
INFORME DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

“FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA
PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA
HABANA”

(REF 09-PR1-500)

Financiado por: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (Convocatoria 2009)

Organización local: Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)

Agencia Internacional: ONG Asociación Catalana por la Paz

Localización: Consejo Popular Campo Florido, Municipio Habana del Este, Provincia de La Habana, Cuba.

Realizada por:
Eva Fernández Gómez
Magali E. Pérez Reyes

Julio 2014

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MEJOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	
0. RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCION.	7
1.1. Antecedentes y objetivos de la evaluación	7
1.2. Metodología empleada en la evaluación.	7
a) Revisión y análisis documental	7
b) Entrevistas Semi estructuradas	7
c) Grupos de Discusión	8
d) Talleres	8
e) Visitas	8
1.3. Condiciones y límites del estudio realizado.	8
1.3.1. Cronograma de la evaluación	8
1.3.2. Dificultades en el proceso	9
1.3.3. Presentación del equipo de trabajo.	10
2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA.	11
3. INFORME DE DATOS	21
4. INTERPRETACIÓN DE DATOS	24
5. ENJUICIAMIENTO	27
5.1. Criterios de Evaluación	27
5.1.1. Pertinencia	27
5.1.2. Eficacia	27
5.1.3. Eficiencia	33
5.1.4. Viabilidad	36
5.1.5. Impactos	37
5.1.6. Apropiación	39
5.1.7. Participación	40
5.1.8. Coherencia	41
5.1.9 Impacto de género	42
5.1.10. Visibilidad y comunicación	43
5.1.11 Factores que facilitaron la buena marcha del proyecto según los criterios de evaluación	44
5.1.12 Conclusiones	45
6. RECOMENDACIONES	47
7. LECCIONES APRENDIDAS	49
8. ANEXOS	50
GLOSARIO DE TÉRMINOS	51



0. Resumen ejecutivo.

Nombre de la organización local contraparte: Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)

Objetivo del proyecto evaluado: Contribuir a la seguridad alimentaria de la provincia Ciudad de la Habana a través del desarrollo de acciones que potencien los sistemas productivos de especies de ganado menor y peces en el Consejo Popular de Campo Florido, incrementando su producción de manera integrada con tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Título del proyecto: Fomento de capacidades para el desarrollo de la producción de ganado menor y peces en la Ciudad de La Habana

Número del Contrato del proyecto: N° Registro: 09-PR1-500

País de la ejecución del proyecto: Cuba

Duración del proyecto: 24 meses

Objeto de la evaluación: Determinar en qué medida se han cumplido los objetivos fijados y resultados esperados en la formulación del proyecto, es decir evaluar los resultados e impacto del proyecto en las personas beneficiarias.

Entidad Evaluadora: La evaluación ha sido realizada por dos evaluadoras, una de nacionalidad española y una cubana, con competencias en soberanía alimentaria, desarrollo local, educación popular y género, así como con conocimiento de la realidad cubana y específicamente del sector agropecuario.

Métodos utilizados:

Revisión y análisis de:

a) **Revisión y análisis de la documentación relacionada con el proyecto:** documento de formulación, anexos, informes de seguimiento y final, registros propios, material audiovisual, publicaciones, Términos de Referencia, normativa de la AECID, documentos de seguimientos y justificación del proyecto, etc.

- ❖ De la **ACPA**. Documentación y expedientes del proyecto, documentos de seguimiento y monitoreo, etc.
- ❖ De **ACP** informes de seguimiento y otra documentación de interés

b) **Entrevistas en profundidad**

Se tuvo en cuenta cinco tipos de informantes clave:

- ❖ Personas beneficiarias de las entidades productivas, trabajadores/as de las mismas, familias, productores/as individuales y personas de la comunidad no beneficiadas.
- ❖ Personal de la ACPA (equipo coordinador de proyecto, personal de ACPA nacional y filial provincial de La Habana.
- ❖ Otras organizaciones o instituciones presentes en la zona (ANAP y CCS)
- ❖ Personal de coordinación de ACP en Cuba.
- ❖ Personal de la OTC que le da seguimiento al proyecto.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



- c) **Grupos de Discusión con principales grupos de actores** (equipo de proyecto, feria de rodeo, entre otros): Se organizarán grupos de personas de las unidades productivas con intereses/condiciones comunes, para desarrollar un tema específico dentro de los problemas/alternativas identificados.
- d) **Talleres de evaluación del proyecto** con la participación de personas productoras y entidades productivas.

Las principales herramientas utilizadas en los talleres son:

Lluvia de ideas: Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando en asamblea, o con un grupo reducido de personas directamente involucradas en la problemática estudiada (grupo enfocado). A diferencia de la entrevista, los temas son más abiertos y se busca recolectar todas las ideas y percepciones de la gente.

Diagramas de relacionamiento y articulación (Diagrama de Venn): La conformación participativa de este diagrama, con grupos de participantes locales o protagonistas de la experiencia que se evalúa, nos permite profundizar en el conocimiento de las diversas relaciones establecidas entre la experiencia, la organización, las instituciones y los diferentes actores en distintos ámbitos. El diagrama de relaciones, también puede ser útil para ver cómo la experiencia que se está evaluando, se articula a nivel local, regional, nacional e internacional.

Tabla desagregada por sexo de las personas participantes en el proceso de evaluación:

Sexo	Entrevistas		Entidades productivas		Entrevistas a personas de las contrapartes/agencias		Talleres		
	Informantes Claves	Personas beneficiadas	Granja	Empresa	Cubanas	Internacionales	Personas Productoras	Entidades	Amb
Femenino	2	1	3	-	2	-	5	4	7
Masculino	3	6	7	2	2	2	10	8	30
Total	5	7	10	2	4	2	15	12	37

Principales conclusiones y recomendaciones:

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones generales, que se desarrollan más en el cuerpo del informe y en las conclusiones finales.

De manera general podemos concluir que el proyecto fue pertinente, dado que los objetivos y resultados propuestos se correspondía con la política de desarrollo del país y de la ACPA en cuanto a la producción de alimentos, rescate y preservación de los recursos genéticos. Se insertan dentro del Programa del Ministerio de la Agricultura de Apoyo al desarrollo del ganado menor y en la Estrategia de Cooperación de la ACPA en cuanto a sus líneas estratégicas de apoyo al desarrollo de la producción e industria animal de especies menores.

En tal sentido el proyecto contribuyó a potenciar los sistemas productivos de especies menores incrementando su producción de manera integrada y preservando los recursos genéticos, se han mejorado las condiciones de trabajo y de calidad de vida de trabajadores y trabajadoras de la Granja, se han creado mejores condiciones de crianzas a productores y productoras garantizando el consumo de alimentos para la familia y la comunidad.



Un elemento importante para el desarrollo del proyecto y su consiguiente evaluación es que la intervención se ejecutó en solo 8 meses desde 25 de octubre 2012 fecha en que fueron firmados los TdR hasta 21 de junio del 2013, debido a distintos retrasos en relación a la puesta en marcha del mismo, su inclusión en el Plan de la Economía (normativa que rige en el país por el Ministerio de Economía y Planificación por el cual para la aprobación de un proyecto, éste debe estar incluido en el Plan de Inversión del Ministerio correspondiente, en este caso de la Agricultura), y por los mecanismos de compras y disponibilidad de recursos y materiales en el mercado nacional.

No obstante se valora positivamente la adaptación que tuvieron las personas beneficiadas, la ACPA y ACP a la situación generada en el contexto y en relación a los proyectos de cooperación, donde fueron encontrados mecanismos para que el proyecto llegara a buen término y pudiera entenderse desde la perspectiva de la entidad financiadora.

Destacar y reconocer meritoriamente el esfuerzo realizado por ACPA y ACP para enfrentar todas las dificultades encontradas, sobre todo destacar la fluida comunicación y transparencia de ACP con la AECID, que trajo por consiguiente la flexibilidad en el otorgamiento de las prórrogas y suspensiones del proyecto, realizando esfuerzos conjuntos ante el Ministerio de Agricultura y el MINCEX para destrabar los problemas y conseguir la puesta en marcha del proyecto.

Las personas beneficiarias del proyecto perciben de manera individual que el proyecto ha tenido muchos logros para su vida personal y familiar, en tal sentido el proyecto ha mejorado las condiciones de trabajo, con la entrega de insumos y herramientas a todas las personas beneficiadas, se han incrementado los ingresos personales y han sido fortalecidas capacidades individuales.

El programa de formación realizado a las personas productoras del proyecto contó con la facilitación de la coordinadora del proyecto y algunos presidentes de sociedades nacionales, contribuyeron a fortalecer las estructuras de base de la ACPA en el municipio. También el trabajo con la genética, la garantía para el control de la masa y de la alimentación animal, permitieron el mejoramiento racial de los animales, disminuir las pérdidas e incrementar la producción.

Aunque la llegada y distribución de los recursos constituyo un momento relevante, se valora que durante la ejecución del proyecto no fue realizado un uso eficiente de los recursos con relación a los resultados alcanzados, porque no todos los recursos fueron comprados, ni todos los recursos comprados han sido utilizados en el logro de todas las actividades y los indicadores que inciden en el cumplimiento de los resultados.

En cuanto al seguimiento del proyecto, se debe mejorar el sistema de seguimiento y monitoreo, pues se centró más en la ejecución de actividades y no tanto en el cumplimiento y medición de indicadores, no ha habido un chequeo sistemático al cumplimiento de los mismos, esto se refleja en que no hay una línea de base orientada a la medición de los indicadores del proyecto, por lo que ahora se dificulta mucho medir el cumplimiento de los resultados.

Por todo ello, consideramos que en estos momentos no es posible valorar adecuadamente el impacto del proyecto en su totalidad, debido a que algunos de los resultados, indicadores y actividades previstas no han sido culminados. La previsión es que el impacto y los resultados sean favorables, teniendo en cuenta las condiciones que se han creado y los compromisos de terminación de las obras pendientes.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



La labor del equipo técnico ejecutor es bien reconocida y fue valorada de positiva su preparación en la conducción del proyecto y en los mecanismos de gestión. Las personas beneficiadas tuvieron participación activa en la toma de decisiones y se implicaron en la gestión y materialización de las obras con las cuales resultaron beneficiados.

En la formulación del proyecto se visibiliza el trabajo de empoderamiento de las mujeres, pero sin un enfoque de transversalización con presupuesto concreto y estrategias definidas. En la ejecución del proyecto si bien se ha trabajado por la incorporación de las mujeres, todavía ha sido insuficiente el proceso de sensibilización y se da resistencia al cambio.

En general, el proyecto gozó de una alta motivación entre las personas participantes por su completa pertinencia a las necesidades reales y la congruencia con las políticas de desarrollo de todas las organizaciones involucradas. Fue significativo que la identificación se hizo de forma participativa, acompañados por los equipos de ACPA y ACP, pero desde las personas productoras y las entidades productivas

Por último, la evaluación propone otras conclusiones y recomendaciones dirigidas a: personas productoras y entidades productivas, a la ACPA y ACP.



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y Objetivos de la evaluación

La presente evaluación se ha realizado a solicitud de la Asociación Catalana por la Paz (ACP), para el proyecto 09-PR1-500 “Fomento de capacidades para el desarrollo de la producción de ganado menor y peces en la ciudad de La Habana”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), ejecutado por la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACPA), en Campo Florido, Municipio Habana del Este, Provincia La Habana, Cuba. Durante el período con fecha de inicio 21-12-2009. Se autorizó por parte del donante una ampliación en el periodo de ejecución del proyecto, hasta el 21 de junio de 2013.

El propósito fundamental de la evaluación es determinar en qué medida se han cumplido los objetivos fijados y resultados esperados en la formulación del proyecto, es decir evaluar los resultados e impacto del proyecto en las personas beneficiarias.

A su vez, para ACP es importante porque a través de esta evaluación se pretende recoger las lecciones aprendidas del proceso de diseño, implementación de logros, factores de éxito y puntos débiles de modo que sea posible arrojar recomendaciones prácticas para la toma de decisiones futuras. Para la ONG ACP es esencial integrar la evaluación en el ciclo de cada una de sus intervenciones como un mecanismo de aprendizaje, rendición de cuentas y mejora de la intervención.

1.2. Metodología empleada en la evaluación

La propuesta metodológica se basó en la concepción de la Educación Popular, partiendo de la práctica de las personas beneficiarias y actores involucrados, propiciando una reflexión colectiva y horizontal acerca de lo logrado y lo carente, que dio lugar a la elaboración de propuestas de acciones para la continuidad del proyecto. El enfoque metodológico para la recogida de datos de la evaluación fue participativo, utilizándose métodos formales (observación participante y medición directa) y métodos simples no formales (técnicas participativas, entrevistas con informantes clave, grupo de discusión, encuestas informales, etc.).

Se utilizaron durante el proceso técnicas para la recogida de la información, como fueron:

a) Revisión y análisis documental

- ❖ **Revisión y análisis de la documentación relacionada con el proyecto:** documento de formulación, anexos, informes de seguimiento y final, registros propios, material audiovisual, publicaciones, Términos de Referencia, normativa de la AECID, documentos de seguimiento y justificación del proyecto, etc.
 - De la **ACPA**. Documentación y expedientes del proyecto, documentos de seguimiento y monitoreo, etc.
 - De **ACP** informes de seguimiento y otra documentación de interés

b) Entrevistas semiestructuradas:

Se han tenido en cuenta cinco tipos de informantes clave:

- ❖ Personas beneficiarias de las entidades productivas, trabajadores/as de las mismas, familias, y productores/as individuales.
- ❖ Personal de la ACPA (equipo coordinador de proyecto, personal de ACPA nacional y filial provincial de La Habana.
- ❖ Otras organizaciones o instituciones presentes en la zona (ANAP y CCS)
- ❖ Personal de coordinación de ACP en Cuba.



❖ Personal de la OTC que le da seguimiento al proyecto.

c) **Grupos de Discusión:** Fueron realizados con principales grupos de actores (equipo de proyecto, feria de rodeo, directivos de la Granja, entre otros): Se organizaron grupos de personas de las unidades productivas con intereses/condiciones comunes, para desarrollar los principales aciertos y desaciertos que ha tenido el proyecto y reflexionar sobre las causas y efectos que ha traído, además de los compromisos asumidos.

d) **Talleres participativos con las personas productoras y entidades productivas.**

Las principales herramientas utilizadas en los talleres son:

❖ **Lluvia de ideas:** Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando en asamblea, o con un grupo reducido de personas directamente involucradas en la problemática estudiada (grupo enfocado). A diferencia de la entrevista, los temas son más abiertos y se busca recolectar todas las ideas y percepciones de la gente.

❖ **Diagramas de relacionamiento y articulación (Diagrama de Venn):** La conformación participativa de este diagrama, con grupos de participantes locales o protagonistas de la experiencia que se evalúa, nos permite profundizar en el conocimiento de las diversas relaciones establecidas entre la experiencia, la organización, las instituciones y los diferentes tipos de relaciones en distintos ámbitos. El diagrama de articulación, también puede ser útil para ver cómo la experiencia que se está evaluando, se articula a nivel local, regional, nacional e internacional.

e) **Visitas a las áreas del proyecto y observación participante:** Fueron realizadas un total de 15 visitas a unidades productivas y fincas de los productores y productoras. La propuesta de selección de las áreas a visitar fue realizada por el equipo de proyecto y se tomó una muestra en dependencia de las diferentes acciones realizadas teniendo en cuenta números de productoras y productores, rendimientos productivos obtenidos, lugares donde las acciones fueron más integrales y donde el proyecto tuvo mayor incidencia.

