proyecto; los beneficios de la capacitación para las mujeres que junto a sus esposos asisten a los talleres que se imparten por el proyecto, así como a los talleres específicos sobre género; la incorporación de mujeres jóvenes al movimiento cooperativo; algunas mujeres que ocupan cargos de dirección en el proyecto y en la cooperativa.

- ✓ “¡A algunas no las dejaban ir a los talleres, pero fueron!”
- ✓ “El proyecto abrió formas de buscarse la vida a las mujeres.”
- ✓ “La mujer del vaquero trabaja tanto como él y no tiene derecho a nada.”
- Sobre la estrategia de comunicación del proyecto, explican que ha sido muy efectiva, que todos en el municipio conocen del proyecto y que son parte de las expectativas del municipio para el autoabastecimiento alimentario. Refieren también sobre los grupos de WhatsApp que tienen por líneas de intercooperación, que son muy útiles para intercambiar información y conocimientos. Por ejemplo, cuando fueron a poner en marcha la casa de posturas, intercambiaron mucho con otros territorios que ya las tenían funcionando. “APOCOOP les enseñó a utilizar el móvil para grupos de trabajo.” Publican sistemáticamente sus logros a través de sus páginas en Facebook y Twitter.



## FINCA LA ESPERANZA, CCS JULIO ANTONIO MELLA, ACUDEN VARIOS SOCIOS/AS

- Esta finca no tiene acceso a la red eléctrica nacional. A pesar de que la conexión posible está a menos de un kilómetro en La Sierpe, la cuestión se dificulta porque es otro municipio... Va a recibir un panel fotovoltaico a través del proyecto. También ha recibido otros recursos como alambre, bebedero para los animales, furgón. Es un importante productor de ganado vacuno, abastece directamente con leche a la bodega de la localidad El Patio. También produce cultivos varios, arroz y ganado menor.
- Participan también en el encuentro las familias de otros dos campesinos, la esposa de uno de ellos es la lideresa de la de iniciativa de género del centro multiplicador ovino.
- Una práctica de las personas que producen ganado vacuno de esta localidad es que rotan las áreas de arroz con este ganado. Pero con el alambre que han recibido del proyecto pueden acuartonar y producir más alimento animal. También han recibido cantinas y cubos para le leche, así como un ordeño mecánico (todavía por llegar). Piensan que la producción que más despegue tendrá será la de carne y leche vacuna.
- Están satisfechos de APOCOOP, porque los recursos son importantes, pero los conocimientos que han obtenido quedan aquí también.
- La lideresa del centro multiplicador ovino explica la capacitación recibida para hacer prosperar la cría de carneros y la sinergia con un productor que está en un proyecto del PNUD que les enseñó a inseminar distintas especies de animales, entre ellos conejos y cabras
- Otras enseñanzas a través del proyecto de suelos con APOCOOP es que han aprendido a utilizar las cercas vivas y las curvas a nivel.
- Explican la vocación social que tiene este proyecto y ponen ejemplos de iniciativas sociales y comunitarias, tales como: el comedor de la CCS, el tanque de agua para Los Güiros, la bomba sumergible para abastecer con agua, tres sillas de ruedas, etc.
- Opinan que el comité coordinador del proyecto en Jatibonico es un colectivo muy bien organizado, que ha distribuido para que todas las cooperativas se beneficien con algún recurso que después se pueda usar en beneficio de todas.





### FINCA DOS HERMANAS, CCS JULIO CAREAGA

- En esta cooperativa tienen potencial para sembrar oleaginosas. Su fortaleza no es la producción de leche, pero tienen un punto de recogida en la cooperativa (termo) y todos los campesinos contribuyen. La CCS fue beneficiada por el proyecto con dos sistemas de riego y uno de ellos está en esta finca. También han recibido alambre de púas y otros recursos. Esto les permitirá ampliar la finca de 3 a 5 caballerías. “La finca se ve diferente, los potreros más organizados”, gracias a los alambres recibidos.
- Tienen varios cultivos como fruta bomba, col, yuca, boniato, plátano macho con siembra extradensa, plátano burro, maíz y king-grass, para alimentar el rebaño vacuno.
- Consideran que las nuevas leyes y políticas favorecen al campesino. Ponen como ejemplo la ley de comercialización, venden en las ferias del domingo directamente sin intermediarios y eso los favorece y también a la población por los menores precios.