1.3. Condiciones y límites del estudio realizado

1.3.1. Cronograma de evaluación

Actividades	Fechas/Hora	Participantes
Revisión de la documentación del proyecto	20-28 de junio de 2014	Equipo de evaluación
Reunión con el equipo de proyecto y presidenta de la ACPA Nacional. Entrevista a Ela (Directora del proyecto ACPA)	30 de junio 2014 9:00 am - 11:00 am	Equipo de evaluación, Alejandro (ACP), Ela, Edel y José Luis (equipo de proyecto) y Aurelia (presidenta de la Filial de ACPA en La Habana) y Teresa Plana (Presidenta de la ACPA Nacional)
Entrevista a Tomás (AECID)	2 de julio 2014 10:00am	Tomás y Evaluadoras.
Entrevista grupal con el equipo de proyecto (Ela, Edel, José Luis y Alejandro)	4 de julio en Oficina de proyecto Campo Florido 2:00 pm	Equipo de evaluación y Equipo de proyecto (Ela, Edel, José Luis y Alejandro)
Entrevista a Presidenta, Vicepresidenta y el resto de los Secretarios y presidentes de las	7 de julio 2014 8:30 am	Equipo de evaluación y Presidenta, Vicepresidenta y el resto de los Secretarios y

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MEJOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”

Entrevista a Presidenta, Vicepresidenta y el resto de los Secretarios y presidentes de las Sociedades de la Filial de ACPA de la Habana.	7 de julio 2014 8:30 am	Equipo de evaluación y Presidenta, Vicepresidenta y el resto de los Secretarios y presidentes de las Sociedades de la Filial de ACPA de La Habana
Talleres grupales y entrevistas a los productores y las productoras de conejos y cabras, entrevistas a informantes claves y visitas a los patios de los y las productoras y productores.	8 de julio 2014 T/D	Equipo de evaluación, Alejandro (ACP), productores y productoras beneficiados, equipo de proyecto
Talleres grupales y entrevistas con las personas beneficiadas de las unidades productivas, entrevistas a informantes claves y visitas a las unidades productivas beneficiadas por el proyecto.	9 de julio 2014 T/D	Equipo de evaluación, Alejandro (ACP), personas beneficiadas de las unidades productivas, equipo de proyecto
Entrevistas a informantes claves (Director de la Empresa Bacuranao, EGAME, Jefe de la Brigada de la pesca, Jefe de la Casa de posturas y otros.	15 de julio 2014 T/D	Equipo de evaluación, Informes claves (Director de la Empresa Bacuranao, EGAME, Jefe de la Brigada de la pesca, Jefe de la Casa de posturas y otros
Entrevista a Alejandro (supervisor de ACP)	15 de julio	Equipo de evaluación y Alejandro.
Entrevista a Rodrigo (coordinador del proyecto por ACP)	16 de julio 2014 9:00 am	Equipo de evaluación y Rodrigo.
Entrevista a Teresa Plana (Presidenta de la Filial)	17 de julio 2014	Equipo de evaluación y Teresa
Talleres de Devolución de resultados preliminares y recomendaciones con las personas beneficiarias, productores y productoras decisores, decisoras de la Empresa Bacuranao, Granja y unidades productivas.	18 de julio 2014	Equipo de evaluación, coordinadores de ACP, productores y productoras decisores, decisoras de la Empresa Bacuranao, Granja y unidades productivas.
Talleres de devolución de resultados preliminares y recomendaciones con el equipo de la proyecto, secretariado de la ACPA Nacional y de la Filial de la ACPA en La Habana.	21 de julio 2014	Equipo de evaluación, coordinadores de ACP, equipo de la proyecto, secretariado de la ACPA Nacional y de la Filial de la ACPA en La Habana.
Envío del primer borrador del Informe de la evaluación a ACP	25 de julio 2014	Eva y ACP
Devolución de las observaciones por ACP al Informe de la evaluación	28 de julio 2014	Eva y ACP

1.3.2. Dificultades en el proceso:

Las limitantes en el proceso de evaluación se dieron principalmente en:

- Acceso a las áreas del proyecto: No se contó con un transporte adecuado por parte del proyecto, para el acceso a las áreas del proyecto y algunas de las fincas, debido al mal estado de los caminos y el deterioro por las lluvias.



- No se pudo disponer desde el principio de toda la documentación del expediente del proyecto, por lo que ha habido información que no ha podido constatarse físicamente por parte del equipo evaluador.

1.4. Presentación del equipo de trabajo

Coordinadora del Equipo:

Eva Fernández Gómez. De formación Agrónoma, es Experta en Soberanía Alimentaria y Agroecología Emergente, y Máster en Género y Políticas de Igualdad, así como educadora popular. Desde hace más de 20 años se desempeña como cooperante habiendo trabajado con varias ong’s españolas, ha formulado, coordinado y ejecutado proyectos en El Salvador, Nicaragua, Bolivia, Perú y en los últimos 9 años trabaja como representante de la ong ACSUR Las Segovias en Cuba.

Como evaluadora, se ha desempeñado en evaluación de proyectos de Seguridad Alimentaria, Desarrollo Rural, Ayuda Humanitaria, Desarrollo Local, y Empoderamiento Socioeconómico de las Mujeres, con financiación de la Unión Europea, AECID, Región Autónoma de la Comunidad de Murcia y Junta de Andalucía.

Magali Emelia Pérez Reyes. De formación pedagoga, es master en desarrollo local, tiene formación como educadora popular, experta en género dentro del grupo del GEF de las Naciones Unidas en Cuba, asesora del tema de agricultura sostenible y seguridad alimentaria con enfoque de género para la agencia de cooperación alemana Pan para el Mundo, ha trabajado con varias organizaciones no gubernamentales tales como OXFAM, CARE Internacional en Cuba, Ayuda Popular Noruega, HIVOS, entre otras asesorando y acompañando procesos en diferentes proyectos dentro del país.

Como evaluadora ha realizado la Evaluación de impacto de género del proyecto “Desarrollo comunitario integral de tres comunidades de la provincia de Granma”. Financiado con la UE y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y los proyecto LACU 81: Apoyo a la Emergencia por Huracanes Gustav, Ike y Paloma en Cuba y CUBA - Assistance to Victims of Hurricane Dennis– LACU51 con apoyo financiero de ACT Internacional, en ambos casos proyectos de emergencias y ayuda humanitaria.



2. Breve descripción de la intervención evaluada, breve historia y antecedentes; objetivos y su estructura lógica de planificación; organización y gestión; actores implicados y contexto económico, social, político e institucional en el que se desarrolla la intervención.

2.1 Breve descripción de la intervención evaluada

Este proyecto pretendió contribuir a la seguridad alimentaria de La Habana a través del desarrollo de acciones que potencien los sistemas productivos de especies de ganado menor y peces en el Consejo Popular de Campo Florido, incrementando su producción de manera integrada con tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Así mismo se propuso el empleo y capacitación de las/los beneficiarios en tecnologías de adecuación productiva de: (1) las instalaciones de los cooperativistas, (2) las tierras que permanecían ociosas de los beneficiarios del año 2008 (en momento de la elaboración del proyecto), (3) La granja municipal, (4) el área de comercialización y (5) el área de exposición y venta de animales. También fueron beneficiarios de las actividades los embalses de agua dedicados a la producción de peces y los trabajadores de los mismos en el área de intervención. Finalmente pretendía obtener resultados tales como carne de ovino y carne de conejo; leche de cabra; pescado fresco; vegetales, hortalizas y frutas. Adicionalmente se insertaron técnicas agroforestales en el desarrollo de la zona y se redujo la emisión de gases a la atmosfera con la reutilización de los residuos para la producción de biogás y el empleo de energías renovables.

2.2 Antecedentes

El proyecto evaluado se desarrolla dentro del marco de las líneas de trabajo de la ACPA en cuanto al apoyo al desarrollo de la producción e industria animal de especies menores, contribuyendo con los programas y políticas del Ministerio de la Agricultura. También es parte de un proceso de acompañamiento que ha venido realizando ACP y la ACPA desde el año 1995 en el apoyo al desarrollo de las especies menores y el fortalecimiento de sistemas familiares de producción.

Durante todos estos años ACP conjuntamente con la ACPA había trabajado en 4 proyectos, 2 de ellos triangulares donde participaron personas beneficiadas de Cuba, República Dominicana y Haití. El primero estaba dirigido a apoyar el desarrollo cunícula y el segundo en el fortalecimiento de los sistemas familiares de producción, donde se integró el manejo de especies de ganado menor con la producción frutícola y maderable. Los otros dos proyectos implementados fueron la instalación de un Centro multiplicador de conejos en la provincia Camagüey y otro en apoyo a los productores de ganado ovino y caprino en la provincia Holguín. En todos se han acumulado grandes experiencias y aprendizajes de la problemática de los sistemas productivos familiares y el manejo de las especies menores en diferentes contextos y fundamentalmente en Cuba, abordando sus retos, buenas prácticas y estrategias para su buen desarrollo.

Tomando como referencia las experiencias de estos proyectos que se han desarrollado en Cuba y en la región del Caribe, se realizó en el año 2008 la identificación de esta nueva propuesta que daba continuidad al trabajo que ha venido desarrollando la ACPA en el Municipio de Habana del Este y específicamente en el Consejo Popular de Campo Florido, en el apoyo a la ganadería vacuna y la producción cunícula, pero nunca se había favorecido la actividad acuícola, ni la producción ovino-caprina. Tampoco se había apoyado la comercialización de las producciones locales. En esta nueva oportunidad se apoya a la Empresa Agropecuaria Bacuranao específicamente a entidades productivas de la Granja de Campo Florido en la producción vacuna, de cabras y en el desarrollo de la acuicultura, además a productores y productoras individuales en las especies cunícula y ovino-caprino.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



En el proceso de formulación de la propuesta se realizó un diagnóstico participativo en los años 2007- 2008, como parte importante para determinar los principales problemas, que fue realizado con la participación de las propias personas beneficiarias, la dirección de la granja de Campo Florido, las autoridades de la pesca y del Instituto de Recursos Hidráulicos (INRH), los Órganos de Base de la zona y fue facilitado por las personas especialistas de la ACPA en el municipio y la provincia.

El análisis se concentró principalmente en la necesidad de la adopción de las diferentes tecnologías y el funcionamiento desde un enfoque integral de los sistemas productivos a nivel familiar, a partir del cual fueron identificados diferentes problemas existentes en las unidades productivas y en los productores y productoras, entre ellos:

- ❖ Deficientes producciones de proteína animal de especies menores y peces.
- ❖ Baja Producción de carne de ovino, caprino y conejo, leche de cabra y peces.
- ❖ Inestabilidad de la fuerza de trabajo.
- ❖ Ineficiente red de mercado para la venta de producciones agropecuarias
- ❖ Deficiente relevo generacional en las actividades agropecuarias.
- ❖ Mal estado de las instalaciones, insuficientes pastos y forrajes, poco acuartonamiento para el manejo de los animales.

Atendiendo a esta problemática el proyecto pretendió impulsar la búsqueda de soluciones rápidas que permitieran contribuir a alcanzar la Seguridad Alimentaria, desarrollando sistemas productivos con equidad de género y atención a los impactos generacionales para contribuir al cuidado del medio ambiente, especialmente en el entorno productivo, lográndose un adecuado tratamiento y uso de los residuales y un alto aprovechamiento de los recursos locales en la alimentación animal.

La capacitación sería una acción general para todas las personas beneficiarias involucradas en el desarrollo del proyecto, así como otros actores de la comunidad, con el objetivo de brindarles toda la información técnica necesaria para llevar a cabo su explotación. En esta tarea se utilizarían diferentes métodos y herramientas, apoyados con la impresión de manuales, pancartas, plegables, tele clases y otros, editados por la ACPA y financiados con la ejecución del proyecto.

El programa de capacitación contemplaba cursos, conferencias, talleres e intercambios de experiencias entre productores, productoras y especialistas, aprovechando a productores y productoras líderes e instituciones de referencias para las diferentes actividades agropecuarias.

Se pretendía crear condiciones en las áreas, para brindarles facilidades para aumentar la participación de las mujeres en la producción con equidad. Así como un trabajo con los niños y jóvenes, que permitiría ir vinculándolos a esta esfera productiva.

Las acciones contemplaban de forma simultánea: la protección del medio ambiente con el tratamiento de residuales, uso de abonos orgánicos, bioplaguicidas, la reforestación, el uso de alimentos y medicina alternativa y otras tecnologías sostenibles.

Al concluir el proyecto se pretendía disminuir el uso de alimentos convencionales destinados a la crianza de especies menores y peces. Convertir las instalaciones beneficiarias, áreas colindantes, así como las instalaciones urbanas en estructuras productivas con alta eficiencia, favoreciendo de esta manera a las familias que directamente son beneficiadas por el proyecto, y así poder garantizar a la población de la zona una mayor oferta de alimentos con altos valores nutritivos.



Entre las acciones fundamentales a desarrollar por el proyecto estaba:

- ❖ Mejorar y adecuar a la cría de animales de especies menores en las instalaciones en desuso.
- ❖ Entregar útiles y herramientas, que faciliten las labores y permitan resultados superiores.
- ❖ Mantener el trabajo de control de malezas indeseables en las áreas de pastos y forrajes.
- ❖ Mejorar las condiciones de extracción, conservación y traslado de la leche de cabra, con una mayor calidad al consumo directo y precios superiores de venta a la industria
- ❖ Mejorar las condiciones para el mantenimiento y explotación de los embalses.
- ❖ Facilitar los recursos para la captura, procesamiento y comercialización del pescado.
- ❖ Crear las condiciones tecnológicas para el uso de materias primas y recursos locales en la alimentación de las especies menores y los peces.
- ❖ Crear un banco de semilla y áreas de forrajes de acuerdo a las tecnologías sostenibles, recomendadas.
- ❖ Mejorar las condiciones de la labor de capacitación con el equipamiento necesario y la impresión de manuales y otros materiales de apoyo.
- ❖ Fortalecer el trabajo de selección y mejora en el centro multiplicador de conejos y las fincas productoras de pie de crías ovino y caprino, que garanticen ejemplares con alta productividad.

Es por ello, que tuvo como **objetivo general**: Contribuir a la seguridad alimentaria de la Ciudad de la Habana.

Objetivo específico: Potenciar los sistemas productivos de especies de ganado menor y peces en el Consejo Popular Campo Florido, incrementando su producción de manera integrada con tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Resultados esperados:

R.1. Se ha incrementado la producción sostenible de pescado, leche de cabra, carne de conejos, ovino, caprino, y otras producciones agrícolas, en armonía con el medio ambiente.

R.2 Se ha incrementado el uso de fuentes naturales, posibilitando a l@s productores, disponer de una dieta balanceada y sostenible para la alimentación de sus animales.

R.3. Se han establecido mecanismos adecuados de comercialización, que permiten ingresos económicos superiores; estabilizando una fuerza productiva capacitada con equidad de género, que incide en la formación de niñ@s y jóvenes en las actividades agropecuarias como garantía en la sostenibilidad en el tiempo.

El proyecto para su gestión contó con un equipo de dirección formado por la parte cubana: una directora, un contador, un logístico, y por ACP con un coordinador. Para realizar sus labores se acondicionó una oficina en el Centro Multiplicador de Conejos de Campo Florido.

Se beneficiaron directamente 487 personas (247 hombres y 240 mujeres) que son: trabajadores y trabajadoras de las diferentes entidades productivas, niños y niñas, jóvenes, productores, productoras y sus familias que fueron beneficiados con acciones del proyecto que contribuyeron al aumento de los ingresos económicos y el nivel social.

**INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”**

En la tabla se resumen los diferentes grupos de personas beneficiadas:

Tabla 1.

Actividad productiva	Hombres	Mujeres	Total
Vaquería Típica 45	8	1	9
Finca producción de leche de cabra La Montaña	1	2	3
Centros de ovino-caprino	3	1	4
Brigada de pescadores	4	0	4
Brigada para la reforestación de los embalses	10	7	17
Casa de postura	4	5	9
Fincas de semillas	2	0	2
Centro Multiplicador de conejos	4	-	4
Unidad de ferias y rodeos	20	5	25
Círculo de interés de niños y niñas	6	9	15
Productores y productoras individuales de ovino-caprino	11	0	11
Productores y productoras individuales de conejos.	23	10	33
Familias de los y las productores/as	137	177	314
Trabajadores/as de la UEB de campo Florido	14	23	37
TOTAL	247	240	487

2.3 Contexto económico, social, político e institucional en el que se desarrolló la intervención

Cuba 2008-2009

Durante los años 2008 y 2009, Cuba tuvo que hacer frente a varios eventos que provocaron una descapitalización del país y crisis financiera, entre ellos el impacto causado por el paso de 4 huracanes por la isla en el año 2008, y la crisis financiera internacional.

Los cambios en el contexto cubano de los años 2009-2014

En 2009 se llevaron a cabo algunos relevos importantes en el gabinete económico y se reforzó el papel del Ministerio de Economía y Planificación en la conducción de la economía, así como en la tarea de coordinar, impulsar y velar por la ejecución de las acciones hacia el cumplimiento de las metas que se establezcan para 2015. Las medidas anunciadas desde fines de 2009 por el Presidente del Consejo de Estado Raúl Castro apuntan a imprimir eficiencia y competitividad a la economía con una visión de largo plazo, en lo que se ha denominado la actualización del modelo económico.

Entre el año 2009 y 2011 se implementó el proceso de materialización de modificaciones en la estructura estatal que involucró entre otros aspectos la fusión de ministerios, con la consecuente readecuación de sus responsabilidades, cambios en el personal, y demora en la puesta en marcha de las nuevas regulaciones derivadas de dichos cambios. Esto trajo como consecuencia una lenta gestión en la función pública, profundizándose en exigencias burocráticas y afectando el ritmo en la toma de decisión. En el caso de los proyectos relacionados con la agricultura, en aquel momento se dieron dos fusiones que afectaron directamente a las acciones de cooperación. De un lado, la fusión del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) con el Ministerio para la Colaboración Extranjera (MINVEC), conformándose el nuevo MINCEX que atiende ambas actividades. Desde el inicio de este proceso, todavía no se cuenta con una ley de colaboración que recoja los nuevos procedimientos y cambios en la colaboración, se han dado mucha fluctuación en el personal, salieron



las personas que tenían más experiencia en materia de Colaboración, y primando la visión del Comercio con su lógica de inversión. También la EMED (Empresa Ejecutora de Donativos), que depende del MINCEX, ha sufrido y está sufriendo cambios en su estructura y direcciones.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura también se fusionó con el Ministerio del Azúcar, dejando el Grupo Empresarial del Azúcar, y sufriendo cambios a nivel de ministros y de viceministros en los dos últimos años, entrando en un proceso de ordenamiento complejo para que el Ministerio de Agricultura pudiera aprobar e incluir en el Plan de la Economía Nacional los programas de la Agricultura, proceso que paralizó todos los proyectos.

A partir de estas modificaciones que se fueron dando desde el año 2009, se inició una reorganización de las estrategias y programas gubernamentales, coincidiendo con una planificación exhaustiva por parte de las instituciones empresariales y organizaciones con relación a su presupuesto anual y la inclusión de éste en el Plan de la Economía Nacional. El Ministerio de Economía y Planificación es el responsable de evaluar y aprobar los presupuestos en moneda nacional de cada una de las entidades y organizaciones, procedimiento donde se decide si la inversión en divisa propuesta con el financiamiento del proyecto se puede ejecutar, que a su vez garantiza la incorporación en el balance nacional, los insumos y suministros necesarios para realizar las compras en el mercado nacional, el Plan de la Economía se aprueba por la Asamblea Nacional, donde se debaten los presupuestos del Estado.

La falta de liquidez y el déficit financiero fueron otras de las causas que originaron el reordenamiento del modelo económico, de ahí la propuesta de planificar cada año todas las inversiones. Esto provocó problemas de impagos, congelación de las cuentas y procedimientos burocráticos para aprobar el envío de fondos para pagos al exterior, afectando la credibilidad y los compromisos internacionales, con proveedores y organizaciones en el exterior. A su vez, la falta de pago hizo que se retiraran proveedores, y que se deprimiera el mercado nacional, haciendo muy difícil las compras a nivel del país, teniendo que depender de las importaciones a través de pagos directos en cuentas extranjeras.

A partir de esta realidad, el Gobierno Cubano Aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social, en el VI Congreso del Partido, en Agosto del 2011, los cuales constituyen el documento rector que define que el sistema económico que prevalecerá y continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”. Aprobados en el VI Congreso del partido que se celebró en la Ciudad de La Habana, entre los días 16 y 19 de abril de 2011. Donde fueron definidas las políticas de desarrollo para los próximos años, estas apuestan a un incremento sensible de la producción de alimentos que permita reducir notablemente la dependencia externa en este importante renglón. Asimismo se apunta a lograr una institucionalidad fortalecida, a partir de una clara delimitación de las funciones partidistas de las estatales, una separación operativa entre las instancias de Gobierno y el sistema empresarial y una descentralización de atribuciones, funciones y recursos para fortalecer a los gobiernos provinciales y municipales.

IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS EN LA AGRICULTURA CUBANA ACTUAL

Actualmente, existen en Cuba más de 6 000 cooperativas agropecuarias distribuidas en las tres modalidades existentes.

- Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) Son asociaciones de agricultores privados que se unen para utilizar equipos, recibir créditos y comercializar. Mantienen la propiedad de sus tierras y la trabajan por separado.
- Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) Sus asociados unieron sus tierras y demás medios y trabajan de forma colectiva.



- Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) Surgen de la empresa estatal, cuyos obreros reciben la tierra en usufructo gratuito y compran a crédito los demás medios de producción.

Las cooperativas poseen el 74% de la superficie agrícola. Importantes transformación de la estructura de la propiedad de la tierra, se vienen dando, en comparación con los finales de los años 80, momento en que la propiedad estatal era de más del 70%.

Esta prevalencia hace que más del 70% del total del volumen de la producción agropecuaria del país provenga del sector cooperativo. Incluso, en algunos alimentos básicos para la seguridad alimentaria de la población como: arroz, viandas, frijol, maíz, leche vacuna, y frutas no cítricas supera el 80% y hasta el 90%.

Varios estudios e investigaciones efectuados en los últimos años por universidades, instituciones de investigación y otras entidades, incluso ONG nacionales e internacionales, han identificado los principales aspectos comunes de las cooperativas agropecuarias que les han permitido alcanzar estos resultados relevantes. Entre esos factores de éxito se distinguen los siguientes:

- La aplicación de los principios básicos aprobados para la creación de las diferentes formas cooperativas
En efecto, la gestión administrativa, conducida a partir de lo orientado en los principios básicos, ha tenido un impacto favorable en lo económico, productivo y social. Ha fortalecido los colectivos laborales involucrados, a pesar de las dificultades confrontadas desde su creación.

- La diversificación de la producción

Al ampliarse la variedad de producciones en las cooperativas, se ha logrado un incremento progresivo de los ingresos, el empleo, el autoconsumo. Además, se han estructurado mejor las estrategias para enfrentar los aspectos ambientales.

- La estabilidad en las Juntas Directivas

Este es un factor de mucha incidencia en el desempeño exitoso, tanto de las UBPC como de las CPA y CCS. Logra mayor cohesión entre dirigentes, trabajadores y campesinos al aplicar métodos participativos y democráticos de dirección, como se plantea en los principios fundacionales del cooperativismo a escala mundial.

- El empoderamiento de los actores sociales

En el ámbito del empoderamiento de los actores sociales se identifican distintos aspectos comunes en la mayor parte de las cooperativas de más éxito, algunos de ellos relacionados con los principios internacionales del movimiento cooperativo suscritos por la Alianza de Cooperativismo Internacional.

Debido a los significativos volúmenes de alimentos que importa Cuba en la actualidad, el incremento de las producciones nacionales de alimentos (en su mayoría en manos de las cooperativas) constituye un factor determinante, no solo para el desarrollo del sector agropecuario, sino para el desempeño futuro de toda la economía nacional.

El MINAG, insertado en una proyección de cambios que engloba toda la economía del país, se encuentra transitando hacia los esfuerzos siguientes:

- Incrementar la seguridad alimentaria a través del aumento de la disponibilidad de productos agropecuarios mediante la formulación y aplicación de políticas que promuevan un desempeño ascendente de las fuerzas productivas de los actores económicos involucrados.



- Alcanzar un nivel satisfactorio de soberanía alimentaria mediante un crecimiento de la producción nacional que implique una reducción progresiva de las importaciones de alimentos.
- Desarrollar un nuevo modelo de gestión para el sector agro industrial que propicie el aumento sostenido de la productividad, la eficiencia económica y la competitividad de las distintas cadenas productivas, en correspondencia con el nuevo escenario del sector.
- Incrementar las exportaciones tradicionales y no tradicionales para aprovechar al máximo el mercado de divisas en fronteras, teniendo en cuenta la drástica reducción de las exportaciones azucareras que privaron a la economía cubana de una importante fuente de ingresos en divisas.

En este contexto, el fortalecimiento del sector cooperativo constituye un aspecto esencial para el éxito de las metas propuestas.

Aunque el cooperativismo del agro cubano ha ganado un espacio muy relevante, aún sus potencialidades no se están aprovechando del todo. A pesar de las reformas introducidas, persisten prácticas de gestión asociadas al arraigado estilo de dirección centralizado y de mecanismos administrativos, que continúan limitando la autonomía de gestión que se requiere para un adecuado funcionamiento de las entidades cooperativas.

Las normas legales vigentes y las prácticas consolidadas en el sector cooperativo, permite determinar algunos de los principales aspectos que caracterizan las cooperativas agropecuarias cubanas: su constitución, funcionamiento y gestión están condicionados por la actuación y voluntad de actores externos de diferentes niveles. La adhesión es voluntaria y sin obligaciones de aporte patrimonial para su incorporación. El trabajo o servicio en común por cuenta de la cooperativa es retribuido equitativamente de diferentes formas. Su administración es democrática y dispone de autonomía formal frente a actores externos (públicos y privados). El proceso de elaboración y aprobación de su programa de desarrollo está sujeto al Plan de la Economía Nacional.

Al cierre del año 2012 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó 17 medidas inmediatas para resolver la insuficiente autonomía de las UBPC, donde se ratifica el carácter cooperativo de estas. Aunque para muchos las medidas son aún insuficientes, con claridad encierran aspectos doblemente positivos. Por primera vez se reconoce que las UBPC estaban limitadas y son medidas propositivas en búsqueda de soluciones a los problemas económicos y financieros. Sin embargo, para continuar avanzando, las UBPC necesitan ser reconocidas como organización autónoma y tener una estrategia de desarrollo organizacional propia, construida por ellas, que les permita saber conceptualmente qué son, dónde están, hacia dónde quieren ir y sobre todo, cómo lograrlo.

Además al mismo tiempo se ha implementado la nueva política de comercialización de productos agropecuarios en las provincias de La Habana, Artemisa y Mayabeque, con el objetivo de facilitar el acceso directo al mercado de las diferentes formas productivas, beneficiándose en mayor grado las ventas, a partir del rediseño de las arcaicas redes de distribución existentes.

Haciendo un análisis y valoración del nuevo Decreto-Ley 300 (publicado Gaceta oficial 22 octubre 2012) “Sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo”: requiere de la necesaria referencia a los aspectos contenidos en los decretos-leyes 259 y 282, derogados por este. La emisión del Decreto-Ley 259 en julio de 2008, y el posterior Reglamento, Decreto-Ley 282, en agosto del propio año, constituyó un importante paso de avance para proceder a la distribución de las tierras ociosas y el inicio de un camino en el logro de incrementos significativos en la producción nacional de alimentos, sustitución de alimentos importados y generación de fondos exportables. Aunque la entrega de tierra es una condición necesaria, pero no suficiente. Ambos logran concretar aspectos importantes que hasta el momento de su emisión se habían mantenido indefinidos, tales



como: enmarcan el período de tiempo bajo el cual se establece el usufructo (en las UBPC) y en las entregas del asentamiento por parte del productor y la continuidad por parte de su familia (repoblar el campo cubano).

Los cambios más recientes en el sector agropecuario, referidos al nuevo Decreto-Ley 300, logran resolver dos de los aspectos que generaban incertidumbre en cuanto a la estabilidad de la fuerza laboral en la agricultura: el derecho a la construcción y a la propiedad de la vivienda y el derecho de herencia. Sin embargo, se mantienen los diez años fijos para el usufructo (aunque renovable), sin tomar en consideración las leyes biológicas naturales que rigen en el sector agropecuario ni la existencia y diferencias entre cultivos de ciclo corto, semi permanentes y permanentes, así como las diversidades que hay entre los tres tipos fundamentales de la ganadería: vacuna, porcina y avícola. Mantiene el retiro del derecho de usufructo para aquellos que incumplan de forma reiterada los compromisos (los compromisos de venta a los órganos de acopio estatal, se mueven en la actualidad entre 70-80 %), lo anterior gravita e introduce un grado de incertidumbre al productor, y no facilita la realización de la propiedad.

EL PAPEL DE LAS MUJERES

En el contexto de la economía cubana las mujeres conforman una importante reserva de productividad, en particular en el sector agrícola. Es de esperar como parte del nuevo modelo agrícola que se avizora, que el espacio de participación de la mujer crezca y se tenga presente que en este sector representa tan solo 20 % Y por lo general, su actividad se concentra en labores tipificadas por el sexo, como extensiones que se realizan en el hogar y su escasa presencia en puestos típicamente "masculinos", de mayor jerarquía, como la dirección.

Atendiendo a la participación de la mujer en las formas cooperativas pertenecientes a la ANAP que agrupa 406 526 asociados/as, en las CPA y las CCS al finalizar 2012, las mujeres representan solo 17 %.

Otra reserva importante de productividad se aprecia en el no aprovechamiento de la capacidad real y potencial de ellas como fuerza de trabajo calificada. Durante 2010, las mujeres representaban 57 % en la fuerza laboral técnica. Esto tiene relación con su superación sistemática y se refleja en 51,5 % de las maestrías y 32,5 % de los doctorados del país; constituyen casi 50 % del total de las personas investigadoras en unidades de ciencia y técnica. No obstante, estos resultados por lo general no son revertidos a través de su participación en la toma de decisiones directas ni en los sectores económicos de mayor productividad.

De acuerdo con los resultados brindados por la ONE 2010, 34,4 % de los dirigentes son mujeres y 40,2 %, en el sector de los servicios. Aunque representa un avance importante con relación a 2009, aún es insuficiente y no ha sido posible modificar sustancialmente la estructura ocupacional femenina en correspondencia con la relación adecuada entre la inversión-conocimientos logrados por ellas y el aporte al aumento de la productividad. Se manifiesta una desarticulación entre los niveles de formación y los empleos que las mujeres ocupan.

El Censo de Población y Viviendas, " registró que las empleadas en la zona rural representaban 13,7% del total de las mujeres cubanas dedicadas al trabajo remunerado. Se estima que por cada 100 hombres empleados en la zona rural lo están 30 mujeres. Aunque no constituyen mayoría en las zonas rurales, encierran un potencial importante como fuerza de trabajo, ya que menos de 15 % de las mujeres de las zonas rurales se dedican al trabajo remunerado.

Uno de los factores que podría estimular la incorporación de mujeres como usufructuarias, lo constituye la posibilidad de asentarse en el terreno concedido con este fin, aspecto resuelto en el Decreto-Ley 300. Esta decisión es un elemento favorable para aprovechar el potencial productivo femenino, ya que las dificultades



para asentarse en la tierra a cultivar se manifiestan como un desestímulo para las mujeres, pues por lo general, según su desempeño histórico y social prefieren trabajar en lugares cercanos a su vivienda.

Por otra parte, fue aprobada la política para la creación experimental de cooperativas no agropecuarias, previéndose la elaboración de una ley general de cooperativas que entrará en vigor luego de transcurrido un plazo prudencial de estos experimentos.

La actualización y aplicación de los cambios según los lineamientos para la nueva política económica cubana se encuentra en proceso de implementación, la aprobación de diferentes medidas va encaminada a fortalecer la producción agropecuaria, el trabajo por cuenta propia, los subsidios personalizados, la ley tributaria, el cooperativismo en sectores agropecuarios y no agropecuarios y el uso eficiente de la energía con el utilización de las fuentes de energías renovables.

Con relación al cooperativismo, los cambios previstos en los lineamientos van encaminados al reordenamiento y reajuste en la gestión económica y social de las formas productivas existentes en el sector agropecuario (UBPC, CPA y CCS) y su manera de comercializar con las entidades estatales y privadas, fruto del reconocimiento de un excesivo control por parte del Estado, la falta de autonomía y la pérdida de capacidad de autogestión. Respecto al nuevo reglamento de las UBPC, se mantiene la empresa intermedia que autoriza y define toda una serie de gestiones que le deben corresponder propiamente a las UBPC: no reconocerlas como una empresa, entre otros aspectos, atenta contra el reclamo de la necesaria autonomía de estas. Se destaca la importancia y significación de las potencialidades de la mujer en todas las actividades del sector agropecuario, como fuerza laboral activa, técnica, profesional y de dirección.

El análisis y la valoración del comportamiento de la producción agrícola y sus resultados durante los últimos años, denotan que las fuerzas productivas en el sector agropecuario aún se encuentran detenidas y que se requiere profundizar en las transformaciones de las relaciones de producción. No resolver los problemas señalados durante el análisis del Decreto-Ley 300 y el nuevo reglamento de las UBPC, favorece la dilación de los resultados esperados. A la vez se requiere un proceso más dinámico en las transformaciones del sector que conduzcan a la creación de un modelo de gestión económica que consolide el nuevo modelo agrícola previsto.

El modelo de gestión económica: es una propuesta clara en aspectos centrales: el plan, como eje central de la economía, pero con la aceptación del mercado; la existencia de diversas formas de propiedad; la separación de las funciones estatales y productivas; una mayor "autonomía" para las empresas estatales. En sentido general, una mayor flexibilización del movimiento económico entre diversos tipos de agentes. De esta manera, resulta importante observar cómo se comporta la participación de la mujer en el empleo dentro del sector no estatal. Este hecho permite realizar valoraciones sobre la pertinencia y las oportunidades reales que se crean para las mujeres dentro de las formas no estatales.

La racionalidad económica e incremento de la productividad que se persiguen con la actualización del modelo de gestión económica, solo podrán lograrse con los mejores hombres y mujeres trabajando en espacios de justicia social y eso solo es posible si se logra la articulación integrada de todas las políticas dirigidas al desarrollo con equidad.

Todas estas medidas tratan de dar los primeros pasos de un proceso mucho más profundo de reestructuración de la agricultura cubana encaminadas a consolidar la viabilidad económica, productiva y social en la gestión del sector cooperativo.

Por todo lo antes expuesto, podemos afirmar que los cambios realizados en el nuevo contexto cubano relacionados con el fortalecimiento de los sistemas de producción agropecuaria y los modelos productivos, son coherentes con las políticas de la ACPA y con cada una de las acciones ejecutadas en el proyecto evaluado y han sido el resultado de las diferentes etapas en la que ha transitado el proceso de acompañamiento a las entidades productivas en la zona de intervención y también han contribuido los espacios de reflexión y proyección impulsadas por el Ministerio de la Agricultura y apoyados por Organizaciones, Asociaciones, e Instituciones de la Sociedad Civil Cubana así como por ONGs que trabajan en Cuba.