## PROVINCIA GUANTANAMO

### SEDE DE LA ANAP PROVINCIAL

Encuentro con Coordinación Provincial y diversos actores que intervienen en el proyecto.

- Declaran que son un equipo muy unido. No hemos logrado todo lo soñado pues han habido limitaciones y barreras en el camino. La actual coordinadora lleva poco tiempo en sus funciones.
- APOCOOP responde a políticas nacionales; ofrece la posibilidad de desarrollar el café, renglón exportable de prioridad para el país y nuestro territorio, eminentemente agrícola. En el caso de El Salvador, el café es el principal renglón.
- La empresa estatal cafetalera y la Delegación de la Agricultura en El Salvador comienzan a apropiarse y a apoyar el empleo de la nueva tecnología de cultivo de posturas mediante tubetes plásticos.
- Los aportes de APOCOOP en términos de desarrollo cafetalero y autoabastecimiento local (carne de ovino-caprino, aves, conejos) se reflejan en las estrategias de desarrollo de los municipios.
- Las autoridades provinciales y municipales respaldan y supervisan el programa de desarrollo cafetalero en El Salvador.

- El Gobierno provincial y municipal apoyan al proyecto en El Salvador con recursos, especialistas y fondos para el montaje de viveros, paneles solares. Azcuba apoya a sus cooperativas.
- En dos cooperativas de Imías se desarrolla la iniciativa de producción de sábila para la exportación.
- El Salvador es el municipio de mayores avances en la intercooperación. San Antonio e Imías requieren mayor apoyo y acompañamiento.
- El resultado más importante es la intercooperación. Todas las acciones desarrolladas apuntan al fortalecimiento de estos vínculos; es decir, se piensan desde la intercooperación.
- Se prevé incorporar a la intercooperación la rama de cultivos varios y otros municipios próximos a la capital provincial (Manuel Tames, Niceto Pérez).
- 35 familias serán beneficiadas con tecnología de cosecha de agua (Iniciativa en Limonar, El Salvador).
- En esta segunda fase se incorporan 16 nuevas cooperativas al proyecto (suman 24) y tres municipios más.
- En la CCS Ernesto Guevara, Bayate, El Salvador, funciona un comedor comunitario con insumos de patios familiares liderados por mujeres.



### CCS ENRIQUE CAMPOS CABALLERO, GUANTÁNAMO

- Se habilitó una finca de semilla para el cultivo de alimento animal (Kingrass, caña, morera, moringa, titonia). Se brinda servicio a los productores y productoras.
- Se fortalece la cooperación a nivel de la cooperativa mediante la compraventa de razas caprinas genéticamente mejoradas, en especial la raza Nubia para la producción de leche. En 2023/2022 se incrementa el número de sementales vendidos a productores/as de la CCS.
- La línea de ganado menor en Guantánamo no debe quedarse en tres cooperativas; existe la posibilidad de incorporar dos cooperativas más en la parte norte.
- “APOCOOP no muere en la cooperativa porque nos enseñó a integrarnos y eso va a perdurar, a diferencias de otros proyectos que, cuando culminan, se borra todo. La base de la sostenibilidad está en la intercooperación.”
- Se prevé la adquisición de sementales de raza Boer (originaria de Sudáfrica y creada fundamentalmente para la producción de carne) para mejorar, mediante el cruce, la

proporcionalidad de carne de nuestra raza predominante (anglonubio, lechera por excelencia).

- La sostenibilidad del proyecto la garantizan productores/as cuando son capaces de generar y proveer a los animales los alimentos requeridos. Así podrán mejorar sus condiciones de vida y ayudar a su familia.
- Presentación del queso de cabra de la cooperativa en la Feria de Rancho Boyeros.
- Se producen intercambios con productores y productoras, y se adquieren sementales de otros territorios (Granma y Santiago de Cuba).
- La cooperativa apoya con alimentos a 592 adultos mayores beneficiados por el Sistema de Atención a la Familia (SAF); donaciones para el Hogar Materno provincial y Casa de Niños Sin Amparo Filial. Proveen medios de avituallamiento a las personas vulnerables de la comunidad.
- El incremento de ingresos de productoras/es (criadoras/es y mejoradoras/es genéticos) ha propiciado una mejora de las condiciones de vida de la familia; se construyen viviendas.
- Como factor de riesgo tenemos las altas temperaturas anuales (34-37 grados centígrados), escasas lluvias. La zona sur cuenta con los peores ecosistemas del territorio.