Por otro lado, la política de cooperación del MINCEX, va orientada a acompañar los programas y prioridades del país, siendo los sectores más importantes de colaboración los de:

- ❖ Seguridad y Soberanía Alimentaria
- ❖ Recursos Hidráulicos
- ❖ Eficiencia Energética

Las áreas de intervención priorizadas son:

- ❖ Provincias Orientales
- ❖ La Habana
- ❖ Artemisa y Mayabeque

Estas prioridades son coherentes con la estrategia de colaboración del Gobierno Cubano, y que se plasma en el “Marco de Asociación entre España y Cuba en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo”, firmado en Madrid el 16 de Junio del 2014.



3. Informe de datos, dando respuesta a las cuestiones y criterios de evaluación establecidos previamente, organizada de acuerdo con el enfoque integral de la evaluación propuesta. Análisis de los distintos niveles (diseño, proceso, resultados) y criterios.

La evaluación del proceso de ejecución del proyecto, tuvo lugar a través del empleo de fuentes de verificación para cada uno de los resultados previstos a alcanzar y según los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, impactos, apropiación, coherencia y participación. Se realizaron igualmente evaluaciones parciales a través de talleres y encuentros entre el personal coordinador y las personas beneficiadas.

El enfoque metodológico para la recogida de datos de la evaluación fue eminentemente participativo, fundamentado tanto en técnicas cualitativas como cuantitativas, utilizándose métodos formales (observación participante y medición directa) y métodos simples no formales (técnicas participativas, entrevistas con informantes clave, grupo de discusión, encuestas informales, etc.). Se trabajó con la metodología declarada lo que permitió ser adaptada o modificada en función de las actividades presentadas por el equipo de evaluadoras.

Según el diseño previsto, primeramente se realizó la revisión documental y para ello fue entregado al equipo de evaluación los siguientes documentos:

- ❖ Del equipo de proyecto y ACP: Documento de formulación, los informes narrativos parciales y finales, informes de seguimiento narrativos por el equipo de proyecto y Programa de Capacitación realizado en el proceso de ejecución de la propuesta, fuentes de verificación, informes financieros, actas de entrega y otros. **Anexo 13.** Materiales revisados productos del proyecto.
- ❖ De la ACPA. Documentación y expedientes del proyecto, presentación, contenido de la sistematización y estrategia de cooperación de la ACPA.

Una vez revisada la documentación, se realizó la presentación del equipo de evaluación a la ACPA y quedó elaborado el cronograma de actividades a realizar durante el proceso.

Dentro de los métodos utilizados para la recogida de información cualitativa y cuantitativa, estuvieron:

1. **Entrevistas semiestructuradas:** Para la evaluación del proyecto se realizaron un total de 30 entrevistas, 7 a personas beneficiadas (1 mujer y 6 hombres), 5 informantes clave (2 mujeres y 3 hombres), 12 personas de las entidades productivas (3 mujeres y 9 hombres), 4 personas de la ACPA nacional y provincial (2 mujeres y 2 hombres) y 2 personas de organizaciones internacionales (1 de la AECID y 1 ACP). Anexos 1, 2 y 3.

Anexo 1. Entrevistas a informantes clave.

Anexo 2. Entrevistas (individuales y grupales) a beneficiarios/as del proyecto

Anexo 3. Diseño de los talleres.

La siguiente tabla muestra el total de personas entrevistadas.

Sexo	Entrevistas		Entidades productivas		Entrevistas a personas de las contrapartes/agencias		Total
	Informantes Claves	Personas beneficiadas	Granja	Empresa	Cubanas	Internacionales	
Femenino	2	1	3	-	2	-	8
Masculino	3	6	7	2	2	2	22

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



Total	5	7	10	2	4	2	30
-------	---	---	----	---	---	---	----

2. **Grupos de Discusión:** Fueron realizados 3 espacios con principales grupos de actores (equipo de proyecto, feria de rodeo, directivos de la Granja, entre otros): Se organizaron grupos de personas de las unidades productivas con intereses/condiciones comunes, para desarrollar los principales aciertos y desaciertos que ha tenido el proyecto y reflexionar sobre las causas y efectos que ha traído, además de los compromisos asumidos

Grupos de discusión	Mujeres	Hombres	Total
Equipo de proyecto	1	3	4
Feria rodeo	2	6	8
Directivos de la granja	1	2	3
Total	4	11	15

Anexo 4. Relatoría de los grupos de discusión.

Anexo 5. Listado de los grupos de discusión

3. **Talleres Participativos:** Se realizaron un total de 4 talleres:

- Taller con las y los productores individuales, donde participaron 15 personas (10 hombres y 5 mujeres).
- Taller con personas de las entidades productivas, participaron 12 (8 hombres y 4 mujeres). Ambos talleres fueron realizados desde la concepción de la Educación Popular donde se aplicaron varias técnicas participativas como: lluvias de ideas, línea del tiempo, diagrama para la articulación de actores y estuvieron orientados a la evaluación de los resultados del proyecto, a la identificación de los aciertos y desaciertos durante la intervención, las lecciones aprendidas del proceso y la sostenibilidad de las acciones. **Anexos 6 y 7.**
- Taller de devolución a las personas beneficiadas, participaron 37 personas (30 hombres y 7 mujeres). **Anexo 8 y 9**
- Taller de devolución de resultados con la dirección de la ACPA Nacional, el equipo de proyecto, la coordinación de ACP y la Filial de la ACPA en La Habana, participaron 7 personas (4 hombres y 3 mujeres).

Estos dos talleres estuvieron orientados a la devolución de los resultados a partir de las entrevistas realizadas y los dos talleres anteriores, se realizó una interpretación de cada una de las técnicas aplicadas donde las personas beneficiarias tuvieron la oportunidad de evaluar su propio proceso de ejecución del proyecto. Se compartieron también algunas de las recomendaciones que desde la coordinación de la evaluación fueron valoradas. **Anexos 10 y 11**

Anexo 6. Diseño de los talleres

Anexo 7. Relatorías de los talleres grupales con personas beneficiarias y entidades.

Anexo 8. Listados de participantes de los talleres grupales con personas beneficiarias y entidades.

Anexo 9. Diseño de los talleres de devolución con productores/as y entidades juntos.

Anexo 10. Relatorías de los talleres de devolución con productores/as y entidades juntos.

Anexo 11. Listados de participantes del taller de devolución.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



En total participaron en el proceso de evaluación 101 personas (37 mujeres y 74 hombres), se anexa tabla con el desglose:

Tabla desagregada por sexo de las personas participantes en el proceso de evaluación:

Sexo	Entrevistas		Entidades productivas		Entrevistas a personas de las contrapartes/agencias		Talleres grupales				Total
	Informantes Claves	Personas beneficiadas	Granja	Empresa	Cubanas	Internacionales	Personas Productoras	Entidades	Ambos	Socialización ACPA-ACP	
Femenino	2	1	3	-	2	-	5	4	7	3	37
Masculino	3	6	7	2	2	2	10	8	30	4	74
Total	5	7	10	2	4	2	15	12	37	7	101

4. **Visitas a las áreas del proyecto y observación participante:** Las visitas realizadas estuvieron orientadas a las fincas y patios de los/las productores/as y las unidades productivas beneficiadas por el proyecto, estas fueron: 1 vaquería “La Típica 45”, 1 centro multiplicador de conejos, 8 productores individuales y 1 productora, el lugar donde será el centro de beneficios de pescado, 1 área de feria y rodeo, 1 estanque para la cría de alevines, las áreas de la planta de piensos, las áreas de la oficina de la granja y la casa de posturas. **Anexo 12. Imágenes de las visitas realizadas.**

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



4. Interpretación de datos. Exposición de la información en base a las técnicas cualitativas y cuantitativas, presentando las evidencias reveladas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y las interpretaciones formuladas sobre dicha evidencia. La interpretación deberá explicar los problemas y contradicciones que hayan aparecido en el desarrollo de la intervención.

Durante el proceso de evaluación la recogida de la información se realizó a través de técnicas cuantitativas y cualitativas que fueron implementándose en la realización de talleres participativos, entrevistas, grupos de discusión, la observación participantes y las visitas a diferentes áreas del proyecto, que permitieron hacer una interpretación del funcionamiento del proyecto, de los problemas y contradicciones que existieron durante el desarrollo de la intervención, de forma participativa las personas beneficiarias han identificados los elementos que no permitieron el buen funcionamiento de la propuesta y en alguna medida han dificultado la buena marcha del proyecto.

Entre los elementos que exponen las personas beneficiadas que incidieron en el retraso de la fecha de inicio del proyecto, ha sido por las demoras en la aprobación de la propuesta por las autoridades cubanas.

Para entender cuáles han sido los diferentes momentos del proyecto desde su identificación hasta su aprobación por la parte cubana, a continuación se describen en el tiempo los sucesos ocurridos:

Año	Sucesos
2007-2008	Identificación y diagnóstico
Marzo 2009	Presentado a la Convocatoria AECID de proyectos.
Octubre 2009	Se solicita por ACP a la AECID aplazamiento de la fecha de inicio desde el 21 de octubre del 2009 hasta el 20 de octubre del 2011.
20 de octubre 2009	Concedida la prórroga por la AECID de la fecha de inicio para el 21 de diciembre del 2009 hasta el 20 de diciembre del 2011.
16 de mayo del 2011	Solicitud a la AECID por ACP de suspensión por 6 meses.
16 de noviembre del 2011	Fecha de terminación de la suspensión por 6 meses y se solicita por ACP más tiempo, concedido hasta el 20 de junio 2013.
28 de abril del 2012	Se aprueba el proyecto por el Comité de Proyecto de MINCEX.
Octubre del 2012	Se firma y entregan los TdR.
25 octubre el 2012	Taller de inicio del proyecto.
22 de febrero 2013	Apertura de la cuenta bancaria
4 de abril del 2013	Se encuentra operativa la cuenta bancaria
3 de junio del 2013	Entrega del código NIT de la ONAT imprescindible para poder comprar.
20 junio del 2013	Fecha de finalización del proyecto

A partir del año 2009, fecha que fue presentado y aprobado el proyecto por la AECID, el Ministerio de la Agricultura y en general el país estuvo inmerso en todo un proceso de reordenamiento que abarcó todas las esferas e instituciones, lo que ocasionó un complejo proceso de adecuación a las nuevas instrucciones y requerimientos, tal como se explica en el contexto, que implicó incorporar las acciones del proyecto en el Plan de la economía a nivel nacional, y por tanto el tiempo de tramitación previa a la ejecución del proyecto se dilato más de lo planificado. (Ver cuadro anterior)



4.1 Relevancia de la ejecución del proyecto en sus etapas

En los talleres de evaluación con las personas productoras y las entidades productivas se pudo apreciar un alto sentido de pertenencia con el proyecto, en la etapa de 2009 a octubre 2012 que aún no estaba aprobado por las autoridades cubanas pero si por la AECID, se pudo corroborar a través del trabajo grupal realizado con seis grupos, que identificaron como un aspecto esencial el nivel de motivación de las personas que se involucrarían en el proyecto.- La participación se reflejó desde la metodología para seleccionar a las posibles personas beneficiarias, donde los criterios de selección fueron: estar en el órgano de base, ser socio de ACPA, ser una persona con resultados productivos con esfuerzo propio. El funcionamiento estable de los órganos de base de la ACPA, así como la formación y el intercambio entre las diferentes personas productoras de la localidad y de otras cercanas, fueron algunos de los elementos que incidieron en mantener la motivación de las personas beneficiarias. Todo este tiempo hasta la entrega de los recursos las personas participantes lo valoraron como un **“Sueño hecho realidad”**.

Las personas vieron todo este proceso en seis momentos, que significaron el transcurso seguido hasta el **“Sueño hecho realidad”**.

Momentos	Aspectos
I. 2007 -2008	Visita del personal del proyecto a las fincas y patios, es decir a las personas que producen, se seleccionan los posibles beneficiarios/as propuestos por los órganos de base en sus reuniones. Visitas con actores locales.
II. 2009-2012	Momento de aprobación del proyecto. Período de estancamiento. Aprobación del proyecto y realización de las compras. Trámites demorados y actualizaciones de las personas beneficiarias. Se encuentran en la espera de las aprobaciones por las autoridades cubanas.
III. Octubre de 2012	Se hace el taller de Inicio del proyecto
IV. 2013	Inicio. La espera de los contenedores con los recursos. Visita a productores y productoras para conocer de los recursos asignados por el proyecto. Entrega de los recursos y ejecución. Entrega de los insumos y herramientas a las personas productoras.
V. 2014	El comienzo de las instalaciones (construcciones) Desarrollo, selección e inicio de la producción. Aumento de la masa productiva y vías para la sostenibilidad.
VI. 2014	La evaluación del proyecto

La incertidumbre y falta de credibilidad por parte de las personas beneficiarias, causadas por la demora del inicio del proyecto y la consecución de sus acciones fueron otros de los elementos que afectaron la buena marcha de la propuesta, y además trajo por consecuencia que no fueron preparadas por las entidades estatales las condiciones previas de autorizaciones de obras y proyectos técnicos de las inversiones, problema que afectó el no poder iniciar con la construcción de la losa sanitaria y el centro de beneficios de pescado, dos de las acciones importantes para la garantía de la comercialización de las producciones. También fue reconocido por las personas participantes de las entidades productivas que la falta de gestión, acomodamiento y de prioridad en la ejecución de las acciones por parte de las personas decisoras produjo la no terminación en tiempo de algunas actividades y la ausencia de los permisos de las obras antes mencionadas.

El conocimiento del proyecto por las autoridades locales del Gobierno Municipal, las rendiciones de cuenta y chequeos por estas entidades locales, estuvieron ausente durante la ejecución de la propuesta. Durante los

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”

talleres participativos realizados en el proceso de evaluación, se pudo constatar que la falta de agilidad y de compromiso en la ejecución de las acciones, es el efecto de una relación desarticulada con los actores del gobierno local.

Los aspectos relevantes de estas etapas vividas por las personas beneficiarias.

Momentos	Aspectos relevantes
I.	Diagnóstico y formulación del proyecto. Se parte de un diagnóstico participativo con la presencia de todos los factores de la comunidad, donde se definen claros criterios de selección de las personas beneficiarias y las entidades a involucrar. Se identifican desde el primer momento la presencia de las mujeres en las actividades productivas del proyecto. Se parte de una situación actual y se hace un análisis hacia donde se quiere llegar.
II.	Una vez conocida la realidad sobre la que iban a actuar tuvieron que determinar en qué medida era factibles las compras ya declaradas e identificadas con los beneficiarios y hacer un reajustes de las mismas por la espera, pero eso no desmotivo al grupo de beneficiarios del proyecto. Se inició por parte de las entidades y personas productoras la ejecución de las acciones previstas en la ejecución (siembra de alimento animal, reforestación, chapea, acuartonamiento y diversificación) lo que permitió el incremento de las producciones y la reformulación de algunos aspectos del diagnóstico inicial. Estas acciones fueron implementadas con recursos propios que fueron aportados por las entidades en algunos casos y otros recursos propios de los productores independientes, y en otros casos recursos prestados.
III.	Incremento de la motivación de las personas
IV.	La ejecución se desarrolla a partir de la entrada de los primeros recursos comprados para las acciones específicas del proyecto.
V.	Inicio de las acciones constructivas, mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de las personas (socioadministrativa, mobiliarios de oficina, medios de cómputo y otros).
VI.	Acciones de capacitación a las personas beneficiarias a partir de todo el proceso desarrollado hasta la fecha.



5. Enjuiciamiento, en relación con los criterios de evaluación establecidos.

5.1. Criterios de Evaluación

Los siguientes criterios y preguntas guiarán el proceso de evaluación:

5.1.1. Pertinencia: Adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en que se realiza.

∅ ¿Se correspondió la intervención con las prioridades y necesidades de las instituciones y población beneficiada?

Podemos considerar que el proyecto es pertinente al contexto y la problemática identificada. Los objetivos y actividades del proyecto se corresponden con la política de desarrollo del país y de la ACPA. Se insertan dentro del Programa del Ministerio de la Agricultura de Apoyo al desarrollo del ganado menor y en la Estrategia de Cooperación de la ACPA en cuanto a sus líneas estratégicas de apoyo al desarrollo de la producción e industria animal de especies menores.

Por la total coherencia con las políticas del país, del Ministerio de la Agricultura, de la ACPA, de la Empresa Pecuaria Bacuranao, de la Granja de Campo Florido y de la comunidad, se logró avanzar con las actividades de formación de capacidades y fortalecimiento de la infraestructura técnica y productiva de entidades productivas y de las personas productoras durante la ejecución del proyecto.

Los Resultados y Objetivos del proyecto respecto a las necesidades de las personas beneficiarias, puso en evidencia un alto nivel de satisfacción y motivación de las personas involucradas, en tal sentido el proyecto contribuyó a potenciar los sistemas productivos de especies menores incrementando su producción de manera integrada y preservando los recursos genéticos, se ha mejorado las condiciones de trabajo y de calidad de vida de trabajadores y trabajadoras de la Granja, se han creado mejores condiciones de crianzas a productores y productoras garantizando el consumo de alimentos para la familia y la comunidad. Los espacios de formación y las temáticas impartidas responden a las necesidades de aprendizajes identificadas y sin lugar a duda son un pilar básico para el desarrollo integral de las unidades productivas.

La mayoría de las personas participantes sintió una alta satisfacción ante la capacitación de acuerdo a las necesidades personales y del sector, porque las acciones previstas contribuyen y complementan la estrategia de desarrollo del Consejo Popular en Campo Florido y de sus unidades productivas, en el mejoramiento de las infraestructuras productivas y del transporte, en la entrega de los insumos y herramientas a cada productor y productora, en el fortalecimiento de las capacidades locales, en el mejoramiento racial de las especies y en mejoramiento de las condiciones laborales a los trabajadores/as de la Granja de Campo Florido. En general consideran el proyecto muy oportuno por su completa pertinencia a las necesidades reales y la congruencia con las políticas de desarrollo de todas las organizaciones involucradas.

5.1.2. Eficacia: Valoración del grado de consecución de los objetivos y resultados previstos.

∅ ¿Se pudo cumplir el objetivo de la intervención a partir del logro de los resultados planteados?

∅ ¿Encontraron dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?

∅ ¿Cuál fue la metodología utilizada para la gestión técnica y administrativa?

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



En cuanto al alcance de los objetivos:

Para analizar el grado en que los objetivos de la intervención se alcanzaron, se evaluó el comportamiento del objetivo específico, los tres resultados y el cumplimiento de sus indicadores planificados.

El grado de cumplimiento de los indicadores, ha sido medido tomando como punto de partida la línea base elaborada al inicio del proyecto, la cual no ha estado orientada a la medición de los indicadores y ha traído por consiguiente dificultades para poder medir el cumplimiento de los mismos.

OBJETIVO ESPECIFICO INDICADORES PREVISTOS	% GRADO DE LOGRO DE INDICADORES	COMENTARIOS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECIFICO
<p>Potenciar los sistemas productivos de especies de ganado menor y peces en el Consejo Popular de Campo Florido, incrementando su producción de manera integrada con tecnologías respetuosas del medio ambiente</p>	<p>65%</p>	<p>En sentido general el proyecto ha potenciado los sistemas productivos de especies menores y peces, pero no de manera integral, han sido fortalecidas las infraestructuras productivas de las personas productoras y unidades productivas, se les ha entregado herramientas de trabajo y se incrementan las producciones.</p> <p>A pesar de esto, consideramos que este objetivo se encuentra parcialmente cumplido, debido a que no todos los indicadores fueron medibles y verificables. Aún no se ha podido concluir con las acciones previstas de la comercialización y el acceso de las producciones obtenidas a los mercados locales, siendo este último unos de los indicadores a medir con la población del Consejo Popular. La producción de leche de ganado vacuno y cabra es llevada para la industria y distribuida para los niños y niñas del Municipio. La producción de pescado es llevada para la provincia y la procesan para distribuirla a la población y con la producción de conejos y ovino-caprino el mecanismo de comercialización que tienen las entidades estatales no estimula al productor y por tanto no todos acceden a este, consideramos que se debe continuar insistiendo con los actores del territorio para que parte de estas producciones sean vendidas directamente en los mercados locales, teniendo en cuenta que en la zona existen potencialidades productivas suficiente para organizar y engranar los mecanismos.</p> <p>La incorporación de los niños, niñas y jóvenes a las actividades agropecuarias dentro de la propuesta, ha sido significativas, existen incorporados en los círculos de interés un total de 15 niños y niñas, dentro de las personas productoras hay 16 jóvenes. En coordinación con el Ministerio de Educación y la Agricultura han realizado diferentes actividades de participación en las ferias, concursos y preparación profesional.</p>

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MEJOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



RESULTADO No.1 INDICADORES PREVISTOS	% GRADO DE LOGRO DE INDICADORES	COMENTARIOS AL CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO No.1
<p>Se ha incrementado la producción sostenible de pescado, leche cabra, carne de conejos, ovina, caprina, y otras producciones agrícolas, en armonía con el medio ambiente.</p>	<p>90%</p>	<p>En las visitas y entrevistas realizadas se pudo comprobar que se ha incrementado la producción de pescado, leche cabra, carne de conejos, ovina y caprina.</p> <p>Fueron beneficiados un total de 44 productores, 33 productores de conejos (10 productoras) y 11 productores de ovino-caprino. Respecto a la línea base elaborada al inicio del proyecto se considera que todos estos indicadores partieron de cero y sin embargo en las entrevistas y visitas realizadas a los productores y productoras pudimos constatar que antes de ser beneficiados por el proyecto ya tenían alguna producción, la cual no ha sido considerada como punto de partida.</p> <p>No obstante, hay un cumplimiento de los indicadores productivos formulados y según datos aportados existen un incremento de las producciones.</p> <p>Otro elemento importante es el trabajo con las personas productoras en la aplicación de tecnologías para el tratamiento de los residuales, donde se ha considerado que el 80% de estos, aplican tecnologías como la lombricultura, el compost, uso de abono orgánico y otros. Se espera que estas tecnologías sean más aplicadas y generalizadas por los productores y productoras.</p> <p>La presencia de la mujer en el ciclo productivo, es otro de los indicadores positivo logrados, según información brindada por el departamento recursos humanos UEB Granja Campo Florido y otras fuentes, antes de iniciarse el proyecto estaban vinculadas al proceso productivo 19 mujeres y al final del proyecto existen 54 mujeres que representa un crecimiento de 2,8 veces.</p>

Dentro de las acciones realizadas para el logro de este resultado, han estado caracterizadas en el mejoramiento de las infraestructuras productivas en vaquerías, fincas de producción de leche de cabra y naves de los productores y productoras. También han mejorado las condiciones 3 centros multiplicadores de conejos y cabras, y se han completado los recursos para el trabajo de selección y mejora del pie de cría en estos centros, han sido mejoradas las condiciones a la brigada de pescadores para aumentar el nivel de captura de los peces, el mantenimiento y la reforestación de 16 embalses para la siembra y el desarrollo de alevines.

Se ha diseñado e implementado un programa de capacitación en diferentes temática de: manejo de las crías y la alimentación, el trabajo con la genética, la salud y bioprotección, el uso de fuentes naturales para la alimentación animal, han sido algunos de los temas tratados. Se han beneficiados con esta propuesta de capacitación 113 personas (73 hombres y 40 mujeres).

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



A pesar del esfuerzo realizado en el cumplimiento de las actividades en este resultado, aún existen acciones en las entidades productivas que no han sido finalizadas como la instalación de un sistema de riego y el ordeño mecánico en la vaquería típica 45, terminación del techado en la finca de producción de leche de cabra, terminación de las naves en los centros multiplicadores de ovino-caprino, y la instalación del cultivo protegido en la casa de postura.

Por lo antes expuesto consideramos que este resultado no ha sido cumplido totalmente, recomendándole al equipo de proyecto y la ACPA darle seguimiento a estas actividades pendiente hasta que se logre su total ejecución.

RESULTADO No.2 INDICADORES PREVISTOS	% GRADO DE LOGRO DE INDICADORES	COMENTARIOS AL CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO No.2
Se ha incrementado el uso de fuentes naturales, posibilitando a los productores, disponer de una dieta balanceada y sostenible para la alimentación de sus animales.	70%	<p>Para el logro de este resultado se han fortalecido 3 fincas para la producción de alimento animal y se le ha entregado a estas fincas un grupo de herramientas y equipamiento para el desarrollo de sus labores, en unas de estas fincas se le ha instalado un molino forrajero multiuso y cuenta con otros equipamientos propios del productor, que ayudan al procesamiento del alimento animal.</p> <p>En las entrevistas realizadas al equipo de proyecto y personas beneficiadas de estas fincas se pudo conocer que aún se culminan algunas acciones de instalación de sistema de riego y preparación de tierra. No obstante el equipo de proyecto considera que hay un incremento de la producción de forrajes y plantas proteicas para la alimentación animal, sin embargo no existen las fuentes de verificación (datos estadísticos) donde se pueda verificar el cumplimiento del indicador.</p> <p>Por otro lado se había previsto que parte de la materia prima para esta minifábrica serían los residuos obtenidos del centro de beneficio del pescado para la producción de harina y de la losa sanitaria, pero ambas actividades aún no han sido terminadas.</p>

En las actividades de capacitación realizadas en este resultado, han participado un total de 93 personas productoras (69 hombres y 24 mujeres), no solo se han beneficiado productores y productoras apoyados por el proyecto sino otros integrantes de los Órganos de Base de la ACPA en Campo Florido. Desde la práctica aprenden al manejo de diferentes tipos de plantas forrajeras y proteicas a cultivarlas, conservar y preparar dietas adecuadas para la alimentación de los animales, también en estos espacios se intercambiaron diferentes tipos de semillas.

Durante la evaluación, en las visitas realizadas a las fincas y patios de los productores y productoras se pudo comprobar que han preparado y sembrado sus bancos de forrajes y proteínas vegetales, y algunos de ellos que no tienen fincas hacen las siembras en jardines, cercas periféricas, áreas colectivas no utilizadas en la comunidad.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



No obstante consideramos que aún es insuficiente la cantidad de áreas sembradas de plantas forrajeras y de proteína animal, si tenemos en cuenta los volúmenes de producción existentes de conejos, ovejos y cabras que necesitan de estos alimentos, además aún no están culminadas las fincas previstas destinadas para generar grandes producciones de forrajes y de proteína vegetal.

RESULTADO No.3 INDICADORES PREVISTOS	% GRADO DE LOGRO DE INDICADORES	COMENTARIOS AL CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO No.3
<p>Se han establecido mecanismos adecuados de comercialización, que permiten ingresos económicos superiores; estabilizando una fuerza productiva capacitada con equidad de género, que incide en la formación de niños y jóvenes en las actividades agropecuarias</p>	<p>40%</p>	<p>Durante el proceso de evaluación se pudo comprobar que aún son insuficientes los mecanismos de comercialización existentes en la comunidad, que indiscutiblemente esto no permite incrementar los indicadores productivos y a su vez que se incrementen los ingresos económicos, a nivel de los actores locales no existen ninguna estrategia concreta de solucionar la problemática y las dos áreas que el proyecto apoyó destinadas a solventar los problemas de la comercialización de los productores y productoras aún no están terminadas, se encuentran comprados y entregados los recursos quedando pendiente la construcción de las obras.</p> <p>El rescate de tradiciones y de afinidades en la actividad agropecuaria ha sido unas de las propuestas que se ha trabajado, a través del funcionamiento de los círculos de interés y en apoyar la rehabilitación de la actividad de ferias y rodeos. Estas dos actividades han tenido relevancia porque se han motivados niños y niñas, el equipo de rodeo y las personas que trabajan en el área se encuentran motivadas pero existe una serie de recursos comprados por el proyecto que aún no se han utilizado.</p> <p>Las actividades de capacitación en este resultado han sido insuficientes porque los talleres de formación que estaban previsto eran destinados para toda la parte de comercialización, actividades que se encuentran pendiente de realizar.</p> <p>A pesar de todo el esfuerzo realizado por el equipo de proyecto y ACP en la gestión con la dirección de la Empresa Bacuranao para resolver la construcción de las dos obras pendientes, aún se gestionan los permisos de obras y autorizaciones.</p>



La eficacia en relación a los costes, planificación, coordinación, estrategias, sistemas de control e instrumentos administrativos.

Al evaluar en el proyecto de manera general la **relación coste-eficacia** de la operación, es importante considerar que el proyecto se inició tardíamente, de acuerdo al cronograma previsto (fecha de inicio para la AECID, 21 de diciembre del 2009), el 20 de junio del 2011 se aprueba la suspensión de 6 meses (16 de mayo 2011 al 16 de noviembre del 2011), los términos de referencia se firmaron por el MINCEX el 28 de abril de 2012 y se inicia el proyecto aprobado por las autoridades cubanas el 25 de octubre del 2012 y tiene fecha de finalización para la AECID 20 de junio del 2013 por una prórroga solicitada, lo cual retrasó la entrega de los recursos a las personas beneficiarias, con la consecuente falta de credibilidad y desmotivación inicial para los mismos, se logró recuperar su credibilidad y participación en la obtención de los resultados concebidos pero no de forma general. El grado de ejecución del presupuesto asignado, expresa el nivel de gestión de las instancias coordinadoras para cumplimentar las acciones previstas, en mucho menos tiempo del concebido, la cuenta bancaria estuvo operativa el 4 de abril del 2013, en solo 51 días fue gastado el 95.85% de los gastos en terreno desde la cuenta. Es de significar además el grado de creatividad y agilidad en la búsqueda de soluciones a dificultades generadas por los trámites burocráticos o la disponibilidad real de los recursos en el momento de la ejecución.

La **planificación de los recursos** necesarios para la ejecución del proyecto fue acertada, el análisis tuvo en cuenta los elementos necesarios para la inversión, se valoraron elementos como el almacenamiento y el traslado de recursos, que contribuyeron a agilizar la ejecución de las acciones que se comprometieron.

La **labor del equipo técnico ejecutor** es bien reconocida por las personas beneficiarias y fue valorada de positiva su preparación en la conducción del proyecto, aunque se percibe en su gestión la necesidad de otra persona encargada de los procesos de capacitación y seguimiento técnico, además existe necesidad de mayor preparación en la gestión de proyecto en cuanto al manejo de matriz de marco lógico, planificación anual operativa de forma participativa, elaboración de informes narrativos y financieros, manejos de presupuestos de gastos y planificación de las compras. El equipo del proyecto y las personas decisoras de la dirección de la Granja de Campo Florido, los presidentes y presidentas de los Órganos de Base de la ACPA, tuvieron una participación activa en la toma de decisiones, los productores y productoras, las personas integrantes de la brigada de la pesca y los trabajadores y trabajadoras de las entidades productivas en general se implicaron en la gestión y materialización de las obras con las cuales resultaron beneficiados. Las capacidades formativas y sobre todo, la experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación, hizo que se pudieran vencer algunas de las dificultades con las que el proyecto transitó, como por ejemplo temas logísticos, aunque consideramos que debieron haberse evitado los procedimientos utilizados en las compras y pagos realizados, teniendo en cuenta el cumplimiento de las normativas del financiador. Además durante el proceso de la evaluación no pudimos revisar el expediente de la única compra realizada de los recursos importados.

La **estrategia utilizada** para la ejecución de la operación se ajusta igualmente a los propósitos identificados, teniendo en cuenta su concepción de resultados y el diseño de pasos e indicadores para evaluar el grado de consecución de los mismos. Sin embargo, podemos concluir del análisis de las entrevistas al equipo de proyecto y las visitas realizadas en el proceso de evaluación, que la información levantada en la línea base no es confiable y por lo tanto el cumplimiento de los indicadores no se ajusta a la realidad existente, creándose confusiones e incertidumbres en el cumplimiento de algunos indicadores y en la obtención de las fuentes de verificación.

Instrumentos y procedimientos administrativos: ACPA cuenta con amplia experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación, y tiene manuales y herramientas además de procesos formativos para los equipos de proyectos, que tienen que ver con la logística, administración, gestión y ejecución de los proyectos.



En la revisión de la documentación, se pudo constatar que se lleva la contabilidad del proyecto por parte de una persona específica para ello, se cuenta con los documentos justificativos de factura, los comités de proyecto, y los documentos de actas de entrega.

Aun así, se pudo constatar que para el control de los recursos a entregar a los beneficiarios/as, ACPA tiene firmado un convenio con las personas productoras y las entidades productivas, tiene las actas de entrega de los recursos de las personas beneficiadas, pero no se tiene un expediente por cada productor y productora que registre los recursos asignados y los entregados. Se pudo constatar que las entidades productivas llevan el control de entrada de cada recurso al almacén (tarjeta de estiba) y la salida y entrega a cada beneficiario/a, pero sería recomendable que ACPA tuviera un control más sistemático de los recursos comprados y que aún no han sido utilizados. Otra recomendación sería que en todos los documentos del proyecto, tuvieran los logos bien colocados de izquierda a derecha, se inicia con el logo del financiador que más ha aportado en la realización de la acción. Anexo 13: Materiales revisados productos del proyecto. Encuestas **realizadas por el equipo de proyecto entregado a la evaluación, listados de participantes** y relatorías de los talleres).

Se hizo una única importación y según explica el equipo de proyecto fueron evaluadas 3 ofertas de proveedores y fue seleccionada la mejor oferta teniendo en cuenta calidad, rapidez, garantía y precios. La compra fue realizada a Comercializadora Yucateca de Aluminio para la adquisición de equipamientos, materiales, insumos y herramientas de trabajo para las diferentes acciones del proyecto. Durante el proceso de evaluación no se pudo revisar el expediente de la compra porque el equipo no entregó la documentación a las evaluadoras.

Los activos del proyecto y equipamientos están debidamente incluidos en el control de inventario y se cuenta con actas de responsabilidad.