### CCS LUIS RUSTÁN, GUANTÁNAMO

- ACPA ha acompañado a APOCOOP y a la ANAP, en alianza con la universidad en la capacitación y asesoramiento a productoras/es de ganado menor con enfoques agroecológico, de resiliencia, calidad y sostenibilidad.
- En la CCS Luis Rustán se prevé cerrar ciclo productivo con el ganado menor: mejora genética, reproducción, procesamiento y comercialización. Con el posible montaje de una losa sanitaria se aprovecharía el cuero, las vísceras, etc. Todo ello favorecería la intercooperación en la zona.
- Se está montando un coto de reserva genética en la finca de un productor. Con la tecnología prevista para inseminación artificial podríamos diseminar las razas genéticamente mejoradas a nivel de cooperativa, municipio y provincia. Aún no estamos en condiciones de evaluar resultados en la mejora genética.
- APOCOOP ha creado una plataforma de acción, no es solo recursos, son herramientas y capacidades creadas en las cooperativas.

- Como resultado del Diplomado en Gestión Cooperativa, el Dpto. de Desarrollo Cooperativo (MINAG Prov.) definió un plan de acción para llevar la intercooperación a todos los municipios de la provincia.
- La capacitación en temas de género en cooperativas han propiciado mayor participación de mujeres como socias sin tierras en la CCS.
- Se fortalece el trabajo de la brigada FMC-ANAP (labores agrícolas y artesanales, entre otras).
- Se desarrollan acciones de reforestación de las márgenes del río, el fomento de cercas vivas con piñón, que sirve además como alimento animal en época de sequía. Se prevé emplear los frutales para el silvopastoreo.



### CCS LUIS A. CARBÓ, EL SALVADOR

- Se dispone además del vivero, un tractor con carreta, una nave cunícola-avícola, paneles solares para abasto de agua al vivero, sistema de riego para la producción de materia orgánica (humus), neumáticos para tractor.
- Se prevé brindar servicio de venta de materia orgánica a otras cooperativas integradas a la intercooperación cafetalera.
- La iniciativa de cosecha de agua será beneficiada con canales, tanques y una turbina. El efecto previsible es significativo en una comunidad que no dispone de sistema de acueducto y mantiene un régimen anual de precipitaciones favorable.
- La estrategia de prestación de servicios y de comercialización de la cooperativa y su articulación con la planificación estratégica de las cooperativas circundantes permiten avizorar un fortalecimiento de los vínculos de intercooperación en la zona de Limonar.
- Con el tractor del proyecto se ofrece servicios de preparación de tierras y transportación de productos tanto a los campesinos de nuestra cooperativa como a otras cooperativas sobre bases contractuales.
- El montaje de una despulpadora ecológica (prevista en el PD de la cooperativa) consolidará sus vínculos de intercooperación con otras de su tipo en la zona.

- La empresa agroforestal ha acompañado a las cooperativas del proyecto: asesoría documental, montaje del vivero tecnificado, capacitación en temas de medioambiente, tratamiento de los residuales, gestión de proyectos, mejora de viales. Se presta apoyo de servicios a cooperativas no incluidas en APOCOOP y se les brinda asesoría en el diseño de las estrategias de servicios.
- El Gobierno municipal en El Salvador reconoce la contribución material y los beneficios sociales generados por APOCOOP, tanto en la primera infancia como en el grupo de los adultos mayores vinculados al Hogar de Ancianos. El Gobierno ha cofinanciado una minindustria del proyecto y apoya con recursos constructivos, trámites documentales que permiten viabilizar obras y servicios eléctricos en función de inversiones previstas.
- Se requiere un apoyo multisectorial (Gobierno, empresa agropecuaria, Banco, otros) para promover la sostenibilidad de la intercooperación y el desarrollo cafetalero y rural.
- Se prevé incorporar jóvenes al vivero tecnificado.
- Nuevos empleos para mujeres en el vivero. Una vez puesto en plena explotación se prevé una mayor incorporación femenina. Se emplean también en la parcela de uso colectivo de la cooperativa (habichuela, maíz, etc.).
- APOCOOP está generando entre sus impactos sociales un mayor reconocimiento de la mujer rural y ha visibilizado su trabajo no remunerado, la familia.
- El Centro Científico contribuye con la capacitación de productores/as en temas como el injerto del café, elaboración de materia orgánica, compost, lombricultura, conservación de suelos. Un especialista del Centro cursó el Diplomado en Gestión Cooperativa, segunda edición. Este programa favoreció la realización de estudios y propuestas que tributan a la sostenibilidad ambiental de las líneas e iniciativas locales de género.
- Nos falta divulgar el proyecto en la comunidad. La gente tiene que ver que ese proyecto está tributando a la Placita con ofertas de alimentos, con mayores rendimientos en el café.



### CCS ERNESTO GUEVARA, EL SALVADOR

- APOCOOP ha apoyado y brindado capacitación y recursos a la experiencia de patios familiares

liderados por mujeres, vinculados al comedor comunitario de la CCS Ernesto Guevara como vía para generar empleo femenino, mejorar ingresos familiares y fortalecer el mercado local de alimentos.

- Las mujeres se sienten más útiles (bienestar subjetivo) ante la sociedad local y mejoran sus ingresos.
- Los talleres sobre equidad de género estimularon la creatividad para el ejercicio de la artesanía en algunas mujeres, incentivaron de manera general la toma de conciencia sobre su importancia y empoderamiento en la sociedad, y propiciaron cambios de actitud en miembros de la familia en relación con los roles de género y la toma de decisiones al interior del hogar. No obstante, persisten comportamientos muy arraigados que responden a la cultura patriarcal rural.
- La sostenibilidad de la cría de aves en Bayate se sustenta en la producción de alimento animal a escala familiar. Al mismo tiempo se ve amenazada por los niveles de inseguridad y el delito en la zona.
- Existe la posibilidad de contrato con la empresa avícola para surtir a los patios familiares con razas de gallinas ponedoras y de carne para potenciar su actividad.



### CÍRCULO INFANTIL TACITA DE ORO, GUANTÁNAMO

---

- El proyecto apoya con donativo de recursos la infraestructura y mobiliario del Círculo Infantil Tacita de Oro, en Guantánamo (cerca perimetral, kit de herramientas), lo que permitirá potenciar la calidad del servicio educativo en la institución. Se ha propiciado la capacitación de las educadoras en temas de género y se ha favorecido la prestación del servicio a hijos de 11 madres jóvenes sin empleo en el municipio. La definición de los recursos entregados se sustenta en un diálogo participativo benefactor-beneficiario y una evaluación minuciosa de las necesidades reales de beneficiarios/as.
- El diseño de las líneas se ha modificado a lo largo del proyecto producto de intereses, las dinámicas y necesidades de los protagonistas del proyecto.
- La comunicación sobre la trayectoria y gestión de los recursos solicitados para la Iniciativa del Círculo Infantil Tacita de Oro ha sido maravillosa.



### HOGAR DE ANCIANOS, EL SALVADOR

- El Gobierno municipal en El Salvador reconoce la contribución material y los beneficios sociales generados por APOCOOP, tanto en la primera infancia como en el grupo de los adultos mayores vinculados al Hogar de Ancianos.
- El proyecto tiene previsto contribuir a la mejora de la calidad de los servicios del Hogar (provincial) de Ancianos de Carrera Larga, El Salvador con la entrega de un módulo de recursos y mobiliario (nevera, ventiladores, sillas de ruedas, cortinas de baño, sillas de baño, máquinas de afeitar, de pelado, de coser, utensilios de cocina, medios e insumos de limpieza, entre otros). La Directora del Hogar reconoce el potencial efecto del donativo en la calidad de vida de los adultos mayores que allí conviven. Son recursos de vital importancia pues carecemos totalmente de ellos.
- Nuestro Hogar es el único que está certificado a nivel provincial, brinda servicios a personas y familias de varios municipios (Guantánamo, Baracoa, Yateras, Imías, etc.). Por eso el impacto del donativo del proyecto será mayor.
- Con los recursos que están por entrar se prevé mejorar la calidad de vida de nuestros/as ancianos/as, se percibe, a través de la información que le hemos brindado, un nivel de satisfacción entre ellos y trabajadores/as del Hogar. Hay recursos que vienen como medios básicos que mejorarán las condiciones de trabajo en el Hogar.
- La capacidad de adultos mayores a las que brinda beneficio la institución es de 44 internos y dos seminternos. En estos momentos tenemos 37 ancianos/as. El resto están proceso de trámites.
- Hemos comunicado a la Dirección Provincial de Salud acerca de los beneficios que nos traerá el proyecto y ellos han mostrado mucha alegría y satisfacción.