Seguimiento y monitoreo: ACPA cuenta con un sistema de monitoreo interno, basado en una estrategia y plan de monitoreo a todos los proyectos, donde se evalúan los distintos aspectos de seguimiento del proyecto como avance de las acciones, aspectos contables y de control interno, ejecución presupuestaria, evaluación con los beneficiarios y beneficiarias, etc. Si bien la Filial de la ACPA en La Habana realizó un proceso de sistematización de la experiencia, durante la evaluación, no fueron entregados sus resultados, además los monitoreos realizados por la Filial y ACPA Nacional fueron insuficientes.

Por otro lado, ACP le dio seguimiento a la ejecución del proyecto mediante visitas periódicas planificadas desde la representación en Cuba. Por parte del equipo de proyecto y también por las personas y entidades beneficiarias, se constata que hay un reconocimiento de la presencia, comunicación y forma de trabajo de ACP, favoreciendo el conocimiento de la marcha del proyecto y facilitando oportunamente las informaciones al financiador. Aunque recomendamos que se debe acompañar más al equipo de proyecto en las tomas de decisiones, en la revisión sistemática de la lógica de intervención y en la gestión financiera, no se debe tomar decisiones del proyecto sin que ACP no tenga suficiente conocimiento y poder de decisión.

5.1.3. Eficiencia: Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

∅ ¿En qué medida fue eficiente el uso de los recursos financieros en la obtención de los resultados?

Para evaluar la eficiencia en la ejecución del proyecto es preciso tener en cuenta que el proyecto inició tardíamente de acuerdo al cronograma inicial previsto (prácticamente 3 años después de la fecha de inicio aprobada por la AECID, 21 de diciembre del 2009).

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



Debido a los cambios en los procedimientos administrativos del MINCEX y del país en materia de cooperación, se dio un gran retraso en la firma de los términos de referencia del proyecto, base legal para los procedimientos de apertura de cuentas, en la operatividad de la cuenta bancaria, firma de contratos con proveedores, y legalidad del proyecto en Cuba. Por otro lado, si bien ACP había realizado oportunamente la primera transferencia de fondos a Cuba de 4 800.00 euros el 15 de marzo del 2013, la segunda transferencia de fondos de 14 372.00 euros fue realizada 3 meses después, el 11 de junio del 2013, 10 días antes de la fecha de terminación del proyecto (20 de junio del 2013), consideramos que fue una decisión muy arriesgada e insuficiente para el logro de los resultados, que trajo por consecuencia hacer pagos apresurados sin garantía y disponibilidad de los recursos planificados en los mercados locales, al punto que no dio tiempo la compra de algunos de los materiales previsto y quedaron pendiente por ejecutar que deben de ser devuelto 3 759.25 CUC del financiamiento transferido, por lo tanto se dejaron de comprar algunos materiales constructivos que afectaron el logro de algunas actividades y resultados (construcción del biogás y completamiento de recursos para las obras que no han sido ejecutada).

Todo esto retrasó la entrega de los recursos a las personas beneficiarias, con la consecuente desmotivación inicial para los mismos, por consiguiente el proyecto contó con un corto tiempo para ejecutarlo. Además en el momento del proceso de evaluación aún se encuentra abierta con dinero la cuenta bancaria del proyecto a la espera de la devolución del financiamiento no ejecutado, ante tal situación podemos concluir que financieramente el proyecto no ha cerrado porque aún se realizan gastos de comisiones bancarias todos los meses, aunque la cuenta se mantiene congelada para los tramites en cheque o las transferencias. En la entrevista realizada al coordinador de ACP en Cuba le comenta al equipo de evaluación que este dinero fue justificado al financiador y que lo no ejecutado debe ser devuelto a la cuenta de ACP, operación que aún se encuentra pendiente. *Por tanto le recomendamos a la ACPA agilizar la gestión en el cierre de la cuenta bancaria del proyecto.*

Aun así, hay que destacar y reconocer meritoriamente el esfuerzo realizado por ACPA y ACP para enfrentar todas estas dificultades, sobre todo destacar la fluida comunicación y transparencia de ACP con la AECID, que trajo por consiguiente la flexibilidad en el otorgamiento de las prórrogas y suspensiones del proyecto, realizando esfuerzos conjuntos ante el Ministerio de Agricultura y el MINCEX para destrabar los problemas y conseguir la puesta en marcha del proyecto.

Esta situación, generó muchas tensiones en la coordinación del proyecto e incertidumbres en la población beneficiaria. Es meritorio destacar la confianza y motivación mantenida por los Órganos de Base de la ACPA en el Consejo Popular de Campo Florido, que durante esta etapa de espera para la aprobación del proyecto funcionaron de forma sistemática en la realización de reuniones bimensuales, talleres de capacitaciones e información sobre la situación del proyecto a los productores y productoras. En las entrevistas realizadas se pudo constatar que muchos de las personas productoras seleccionadas fueron organizando sus producciones con sus propios esfuerzos de tal manera que cuando llegaron los recursos se organizaron con mucha agilidad para su puesta en marcha.

Por otra parte, no ocurrió lo mismo con las entidades productivas que dependen de la gestión de la Granja y la Empresa Bacuranao, que ante la incredibilidad de la aprobación del proyecto no garantizaron la gestión de los proyectos técnicos, ni de las autorizaciones y permisos de obras, siendo esto aún un problema para el inicio de las actividades previstas de construcción de la losa sanitaria y el centro de beneficio de pescado, actividades que se encuentran los recursos comprados y no han sido ejecutadas.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO “FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA”



Durante los talleres participativos se pudo conocer que algunas de las estructuras de los techos de las naves para la crianza de la producción caprina, que consistía en la gestión de la madera, no se pudo lograr por la falta del croquis o proyecto técnico que listarán la demanda de madera, situación que ha generado deficiencia en la colocación del techado de estas naves.

Otro elemento importante durante la ejecución del proyecto, es que no se ha hecho un uso eficiente de los recursos con relación a los resultados alcanzados, porque todos los recursos comprados, no han sido utilizados en el logro de todas las actividades incidiendo en el cumplimiento de los resultados, por otro lado en el caso de la reparación del camión destinado para la brigada de la pesca, el proyecto entregó a la Empresa un financiamiento para su reparación y sin embargo en las entrevistas realizadas a las personas beneficiadas se pudo conocer que existen problemas con el funcionamiento de este equipo y que aún no ha sido reparado completamente, por lo que no han podido hacer una de las labores fundamentales para la pesca como es el caso de la fertilización de los estanques.

Lo mismo ocurre con la calidad de las compras realizadas como los vagones, las bicicletas eléctricas y otros recursos, que las personas beneficiarias sienten insatisfacción con la durabilidad de estos recursos.

Con relación al presupuesto de gastos según Informe Final en los gastos previstos de la AECID, se observa un desbalance entre las partidas en cuanto al presupuesto aprobado y los gastos imputados, si bien existen diferencias en % de ejecución por partidas, esto no ha afectado a los resultados del proyecto, y son fruto de la necesidad de adecuación presupuestaria en el momento de la ejecución de las compras, al variar los precios de los equipamientos y materiales de lo previsto en el momento de la formulación.

Partidas generales	Presupuesto aprobado AECID	Presupuesto ejecutado AECID	% de ejecución
A.I Identificación	500	488.82	97.76%
A.II Evaluación Externa	2000	2000	100%
A.V Construcción y/o reforma	93 612.00	141 568.10	151.23%
A.VI Equipos, materiales, suministros	64 728.00	14 323.45	22.13%
A.VII.1 Personal Local	0.00	0.00	0.00
A.VII.2 Personal Expatriado	0.00	3210.44	-
A.VII.3 Personal en Sede	15000.00	15009.79	100.07%
A.VIII Servicios Técnicos	400.00	0.00	0%
A.X Funcion. Terreno (1% máx.)	2000.00	911.94	45.60%
A.XII Viajes, alojamiento y dietas	0.00	3675.46	-
A.XII Gastos financieros	400.00	-900.00	225%
Total de Costos Directos	178 640.00	180 288.00	100.92%
Total de Costos indirectos	21 360.00	21 360.00	100%
Total General	200 000.00	201 648.00	100.82%



En la revisión del Informe Final, específicamente en el listado de justificantes hay una diferencia de 20.83 euros en la partida de funcionamiento entre lo que se justifica y se imputa al presupuesto general. Otro elemento es que los gastos en el presupuesto no han sido bien imputados porque la importación con la Comercializadora Yucateca de Aluminio se encuentra imputada al 100% en la partida de construcción y reforma, sin embargo en esta importación se compraron equipamientos y herramientas que no deben estar imputados en esa partida.

En el Informe financiero se pudo observar que se han imputado gastos en actividades que no estuvieron previstas como las dietas de seguimiento y viajes del personal, y además gastos en personal de ACP, modificaciones realizadas al presupuesto que no hemos podido constatar su justificación en los Informes narrativos, si bien consideramos que son gastos justificables en la ejecución del proyecto.

Otro de los elementos a recomendar a ACP y la ACPA, es la necesidad de realizar mantenimientos sistemáticos al presupuesto de manera que les permita mejorar la gestión financiera y la eficiencia para el logro de los resultados alcanzados.

Si bien el equipo de proyecto, actuó con agilidad para gastar el 100% del financiamiento en el poco tiempo de ejecución, consideramos de manera general que el proyecto no fue eficiente porque no se logró el cumplimiento del 100% de los resultados y actividades, por todas las causas antes mencionadas. En el análisis de la eficacia por resultados se pudo observar que los costos de equipamiento estuvieron acorde con las acciones previstas de ahí que fueron realizadas todas las compras de las actividades planificadas y los recursos que no se pudieron comprar serán facilitados por las entidades involucradas.

5.1.4. Viabilidad: Valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por el proyecto.

∅ ¿Cuáles son las evidencias de que los cambios identificados en el proyecto son sostenibles o tienden a serlo?, ¿Cuáles sus dificultades?

∅ ¿Qué evidencias demuestran que la contraparte tiene la capacidad de gestión para dar continuidad a los resultados del proyecto?

Dados las dificultades encontradas durante el proceso de ejecución del proyecto y atendiendo a los atrasos en el cronograma de actividades que ha traído por consecuencia que aún algunas acciones no han sido concluidas y otras se encuentran sin iniciar, no existe la certeza de la perdurabilidad de las acciones, no obstante se ha demostrado el desarrollo de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias en las personas beneficiarias, susceptibles de replicar en su desarrollo y en la continuidad de las acciones.

Las habilidades fundamentales son las de extensión y multiplicación de los aprendizajes desde sus prácticas demostradas en el manejo de la salud animal, la reproducción, manejo de especies menores, artes de pesca, mejoramiento racial de las especies, control de la masa, manejo de la alimentación alternativa desde los recursos naturales existentes y elaboración de piensos criollos.

La participación de las personas beneficiarias en cada una de las acciones para la implementación de la propuesta, la integración y articulación lograda entre el equipo de proyecto, las personas productoras y la brigada de acuicultura, contribuyó al éxito y agilidad en la ejecución de las acciones del proyecto que tenían que ver con sus beneficios, preparando condiciones idóneas para su continuidad, no siendo así las acciones constructivas que dependieron de la gestión de otras entidades productivas como la Granja y la Empresa.



La recuperación de las infraestructuras productiva y medios de producción, las inversiones realizadas para diversificar la producción, el manejo de las especies menores y el desarrollo de la acuicultura a partir de acciones que propician la conservación del medio ambiente como la reforestación de los embalses, de los patios familiares y fincas, siembra de plantas con un alto valor proteico y nutritivo, y el manejo de los residuales, son algunos de las acciones que evidencian la viabilidad de la propuesta. En ese sentido, ha resultado estratégico el fortalecimiento de los centros multiplicadores que tienen como finalidad el desarrollo de animales raciales de alto valor genético como opción viable y sostenible para el desarrollo de la producción animal en el Consejo Popular de Campo Florido

La implementación y el apoyo del proyecto a las áreas y actividades de ferias y rodeos y otras acciones de rescate de la cultura ganadera, generarían efectos de transmisión de costumbres y tradiciones a las nuevas generaciones, el trabajo con el joven relevo es parte de la estrategia de trabajo de la ACPA y sus organizaciones de bases, que consideramos que se deben de impulsar y que perduran en el tiempo.

El trabajo con el círculo de interés, incrementa afinidades con la actividad agropecuaria y el rescate de la cultura ganadera, impulsa el desarrollo profesional de niños, niñas y jóvenes, es una de las actividades que la propuesta fortaleció con resultados muy positivos y se convierte en unas de las acciones más sostenible.

Las acciones referentes a la comercialización de las producciones, ha sido una de las actividades que aún el proyecto no ha podido concluir, sin embargo están dadas todas las condiciones productivas y de demanda en el mercado local de estos productos de origen animal, fundamentalmente de carne de conejos, ovejos y la leche de cabras, y consideramos la necesidad de que la ACPA encuentre vías y alternativas con el gobierno local para solucionar con agilidad la terminación de estas obras pendientes, que garantiza una alternativa de desarrollo a la economía local.

5.1.5 Impacto: Cambios significativos en el tiempo productos de la intervención.

- ∅ ¿Ha contribuido la intervención a conseguir el objetivo del desarrollo de proyecto?
- ∅ ¿Qué efectos/impactos ha provocado la intervención sobre los colectivos de beneficiarios?
- ∅ ¿Se han producido efectos/impactos negativos o positivos no esperados?

A pesar de las dificultades presentadas en el cumplimiento de los plazos de ejecución del Proyecto, se pueden valorar adecuadamente los impactos referidos a la seguridad alimentaria con el mejoramiento de la producción del ganado menor y el desarrollo de la acuicultura, que indudablemente han generados impactos en la economía local; cambios en los comportamientos y mejora en las condiciones laborales y de vida de las personas productoras y de los trabajadores y trabajadoras de la Granja, el fortalecimiento de capacidades técnicas y locales, en la conservación de las especies de animales menores y del medio ambiente. La previsión, sin embargo, es que a largo plazo existan mayores impactos en las acciones de inversiones productivas y de la comercialización, habida cuenta de las condiciones que se han creado, con la entrega de los recursos materiales y el apoyo y seguimiento de la ACPA, que tiene previsto darle continuidad al Proyecto hasta la culminación de las acciones.

a) Impacto en la Seguridad Alimentaria

Las acciones del proyecto han fortalecido y han potenciado un proceso que viene desarrollando las organizaciones que trabajan con los productores y las productoras (ACPA, ANAP, los gobiernos locales) dirigidos a garantizar el autoconsumo y aumento de las producciones en cantidad y diversidad utilizando prácticas agroecológicas como la lombricultura y otras.



Los resultados productivos de las personas productoras, la brigada de la pesca y de las unidades productivas, obedecen al mejoramiento de la producción del ganado menor y de pescado, se han alcanzado incrementos en la producción de leche, de pescado y de especies menores, como el conejo, ovino y cabras, previstos inicialmente en los objetivos del proyecto, significando que está garantizada para los y las productores/as y sus familias el consumo de carnes sanas y nutritivas, la producción de leche es entregada a la industria láctea y a su vez es distribuida para los niños y niñas, y la producción de pescado se entrega igualmente a la industria para la venta en el municipio.

b) Impacto en la Economía Local

El proyecto ha servido para fortalecer la economía local a través del desarrollo del ganado menor y de la acuicultura, y se crean todas las condiciones en el futuro para la comercialización de las producciones

Los incrementos productivos obtenidos de leche de cabras, carne de conejos, de ovino-caprino y de pescado han sido significativos y contribuyen a mejorar no solo la economía familiar de las personas beneficiadas sino del resto de los habitantes del Consejo Popular que accede a los patios y fincas de los productores/as a la compra de las carnes de conejos y ovejos.

c) Impacto en el fortalecimiento de las capacidades locales

Uno de los efectos más notables del proyecto sobre el fortalecimiento de las capacidades locales se deriva del programa de formación que fue implementado y que involucró tanto a directivos/as, especialistas, productoras/es, jóvenes, niñas y niños y cooperativistas, donde fueron capacitados en diferentes temáticas un total de 242 participantes, 164 hombres y 78 mujeres, el cual comienza a traducirse perceptiblemente en el tránsito hacia un cambio de comportamiento con respecto a mejoramiento en las formas y relaciones de trabajo, más especialización y calidad en sus producciones, mejor manejo de las especies menores, mejoras racial de los animales y mentalidad más ambientalista y conservadora del entorno natural.

En las entrevistas y talleres realizados se demuestra que, a partir del proceso de sensibilización con el tema de género y la introducción dentro del proyecto un indicador que mide la incorporación de la mujer en la actividad productiva, existe un efecto positivo en las relaciones hombre-mujer, lo que se aprecia en las actividades realizadas. Sin embargo, existen categorías que no se han trabajado y aún no alcanzan el mismo grado de desarrollo, como son: división del trabajo, acceso y control de recursos, toma de decisiones, conciliación de la vida familiar, planes de igualdad de oportunidades y planeación estratégica con enfoque de género.

d) Impacto ambiental

El proyecto ha garantizado el uso sostenible de los recursos naturales en las áreas e instalaciones beneficiadas para mejorar la alimentación animal. Se ha trabajado desde el proceso de formación y la práctica en el uso racional de los pastos y banco de proteína, calidad de la leche, manejo de las crianzas de conejos y ovino-caprino, desarrollo de la producción acuícola e importancia de la fertilización de los estanques.