## PROVINCIA LAS TUNAS

### SEDE DE LA ANAP PROVINCIAL

Encuentro con Coordinación Provincial y diversos actores que intervienen en el proyecto.

- Principal impacto en fase II: formación de capacidades en las personas (cooperativistas, familias, comunidades) con la activa participación de la universidad (Las Tunas y J. Menéndez).
- Se constata una mejora en la comercialización agropecuaria y preparación de suelos con tecnologías y recursos de APOCOOP.
- Ampliación de iniciativas económicas y sociales de género con mayor participación femenina.
- Se consolida funcionamiento de casa de postura en Manatí, con servicio a otras cooperativas del territorio.
- Sinergia de APOCOOP con proyecto ANAP-PNUD en Planta de Ecomic: única en la producción de biofertilizante (micorrizas) en el oriente cubano.
- Fortalecimiento de cadenas productivas e intercooperación en la línea de producción, procesamiento y comercialización. Participan dos cooperativas con mini industrias.
- Empleo de transporte cooperado (tracción animal) para distribución de producciones agrícolas en la red comercial.
- Con el apoyo del proyecto se han instalado 45 sistemas de riego en Manatí, que sustentan la Línea de apoyo al autoabastecimiento alimentario local.
- Se inicia, con la mayor parte de los recursos disponible, una línea de ganado menor en Majibacoa (producción, comercialización de carne y servicio de inseminación artificial).
- Instalados molinos a viento para abasto de agua en la ganadería.
- La línea de comercialización presenta mayores potencialidades para ser sostenible, por el marco tan flexible que se ha diseñado. Por su parte, la línea de preparación de tierras enfrenta

los mayores riesgos para su sostenibilidad dado su alto grado de dependencia de un recurso deficitario como el combustible.

- Las personas se apropian de la intercooperación como mecanismo para resolver problemas y salir adelante. La intercooperación es vista como forma de trabajo y es promovida por el Gobierno provincial como línea estratégica de desarrollo que incluye a otros sectores económicos (CITMA y ANAP cooperan en estrategia ambiental. TCP y cooperativas cooperan. Costurera privada brinda servicios a FAR y Salud Pública).
- El apoyo y participación del Departamento provincial de Comercio Exterior es una fortaleza que añade sostenibilidad al proyecto porque lo visualiza como una forma de gestionar el desarrollo territorial.
- Como resultado de la capacitación: se suman más cooperativas a la intercooperación sin depender de los recursos del proyecto (Ej.: cooperativas y empresa AGROIMP). Se encadenan entre sí y presentan proyectos de desarrollo local para acceder a tecnologías e insumos con fondos del Gobierno.
- Creación de un equipo que gestiona la línea de intercooperación en comunicación. Contribuye a visibilizar los logros de cooperativas y campesinos.
- Se logró articular la dirección de Desarrollo Territorial, la ANAP y otros actores para conformar un equipo provincial para el acompañamiento a los municipios en la segunda fase del proyecto. Intervienen todos los medios públicos.
- La Unión de Periodistas favoreció significativamente la comprensión del papel relevante de la comunicación en los procesos de cambio abiertos por APOCOOP.
- Se presentó una propuesta de proyecto de desarrollo local consistente en un equipo de comunicación para generar en los escenarios digitales y analógicos, talleres, cursos virtuales, productos comunicativos multimediales y audiovisuales, servicios de streaming, diseño de páginas web y actualización de boletines. Este proyecto comprende además talleres participativos, asesoramiento a ferias de desarrollo local.
- La línea de intercooperación implementada en el territorio trasciende el sector agropecuario y fue incluida en la estrategia de desarrollo provincial; difundió los resultados más relevantes y las potencialidades de los/as productores/as vinculados al proyecto; posicionó la imagen de la mujer en su diversidad y fuera de los roles tradicionales; logró la sinergia y la constitución de una red de profesionales de la comunicación en diferentes medios de prensa en torno a un objetivo común; promovió la pertinencia de trabajar por una agenda de intercooperación local; logró alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil territorial; posicionó productos comunicativos generados en eventos sobre identidad campesina; logró una eficaz articulación con otras estrategias (género y medioambiente) de APOCOOP; instrumentó un enfoque participativo en la construcción de la estrategia comunicativa del territorio; gestó un modelo comunicativo (de abajo hacia arriba), de referencia para los procesos de desarrollo local.
- APOCOOP y el Diplomado en particular, han contribuido a la toma de conciencia por parte de decisores del territorio, para insertar los resultados, líneas e iniciativas en los programas de desarrollo municipal y provincial.
- Resultados de tesis validados e implementados no solo en el marco de la intercooperación entre cooperativas sino también entre otros actores territoriales (Univ., Gobierno, Agricultura).
- Los representantes de Gobierno se apoyan en actores de APOCOOP para gestionar eficazmente

las estrategias de desarrollo.

- Dirección Provincial de Comercio Exterior acompañó al proyecto y promueve exportaciones (chile habanero, artesanías).
- La distribución de recursos por parte del equipo coordinador nacional fue perfecta y precisa, a nivel de detalle, en correspondencia con las demandas de líneas e iniciativas, mediante actas, verificación de entrega al beneficiario. “Todo con una transparencia maravillosa. A APOCOOP no se le fue un detalle. La organización de las actividades fue precisa y exacta, no se pierde un minuto, todo el tiempo se provecha.”
- APOCOOP ha estimulado el diseño y presentación de proyectos de desarrollo local desde las iniciativas locales de género (mini industria para producción de harina de yuca, cría de gallina semirústicas, entre otros).
- El proyecto es fuente generadora de empleos para mujeres y jóvenes desvinculados del trabajo.
- Las mujeres artesanas logran sustentar a sus familias con el oficio (resiliencia).
- Los grupos municipales han sido clave: gestionaron la instalación de los molinos a viento sin apenas transporte.
- Mayor atención a la mujer rural y visualización de sus potencialidades económicas a través de diversas iniciativas. Se logra una comprensión del fenómeno patriarcal y una transformación de los modos machistas de actuación.
- APOCOOP impacta en la reducción de las brechas de género existentes en los contextos en que opera.
- Se ha defendido que la intercooperación no sea solo entre cooperativas agropecuarias sino entre otros actores económicos también.
- Gracias a la intercooperación hemos mantenido el vaso de jugo a 10 pesos y estamos vivos (Juguera de cooperativa Niceto Pérez).
- La intercooperación llegó para quedarse, tiene ya una base sólida aquí en el territorio. Es lo único que nos puede salvar a nosotros hoy. El mayor reto es lograr que con el paso del tiempo la intercooperación nos quede como forma de actuar, como manera de hacer.



### CPA CALIXTO SARDUY, LAS TUNAS

- El Gobierno municipal de Manatí apoya y supervisa los resultados y limitaciones asociadas al funcionamiento de las líneas de intercooperación e iniciativas locales de género implementadas por APOCOOP.