La reparación y mejora de la infraestructura productiva con el abasto de agua de las unidades, sistemas de riego para la producción de semillas, permite hacer un uso más eficiente de este recurso, al minimizarse las pérdidas de agua en las instalaciones defectuosas, se han rehabilitado tanques o reservorios que permiten almacenar y utilizar el agua adecuadamente.



Igualmente, más del 90% de los productores y las productoras utilizan las fuentes naturales, también han utilizado las cercas vivas en el alambrado de los perímetros y áreas de las naves de producción. Se han sembrado diferentes especies para la alimentación animal como la moringa, mar pacífico, almácigo y otros.

5.1.6. Apropiación: Liderazgo del socio local.

- Ø ¿En qué medida participó la contraparte en el diseño, gestión, seguimiento y evaluación de la intervención?
- Ø ¿En qué medida participaron los beneficiarios en todo el proceso?
- Ø ¿En qué medida los resultados del proyecto están siendo asumidos por los actores locales?

La ACPA y su equipo de proyecto ha participado desde la fase de diagnóstico e identificación, coincidentemente la coordinadora del proyecto ha estado de forma permanente en todas las fases del proyecto desde su identificación hasta el proceso de evaluación.

El equipo de proyecto conjuntamente con el personal de la ACPA, se han visto involucrados en un largo y complejo período de adecuaciones, cumplimiento de nuevas regulaciones y normativas para las firmas de los Términos de Referencia. No obstante en las entrevistas realizadas a las personas beneficiarias, se pudo constatar que durante esta etapa el equipo de proyecto mantuvo una comunicación sistemática con las personas y actores involucrados, que facilitaron el inicio de las actividades de organización y gestión.

El seguimiento y monitoreo realizado por el equipo de proyecto conjuntamente con la coordinación de ACP en Cuba, ha permitido que el proyecto avance de forma significativa a pesar de todas las dificultades y contradicciones que han tenido que asumir durante el proceso.

La población beneficiaria ha estado involucrada en todas las fases del proyecto, y es meritorio destacar la capacidad de adaptación que han tenido ante tanta problemática que desde la fase de inicio ha tenido la propuesta. Los productores y las productoras así como sus Órganos de Base han mantenido un rol de organizadores y coordinadores de las actividades de capacitación, aprovechando los espacios de reuniones y encuentros para informar sobre la situación del proyecto y llevar algunas de las temáticas planificadas de formación.

En los talleres realizados durante el proceso de evaluación, se puntualizaba como elemento positivo la “rápida capacidad de respuesta” que tuvo la población beneficiaria ante la llegada de los añorados recursos, que contribuyeron a agilizar la transportación, almacenamiento, custodia y entrega de los recursos.

La participación de las personas beneficiarias durante la etapa en la que el proyecto estuvo suspendido esperando por las aprobaciones cubanas, fue crucial porque se sentaron las bases organizativas para que una vez comprados los recursos pudieran ser instalados de forma rápida, pero además se realizaron acciones como arreglos de instalaciones con recursos propios, compra de animales, preparación de tierras, intercambios entre productores y otras capacitaciones, etc.

La participación de las personas involucradas de forma directa, ha sido buena, fundamentalmente, los colectivos de los productores y productoras de conejos y sus familias y la brigada de la pesca (entidad estatal), aunque todos han estado identificados con el desarrollo del proyecto. Han tenido participación en todas las fases ejecutadas, junto al Equipo de proyecto. Desde la identificación de los problemas y las necesidades de las personas beneficiarias hasta las entidades productivas. Se analizó con las personas que trabajan en la granja los resultados a lograr en las diferentes actividades donde se involucraba esa entidad productiva (Pesca, Casa de



Postura, Feria - Rodeo, Centro Multiplicador y Típica 45). Se hicieron negociaciones para la compra de los recursos en las unidades productivas (proceso de negociación y concertación).

Considerando que el tema de la comercialización ha tenido dificultades, se destaca la comercialización que se hacen a título personal, haciéndose donaciones de la leche de cabra a personas con problemas de intolerancia que lo desarrollan, hace más de cinco años.

5.1.7. Participación: Papel de los beneficiarios, su incidencia en la toma de decisiones.

- Ø ¿En qué procesos de toma de decisiones y cómo participaron los beneficiarios?
- Ø ¿Sus puntos de vista fueron tomados en cuenta en la toma de decisiones?
- Ø ¿La intervención incluyó medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales? ¿Se logró ese empoderamiento?

Las personas beneficiadas del proyecto han tenido una participación activa y de toma de decisión durante la intervención. En las entrevistas realizadas a diferentes personas reconocen su participación desde la fase de diagnóstico, donde el equipo de la ACPA realizó visitas y encuentros para el levantamiento de las necesidades y prioridades de las personas que se beneficiarían en la propuesta, luego una vez aprobado el proyecto y de varios ajustes financieros y de actividades, manifiestan las personas participantes que fueron consultados y tomados en cuenta sus criterios, incluso lo reconocen como unos de los mejores aciertos del proyecto.

Durante la ejecución de la propuesta, tanto el equipo de proyecto como los diferentes actores locales reconocen la implicación, motivación y apropiación de las personas beneficiarias con la intervención y un ejemplo de esta afirmación ha sido la rápida capacidad y disposición, que han tenido las personas beneficiarias a la hora de la llegada y descarga de los recursos, en la custodia y cuidado en los lugares que han estado almacenados hasta la entrega a los beneficiarios/as. La participación en el proceso de capacitación también ha sido significativa, se han involucrado un total de 242 participantes, (164 hombres y 78 mujeres).

En este sentido, si entendemos la inclusión de medidas orientadas al empoderamiento como el desarrollo de estrategias a fin de fomentar y promover relaciones horizontales, democráticas, de equidad y respetuosas de las diferencias, podemos concluir que el proyecto sentó las bases para esto, porque fue significativa la participación y apropiación de las personas beneficiarias, sobre todo de los y las productores/as y las personas que integran la brigada de la pesca y de la reforestación de los embalses, se fortalecieron capacidades locales y las mujeres tuvieron mayores oportunidades en cuanto a la participación y la incorporación a la vida productiva, se logró apoyar a 10 productoras de conejos donde obtienen mayores ingresos económicos, se incrementa el número de mujeres en el desarrollo de la acuicultura y en la producción de leche de cabra.

Haciendo un análisis del proceso de empoderamiento podemos decir que las personas están empoderadas en la mayoría de los 5 aspectos que componen el empoderamiento que al concretarse permiten su cristalización: en primera instancia, el **bienestar** en tanto se es receptora de los servicios sociales básicos; segundo, el **acceso** que conlleva a mayor acción social de manera colectiva o individual; tercero, la **concientización** que implica la aprehensión del concepto de género en el que confluyen tanto la igualdad como la diferencia; cuarto, la **participación** que propende la representatividad de la mujer en las diversas esferas sociales y por último, el **control** como elemento que permea todas las dimensiones del ser humano desde si y para su entorno. Todo esto enmarcado en la premisa de mayor equidad social.

No solo se tomó en cuenta el desarrollo de conocimientos y saberes en las personas sino que se aprecia un alto grado de solidaridad y de apoyo mutuo al interior del grupo y entre mujeres y hombres. Además se observaron y se expresaron en las entrevistas los cambios a nivel personal en el grado de conciencia, que se traduce en una



búsqueda de control, mayor confianza en sí como personas, y un reconocimiento del derecho a tomar decisiones y a hacer elecciones. Así como al interior de la organización que está orientada al cambio social y con incidencia en lo político.

El porcentaje de mujeres que ocupan puestos de decisión ha aumentado durante la implementación del proyecto. Antes de iniciarse el proyecto estaban vinculadas al proceso productivo 19 mujeres, nos planificamos crecer 1,3 veces, es decir alcanzar una cifra de 25 mujeres y hasta el momento hay 54 mujeres que representa un crecimiento de 2,8 veces (datos avalados por control de beneficiadas familiares e información brindada por el departamento. recursos humanos UEB granja Campo Florido).

Se muestra a través de los cambios en el uso del tiempo en actividades seleccionadas, y especialmente una mejor división de los trabajos no remunerados y del cuidado de los infantes entre los miembros de la familia, ya que se comparten las responsabilidades involucrando a la familia en estas actividades.

El empoderamiento se aprecia también en la capacidad para hacer pequeñas o grandes compras en forma independiente. La movilidad de las mujeres dentro y fuera de su lugar de residencia, en comparación con los hombres ha aumentado ya que asumen responsabilidades que conllevan al traslado desde largas distancias y ellas tienen autonomía. Empoderar a las mujeres podría también mejorar la seguridad alimenticia para toda su familia porque las mujeres más que los hombres tienden a gastar el ingreso adicional en alimentación y otras necesidades básicas del hogar.

5.1.8. Coherencia: Articulación de los objetivos de la intervención con las vías propuestas para lograrlos y su adecuación a los problemas.

∅ ¿Se correspondieron los objetivos del proyecto con los problemas identificados?

∅ ¿Se correspondieron los mecanismos o vías utilizados para el logro de resultados con los objetivos del proyecto?

∅ ¿Se integró la propuesta con las estrategias locales existentes?

Los objetivos y resultados del proyecto se corresponden con los problemas identificados, que estaban dados fundamentalmente en la baja producción de proteína animal de especies menores y peces, en el mal estado de las infraestructuras productivas y en la insuficiente red de mercados locales para las ventas de estas producciones. Una vez desarrollada la intervención se evidencia un alto nivel de satisfacción y motivación de las personas involucradas, porque el proyecto contribuyó a potenciar los sistemas productivos de especies menores incrementando su producción de manera integrada y preservando los recursos genéticos, se ha mejorado las condiciones de trabajo de los trabajadores y las trabajadoras de la Granja, se han creado mejores condiciones de crianzas a productores y productoras garantizando el consumo de alimentos para la familia y la comunidad. Los espacios de formación y las temáticas impartidas responden a las necesidades de aprendizajes identificadas y las personas capacitadas sienten que han aprendido y que tienen capacidad para multiplicar los aprendizajes.

La propuesta se integra dentro de las estrategias locales existentes, porque las acciones del proyecto son parte de los programa de la agricultura que se están llevando en los Consejos Populares.

En la actualidad la seguridad alimentaria de la población de Cuba se proyecta, fundamentalmente hacia la disminución de las importaciones de alimentos y con ello la tendencia a desarrollar programas dirigidos a la producción local. El proyecto tributa a la producción y comercialización nivel local, experiencia que deben valorar más, para en próximas acciones considerarla como una buena práctica.

5.1.9. Impacto de género



Haciendo una observación del impacto de género en el proyecto se pudo constatar que no se partió de un diagnóstico con enfoque de género, que es quien debe proporcionar información sobre actividades para maximizar el posible impacto positivo de la implementación del proyecto sobre hombres y mujeres, solo se dio un taller de sensibilización, con poca participación de las personas.

Como mínimo, si se hace un verdadero análisis de género se hubiera asegurado que el proyecto no tuviera un impacto negativo sobre las mujeres y que la implementación del mismo beneficie a las mujeres tanto como a los hombres.

Si se hubiera hecho el análisis de género se hubiera podido encontrar respuesta a las preguntas "claves", por supuesto, siempre desagregadas por sexo, con la finalidad de ver: ¿quién hace qué?; ¿quién tiene acceso a qué?; ¿quién tiene el control sobre qué?; ¿qué diferencias existen y por qué?; ¿cuáles son los factores clave que influyen sobre el impacto de género?, etc.

Esta información permite el conocimiento de los factores de desigualdad, la toma de conciencia y la actuación sobre estos factores para poder modificarlos.

El no contar con un análisis de estos indicadores de género, previamente, no existen, ni se dispone de datos y estadísticas desglosadas por sexos y edades, dado que no se erigen en los instrumentos necesarios para elaborar los indicadores de seguimiento, los cuales, a su vez, se constituyen en elementos esenciales para fijar la proporción de mujeres y hombres en cada una de las categorías socioeconómicas.

Se hace imprescindible disponer de datos fiables sobre las diferencias preexistentes en el momento de evaluar el impacto que puede tener el proyecto en materia de género.

Teniendo en consideración, las visitas realizadas y las entrevistas a pesar no tener realizado un análisis de género con todos los criterios que debe llevar, podemos decir que en la **evaluación del impacto en función del género según los dos criterios a considerar: podemos** decidir que los impactos han sido **positivos ya que las estrategias seguidas por el proyecto promueven la igualdad de género ya que se tuvo en cuenta** derechos iguales e igualdad de tratamiento en cuanto a las diferentes actividades realizadas como es la entrega de recurso y las capacitaciones entre otras. Además se logró promover la **autonomía** ya que le dio la posibilidad de que las mujeres y los hombres decidan sobre sus propias vidas, ya que tienen el acceso, uso y control de sus recursos y beneficios, y así deciden sobre ellos.

La ACPA es una de las organizaciones cubanas pioneras en trabajar con una estrategia intraorganizacional de género, que ha sido validada por toda la asociación tras un trabajo de diagnóstico realizado desde la base. Fruto de ese esfuerzo, se ha contado con distintas acciones y proyectos de colaboración dirigidos específicamente a mejorar la posición de las mujeres de la ACPA y de las mujeres rurales en general en el sector agropecuario cubano.

Con esta experiencia, la filial de ACPA de la Habana y desde el punto focal de género, se deben planificar talleres en las entidades productivas y los productores independientes, para reforzar este tema. Así como tener incidencia en la empresa para que tengan su estrategia de género. Del trabajo realizado con los beneficiarios/as y el equipo de proyecto, se destaca como limitante:

- ❖ Se hace necesario mejorar la sensibilidad, experiencia y conocimiento de las herramientas de género del equipo de proyecto a partir de la fortaleza que tiene la Filial de la ACPA en La Habana, donde existe



personal formado y referente en el tema, como parte de la implementación de la Estrategia Interorganizacional de Género de la ACPA, y voluntad política para su incorporación.

A pesar de que se han iniciado las acciones en este tema, en el proceso de evaluación las personas manifiestan el haber participado en 1 talleres de sensibilización por parte de la referente provincial de género de la ACPA, y han participado las familias en otras actividades donde se ha abordado el tema y reconocen sentir satisfacción y motivación por continuar trabajando.

Se proponen algunas de las acciones en la que las entidades productivas deben de trabajar para ir minimizando las brechas existentes entre los hombres y las mujeres:

- ❖ Creación de nuevas fuentes de empleo para mujeres
- ❖ Creación de mejores condiciones de trabajo a las mujeres (se tuvieron en cuenta por ejemplo en las construcciones que hubieran baños para hombres y mujeres, pero aún no están instalados)
- ❖ Establecer conjuntamente con el Consejo Popular espacios alternativos para el cuidado de los niños y niñas.
- ❖ Flexibilizar horarios laborales para mujeres solas y con niños y niñas fundamentalmente en etapas que no están en la escuela.
- ❖ Recoger información, que permita analizar las tendencias de cambio en las situaciones de mujeres y hombres: estadísticas desagregadas por sexo.

5.1.10. Visibilidad y comunicación: Para garantizar la visibilidad y el origen de los fondos del proyecto, por parte de la población beneficiaria, se han considerado varios aspectos:

1. Documentos de capacitación, manuales, otros generados por el proyecto: Los manuales que han sido financiados por el Proyecto, si bien en su mayoría son reproducción de materiales ya editados por la ACPA, en una correcta adecuación de sinergias, las impresiones que han salido han sido insuficientes. En la entrevista con el equipo de proyecto reconocen que aún faltan materiales por entregar por parte de ACPA y los entregados hasta ahora han sido insuficientes.
2. Vallas del proyecto en las áreas de intervención y objetos de obra. Si bien ha habido un esfuerzo por parte del equipo de proyecto y las entidades productivas por visibilizar la financiación de la AECID, ACP y ACPA, se considera que éstas son insuficientes, pues sólo se ha realizado pancartas que están en algunas de las fincas y entidades productivas visitadas.
3. No se observaron pegatinas u otros indicativos en los equipos de molinos de forrajes, etc.
4. Se observa el uso de logos o nombre del proyecto en algunos documentos internos del equipo del proyecto, pero ni en las actas de entrega, ni en las fuentes de verificación.
5. Revistas de la ACPA e instrumento divulgativo (gigantografía): El proyecto contó con financiamiento para incorporar los resultados de la experiencia en la revista de la ACPA y aún no ha salido. Se realizó un gasto para la realización de una gigantografía y aún no están realizadas.

La visibilidad del Proyecto tiene que ver con visibilizar los impactos del mismo en la población del Consejo Popular y Municipio, y entre los actores locales. Con la participación en acciones propias del área de intervención como pueden ser rodeo, vaquerías, etc., y también con la propia promoción por parte del proyecto de acciones que sirvan para mostrar y divulgar dichos impactos. Se considera que la divulgación de las acciones e impactos ha sido mínima, así como la visibilización de las acciones del proyecto en el entorno local.