- La CPA (ganadera) diversifica sus producciones y cuenta con una minindustria de frutas que será favorecida por el proyecto con una marmita y una despulpadora de 500 litros por hora para incrementar la productividad y eficiencia productiva.
- La línea de intercooperación en la preparación de tierras nos ha permitido superar la dependencia de la empresa, pues en época de sequía el suelo se compacta y la tracción animal no es efectiva.
- Fruto de la intercooperación: recibimos de las otras tres cooperativas que integran la línea diversos productos a precios favorables, ello nos permite brindar una oferta con precios asequibles a nuestra comunidad con 1600 familias, y contribuir así a la soberanía y seguridad alimentaria de la localidad. De igual modo, esas cooperativas ofertan nuestros productos a buenos precios en sus comunidades aledañas.
- La capacitación y asistencia material recibida por APOCOOP ha aportado conocimientos y recursos valiosos para el manejo y mejoramiento de suelos, la ganadería y los fertilizantes de origen biológico. La CPA ofrece capacitación a otras cooperativas y campesinos en la utilización del Ecomic. Con el empleo de este biofertilizante basado en la acción de micorrizas, los rendimientos agrícolas aumentan considerablemente: en la yuca se incrementó de 5-6 t/ha a 10-12 t/ha. Se aplica a todos los cultivos (excepto la col), pastos y forrajes. Sustituye importaciones y aporta eficiencia productiva: 2 kg de Ecomic (120 pesos) sustituyen 20 sacos de NPK requeridos para el cultivo de una ha de frijol. Conserva todos los nutrientes del suelo y propicia una planta más vigorosa, saludable y resistente a plagas. Solo se aplica en etapa de siembra. El fruto que se obtiene presenta mayor calidad y rendimiento.
- La capacitación también ha posibilitado la atención eficiente y conservación de un polígono de suelos de referencia en la provincia de Las Tunas. Se aplican más 5000 t de materia orgánica a los suelos de la cooperativa. Se ingresan entre 700 000 y 800 000 pesos por concepto de mejoramiento de suelos (Fondo provincial para el Mejoramiento de Suelos).
- Con la utilización de tecnologías basadas en fuentes renovables de energía (molinos a viento) se logra mejorar el abasto de agua animal y se incrementa por tanto la producción de leche.
- Empleo de técnicas como el silvopastoreo para la alimentación animal sostenible.
- La CPA ha intercooperado con cooperativas de otras provincias en la comercialización de humus de lombriz y de Ecomic (Granma. Santiago de Cuba, Cienfuegos), así como en el manejo de la alimentación animal.
- Por el proyecto la CPA ha recibido neumáticos, motor de tractor, arados, picadora, baterías, una prensa para hacer bloques nutricionales para la alimentación animal, una máquina forrajera. Todo ello le ha permitido ofertar servicios a otras cooperativas y campesinos (entre 40 y 50) de la zona, incluso a unidades productivas de las FAR.
- Como parte de la estrategia de diversificación productiva, la CPA crea capacidades e invierte recursos en el cultivo de chile habanero para la exportación hacia el mercado canadiense. Se prevé producir una tonelada semanal y alcanzar así un ingreso significativo en divisa.
- La diversificación productiva posibilita la generación de empleos para mujeres.
- A partir de la intercooperación la CPA se ha ahorrado cerca de 70 000 pesos, tomando en cuenta las tarifas que establece para este servicio la empresa agropecuaria municipal (nos cobraba el servicio, el combustible y debíamos proveer la alimentación al operador de la maquinaria). Hoy el precio que establecemos para las cooperativas de la zona (3 en total) no llega a 800 pesos la preparación de una hectárea, mientras la empresa cobra alrededor de 1500

pesos/ha y los privados, 5000 pesos/ha.

- Con el incremento de los rendimientos agrícolas a partir del uso del Ecomic, se ha producido una mejora de los ingresos y se han creado nuevas fuentes de empleo en la cooperativa.



### CCS GONZALO FALCÓN, MANATÍ

- La CCS G. Falcón participa en la línea de autoabastecimiento local de alimentos. Ha sido beneficiada con 11 sistemas de riego que, unido al empleo de la agroecología, han generado un impacto relevante en los rendimientos (de 4-5 t/ha a 12 t/ha en cultivos varios) y volúmenes de producción alcanzados, también en los niveles de oferta de alimentos al mercado local. Recibió además una casa de posturas, un módulo pecuario, una despulpadora y una batidora para el procesamiento de frutas.
- Los resultados alcanzados por la CCS en el marco de APOCOOP consolidó su liderazgo en la producción de alimentos y permitió al Consejo Popular en que está enclavada convertirse en referente municipal para la implementación de la ley SAN. La cooperativa mantiene un rol destacado en el apoyo al Sistema de Atención a la Familia (SAF) en condiciones de vulnerabilidad económica.
- APOCOOP cambió el modo de actuación de las personas en Manatí.
- A escala municipal se le atribuye al proyecto el 25% de las áreas sembradas en 2023 y alcanza un peso significativo en los indicadores per cápita de consumo de viandas y hortalizas. Solo con la disponibilidad de los 45 sistemas de riego aportados por APOCOOP se logra explotar en Manatí 80 hectáreas de cultivos varios. También ha tenido un impacto positivo en la generación de fuentes de empleo y bienestar rural. Ha posibilitado la participación de productores/as y dirigentes de base de la ANAP en eventos realizados en otros países, lo que ha permitido el intercambio de experiencias y

aprendizajes relevantes.

- APOCOOP ha propiciado la articulación con otros proyectos en el territorio y ha contribuido al fortalecimiento de diversos servicios (belleza, corte y costura, etc.) para la comunidad.
- La CCS ha diversificado sus producciones con el empleo de los sistemas de riego y expende alimentos directamente a la comunidad con precios asequibles.
- La intercooperación cooperativa ha permitido a estas organizaciones cumplir con sus indicadores productivos y de servicios. Entre una fase y otra aumenta el número de cooperativas vinculadas o beneficiadas por los servicios de una u otra línea o iniciativa de género.
- Actualmente la casa de posturas ha ampliado su radio de acción y presta servicios a cooperativas de Las Tunas, Camagüey, de la propia comunidad de Dumañuecos.
- La CCS organizó un Círculo de Interés con niños de tercer y cuarto grados con el objetivo de contribuir a la formación de una cultura alimentaria y nutricional en edades tempranas, en correspondencia con los presupuestos de la ley SAN.
- ACTAF-Manatí, la Universidad de Las Tunas, el CUM de Puerto padre han organizado espacios de capacitación de género con la participación de los campesinos, sus familias y la comunidad en general. Se reconoce que aún persisten comportamientos machistas que limitan el desarrollo de la mujer, por lo que se requiere capacitar mucho más.
- ACTAF y ANAP se fomenta la utilización de prácticas agroecológicas (bioproductos, materia orgánica, otros, mejora de suelos, selección de variedades, producción de semillas). Se presta servicios a los/as productores/as mediante la venta de pie de cría para la producción de humus de lombriz. No obstante, el nivel de fincas declaradas con integración agroecológica es bajo en comparación con el potencial de que dispone la CCS.
- La casa de posturas produce sobre la base de prácticas agroecológicas, así se contribuye a la sostenibilidad ambiental y la calidad de las plántulas.
- El hecho que el proyecto haya beneficiado y potenciado las capacidades de la familia campesina, sobre todo a las mujeres, en un proceso de empoderamiento, permite afirmar que para esas personas APOCOOP llegó para quedarse.
- La ampliación del perfil productivo con el módulo pecuario (aves, conejos, ovino-caprino) potenciará la sostenibilidad económica y social de la CCS y repercutirá favorablemente en la seguridad alimentaria local.





## Anexo 9: Resumen de la participación en la actividad de cierre del taller de género

### TALLER COSECHAS EN IGUALDAD DE GÉNERO

- Entre los días 14 y 16 de noviembre se celebra el taller. Participamos en la actividad de cierre que consistió en la presentación de varios libros preparados a partir de los resultados obtenidos por el proyecto a partir de la implementación de su estrategia de género.
- Los materiales presentados fueron:
  - ✓ Libro “La cosecha de la persistencia. Historias de mujeres rurales que se cruzan con la inter-cooperación agropecuaria”
  - ✓ Carpeta “Juntas” Liderazgo transformador de las mujeres. Apuestas y aprendizajes
  - ✓ Monografía “Mujeres rurales, más allá del surco”
  - ✓ Herramientas para la transversalización de género en cooperativas agropecuarias y contextos rurales: “Rutas metodológicas para la gestión de iniciativas económicas” y Lista de chequeo para el análisis de la transversalización del enfoque de género en la toma de decisiones”
- Varias de las protagonistas de estas historias compartieron sus vivencias con el auditorio. Fue una actividad bien emotiva.
- Al cierre de la actividad se desplegó la feria “Cosechas en igualdad de género”, donde las cooperativistas exhibieron una muestra de los productos obtenidos a partir de las líneas e iniciativas en las que participaron, diseñadas con enfoque de género.