Por otro lado, las acciones de divulgación del Proyecto, de sus actividades y resultados, han sido escasas. El proyecto aún no ha divulgado en la Revista de ACPA y la divulgación en los medios de prensa locales, ha sido insuficiente.

Se hace necesario trabajar más en este aspecto, introduciendo elementos como pudieran ser pegatinas, pulóveres, u otros, para dar más visibilidad al proyecto.

5.1.11. Factores que facilitaron la buena marcha del proyecto según los criterios de evaluación.

- La pertinencia de todas las acciones del proyecto respecto a las políticas del sector agropecuario y al programa de reordenamiento productivo que está llevando el Ministerio de la Agricultura, la Empresa Bacuranao y la Granja.
- Las acciones del proyecto se insertan dentro de la Estrategia de trabajo de la ACPA, el apoyo a la producción del ganado menor, el trabajo de la genética, el enfoque de género, el trabajo con el joven relevo y la capacitación.
- La integración y articulación del equipo de proyecto con las personas y entidades beneficiarias (la Granja, la brigada de la pesca, la cooperativa, la Empresa y las personas productoras)
- La socialización de las acciones del proyecto con las personas beneficiadas desde la fase de identificación y diagnóstico contribuyó a entender los resultados y actividades.
- La buena comunicación del equipo de proyecto, la ACPA y ACP con las personas beneficiadas a la espera de las aprobaciones del proyecto y las actividades de capacitación y visitas realizadas, contribuyeron a mantener las personas motivadas.
- La dedicación y entrega de la Coordinadora del proyecto y su facilidad de entendimiento con las personas productoras permitieron el buen desempeño de las acciones de capacitación y seguimiento técnico.
- El protagonismo proporcionado por las personas productoras y la brigada de la pesca, la receptividad y adaptación a los cambios en todas las acciones del proyecto.
- El programa de formación realizado a las personas productoras del proyecto contó con la facilitación de la coordinadora del proyecto y algunos presidentes de sociedades nacionales, contribuyeron a fortalecer las estructuras de base de la ACPA en el municipio.
- El trabajo con la genética, la garantía para el control de la masa y de la alimentación animal, permitieron el mejoramiento racial de los animales, disminuir las pérdidas e incrementar la producción.

5.1.12. Conclusiones parciales a partir de los criterios del proceso de evaluación

De manera general y teniendo en cuenta los **criterios del proceso de evaluación** hemos llegado a las siguientes **conclusiones:**

1. De manera general los objetivos y actividades del proyecto se corresponden con la política de desarrollo del país y de la ACPA en cuanto a la producción de alimentos, rescate y preservación de los recursos genéticos. Se insertan dentro del Programa del Ministerio de la Agricultura de Apoyo al desarrollo del ganado menor y en la Estrategia de Cooperación de la ACPA en cuanto a sus líneas estratégicas de apoyo al desarrollo de la producción e industria animal de especies menores.
2. Por la total coherencia con las políticas del país, del Ministerio de la Agricultura, de la ACPA, de la Empresa Pecuaria Bacuranao, de la Granja de Campo Florido y de la comunidad, se logró avanzar con las actividades de formación de capacidades y fortalecimiento de la infraestructura técnica y productiva de entidades productivas y de las personas productoras durante la ejecución del proyecto.



3. En tal sentido el proyecto contribuyó a potenciar los sistemas productivos de especies menores incrementando su producción de manera integrada y preservando los recursos genéticos, se ha mejorado las condiciones de trabajo y de calidad de vida de trabajadores y trabajadoras de la Granja, se han creado mejores condiciones de crianzas a productores y productoras garantizando el consumo de alimentos para la familia y la comunidad.
4. Las personas beneficiarias del proyecto perciben de manera individual que el proyecto ha tenido muchos logros para su vida personal y familiar, en tal sentido el proyecto ha mejorado las condiciones de trabajo, con la entrega de insumos y herramientas a todas las personas beneficiadas, se han incrementado los ingresos personales y han sido fortalecidas capacidades individuales.
5. Destacar y reconocer meritoriamente el esfuerzo realizado por ACPA y ACP para enfrentar todas las dificultades encontradas, sobre todo destacar la fluida comunicación y transparencia de ACP con la AECID, que trajo por consiguiente la flexibilidad en el otorgamiento de las prórrogas y suspensiones del proyecto, realizando esfuerzos conjuntos ante el Ministerio de Agricultura y el MINCEX para destrabar los problemas y conseguir la puesta en marcha del proyecto.
6. La labor del equipo técnico ejecutor es bien reconocida y fue valorada de positiva su preparación en la conducción del proyecto y en los mecanismos de gestión. Las personas beneficiadas tuvieron participación activa en la toma de decisiones y se implicaron en la gestión y materialización de las obras con las cuales resultaron beneficiados.
7. La ejecución del proyecto se desarrollo solo en 8 meses desde octubre del 2012, fecha de aprobación de los TdR hasta el 21 de junio del 2013, debido a distintos retrasos en relación a la puesta en marcha del mismo, en cuanto a su inclusión en el Plan de la Economía por el Ministerio de la Agricultura y por los mecanismos de compras y disponibilidad de recursos y materiales en el mercado nacional. No obstante se valora positivamente la adaptación que tuvieron las personas beneficiadas, la ACPA y ACP a la situación generada en el contexto y en relación a los proyectos de cooperación, donde fueron encontrados mecanismos para que el proyecto llegara a buen término y pudiera entenderse desde la perspectiva de la entidad financiadora.
8. Falta de una mejor planificación de Seguimiento y Monitoreo por parte de ACP y ACPA, que hubiera corregido desde el inicio los problemas encontrados con la línea de base y el cumplimiento de los indicadores.
9. Existe por parte del equipo del proyecto desconocimiento sobre el uso del marco lógico, en cuanto a la importancia del seguimiento mediante indicadores, no ha habido un chequeo sistemático al cumplimiento de los mismos, esto se refleja en que no hay una línea de base orientada a la medición de los indicadores del proyecto, por lo que ahora se dificulta mucho medir el cumplimiento de los resultados.
10. Por todo ello, consideramos que en estos momentos no es posible valorar adecuadamente el impacto del proyecto en su totalidad, debido a que algunos de los resultados, indicadores y actividades previstas no se han culminado. La previsión es que el impacto y los resultados sean favorables, teniendo en cuenta las condiciones que se han creado y los compromisos de terminación de las obras pendientes.
11. Durante la ejecución del proyecto se valora que no fue realizado un uso eficiente de los recursos con relación a los resultados alcanzados, porque no todos los recursos fueron comprados, ni todos los recursos comprados han sido utilizados en el logro de todas las actividades y los indicadores inciden en el cumplimiento de los resultados.



12. De las entrevistas a los informes claves se señala que el equipo de proyecto de la ACPA pudo haber involucrado más a otras personas decisoras como parte de la coordinación, refieren haberse sentido beneficiados y beneficiadas pero no involucrados como gestores ni responsables de las acciones.
13. Durante el proceso de diagnóstico no se realizó un buen estudio de viabilidad y factibilidad de las actividades propuesta, teniendo en cuenta que se formularon acciones que en el proceso de ejecución no se concretaron. Ejemplo: la losa sanitaria, el centro de beneficio y las naves de las cabras.
14. De las entrevistas grupales realizadas y la revisión documental, se pudo identificar que no ha existido un chequeo y seguimiento sistemático del proyecto por el Gobierno Local, no se han realizado por parte del equipo de proyecto y por la ACPA en la provincia rendiciones de cuentas a estas instancias ni municipales ni provinciales.
15. El poco tiempo de ejecución financiera del proyecto y la dinámica que llevó consigo, no permitieron que durante esta etapa se socializarán los resultados obtenidos, ni el cumplimiento de las actividades con las personas decisoras y responsables de las diferentes acciones.
16. El equipo de proyecto se centró más en la ejecución de las actividades y no tuvo en cuenta el cumplimiento de los indicadores, de ahí que no todos los instrumentos diseñados como fuentes de verificación se aplicaron para la obtención de la información. Además toda la documentación que refieren (matriz de planificación entregada, informes intermedios realizados por el equipo) solo se explican las actividades y los indicadores quedan sin explicación.
17. Observamos que algunas de las actividades previstas se inician y quedan inconclusas, porque no visualizaron desde el diagnóstico las condiciones existentes a nivel local, ejemplo: la instalación de los sistemas de riego, el ordeño mecánico, la electrobomba para el abasto de agua que fueron comprados y ahora no tienen la solución eléctrica inmediata.
18. Existe un diseño del Plan de Capacitación del proyecto pero no todas las acciones propuestas se han ejecutado, en las entrevistas a las personas productoras se refiere que se le debe dar continuidad al proceso de capacitación porque hay temas que aún no dominan como la comercialización, la legalidad y las normas existentes para las ventas.
19. En la gestión financiera nos preocupa que aún la cuenta bancaria del proyecto se encuentra abierta, hace 1 año que financieramente se encuentra congelada y el BFI cobra todos los meses una comisión bancaria de un dinero que supuestamente debió ejecutarse.
20. Se deben evitar las compras únicas a un solo proveedor, aunque el procedimiento fue consultado al financiador y por la urgencia de los gastos a la fecha de terminación, no se corresponde con los procedimientos establecidos en la convocatoria, dependiendo de la dinámica de aprobación del proyecto se debe tener desde el inicio el plan de compra a importar y preparar el expediente. Por otro lado, ha habido dificultad en la revisión del expediente de compra al no haber sido facilitado por parte del equipo del proyecto para su revisión.
21. La coordinadora del proyecto asumió la responsabilidad del Plan de Capacitación propuesto, sin embargo se demuestra la necesidad de contar con una persona que asumiera esta actividad dentro del equipo de proyecto.
22. Se realizó por parte de la Filial de la ACPA un proceso de sistematización pero se desconocen los resultados. Tampoco se realizan suficientes monitoreo al proyecto por la ACPA Nacional, ni la provincia.



23. En la formulación del proyecto se visibiliza el trabajo de empoderamiento de las mujeres, pero sin un enfoque de transversalización con presupuesto concreto y estrategias definidas. En la ejecución del proyecto si bien se ha trabajado por la incorporación de las mujeres, todavía ha sido insuficiente el proceso de sensibilización y se da resistencia al cambio.
24. En el trabajo realizado por mujeres existen algunas de ellas en actividades identificadas “como no tradicionales” por ejemplo: ser jueza de rodeo, manejar los llamados “riquimbili”(carretas con tracción animal), cuidadora de presas y otras, sin embargo no hay un reconocimiento de estas mujeres, ni se divulgan por la ACPA como buenas prácticas del proyecto.
25. Faltó mayor vinculación de las Sociedades de la Filial de la ACPA con el proyecto, a nivel nacional se vinculan las sociedades de vaquero y de conejos, sin embargo en la provincia no sucede lo mismo.
26. Insuficiente visibilidad del proyecto, el proyecto contó con financiamiento para esta actividad sin embargo en las visitas realizadas solo pudimos observar 5 pancartas con los logos y el nombre del proyecto, el equipo de proyecto refiere que el resto de las cosas aún no están terminadas. En las actas de asistentes a capacitaciones y otros documentos del proyecto no está el logo del financiador y en ocasiones ni el nombre del proyecto. Las publicaciones realizadas aún no están terminadas, solo algunas pancartas de las diferentes especies. La gigantografía está pagada pendiente a su entrega.

6. Recomendaciones derivadas de la evaluación que se orienten a la mejora de la intervención evaluada a través de indicaciones específicas que mejoren el diseño, procedimientos de gestión, resultados e impactos en las actuaciones.

Dirigido a las personas beneficiarias y las unidades productivas.

1. Incorporar, en los espacios colectivos de los O/B de la ACPA, la comunidad, la Granja y la Empresa, temas de sensibilización y capacitación en equidad de género para las personas productoras y sus familias, personas directivas, especialistas y actores locales (Juntas directivas, organizaciones que integran la comunidad, empresas, actores municipales). Aprovechar para ello las fortalezas de la Filial de la ACPA y las potencialidades de algunas de sus integrantes. En ese sentido, por tanto, es importantísimo seguir trabajando sensibilizando a los actores del sector en un adecuado enfoque de género.
2. Trabajar desde una política organizacional por parte de la Empresa con una planificación estratégica que les permitan visualizar que es “lo importante y no lo urgente” con intencionalidad en la creación de las políticas de igualdad de género para que se den cambios organizacionales a nivel interno y les facilite una mejor organización en la gestión administrativa.
3. Las unidades productivas (la Granja, la Empresa y la UBPC) deben evaluar la instrumentación del enfoque de género dentro del reglamento interno de las entidades e incorporarlo a su Planeación Estratégica.
4. Aprovechar más las fortalezas y capacidades de los recursos humanos, para contribuir a una mejor gestión de la producción y las infraestructuras de las unidades productivas según sus necesidades y sus rendimientos productivos de forma participativa.
5. La comercialización de las producciones de conejos, cabras, leche de cabra, el pescado y otros, debe de partir desde una estrategia municipal y que contribuya al desarrollo local, para ello los actores locales a



nivel de municipio del sector agropecuario (la Empresa, la Granja, EGAME y las cooperativas) conjuntamente con el Gobierno Local deben de buscar soluciones locales de servicios y demanda de la población para que permitan viabilizar esta actividad.

6. Las personas productoras y entidades productivas deben de ser más respetuosas con el medio ambiente aplicando prácticas agroecológicas fundamentalmente en la conservación y mejoramiento de los suelos, al menos implementando la lombricultura.

Recomendaciones para la ACPA.

1. Continuar fortaleciendo por parte de la Filial y el equipo de proyecto el trabajo de la ACPA en el Consejo Popular de Campo Florido, fundamentalmente en las actividades que estimulan el reconocimiento de la organización como el rescate de la cultura ganadera y el trabajo con el joven relevo.
2. Sensibilizar y fortalecer al equipo de proyecto con herramientas para incorporar en su formación el tema de género, necesidad de incorporar dentro del equipo a una persona que esté formada en el tema.
3. Coordinar desde la Filial de la ACPA en La Habana conjuntamente con el equipo de proyecto la participación en actividades comunitarias y del sector agropecuario donde se expongan las experiencias del proyecto y se visibilicen las acciones relevantes.
4. Lograr más sistematicidad y seguimiento al proyecto, a través de la realización de los monitoreo y evaluaciones por parte de la Filial Provincial y la ACPA Nacional y dejar fuentes de verificación documental al equipo de proyecto.
5. Trabajar y documentarse con las normativas de gestión de los financiadores, para conocer procedimientos de compras, organización de los expediente de compras y manejos administrativos y financieros.
6. Trabajar nuevos proyectos con una visión más integral, con énfasis en procesos de desarrollo rural, incorporando aspectos de la cadena de valor, cierre de ciclo productivo, otras actividades que generen ingresos no agropecuarios, fomento de la articulación entre personas consumidoras - productoras, intercambios de experiencias, los aspectos de tecnologías amigables con el medio ambiente, el fomento de las culturas y saberes locales, tocando la visión integral de la Soberanía Alimentaria.
7. Trabajar desde una política organizacional por parte de las entidades productivas con intencionalidad en la creación y consolidación de los círculos de interés con enfoque de género para intencional el tema desde los niveles formativos en los niños y las niñas.
8. Hacer el Plan de Riesgos y Desastres para las entidades productivas, junto a la Sociedad de Medicina Veterinaria para Casos de Desastres, o Veterinaria, para reorientar las áreas de producción que se inundan o son afectadas por la sequía extrema, que provocan enfermedades a los animales y la disminución de la producción y/o de la calidad de la leche.

Recomendaciones para ACP



1. Realizar un acompañamiento de mayor implicación con el equipo de proyecto y consensuar las normativas en la gestión y en las tomas de decisiones, en la revisión sistemática de la lógica de intervención y en la gestión financiera, no se debe tomar decisiones del proyecto sin que ACP no tenga suficiente conocimiento y poder de decisión.
2. Coordinar con el equipo de proyecto la necesidad de realizar mantenimientos sistemáticos al presupuesto de manera que les permita mejorar la gestión financiera y la eficiencia para el logro de los resultados alcanzados. Además de visualizar los cambios significativos que puedan existir en la ejecución del presupuesto para que puedan ser informados.
3. Elaborar y revisar conjuntamente con el equipo de proyecto la línea base, construir los instrumentos para su levantamiento y corroborar bien la información que se genera de los resultados.
4. Elaborar una vez aprobado el proyecto el presupuesto operativo, hacer plan de desembolso del financiamiento aprobado, de tal manera que ante una situación de emergencia se puedan tomar con tiempo las medidas pertinentes.

7. Las lecciones aprendidas que se desprendan de las conclusiones generales, indiquen buenas prácticas y que puedan ser extrapoladas y retroalimentar las acciones del convenio.

1. La incorporación del enfoque de género es una condición necesaria para optimizar el impacto de las iniciativas y para lograr la sostenibilidad social y económica.
2. Las capacidades instaladas, la agilidad por parte de los y las beneficiarios/as en la receptividad ante los cambios y a las diferentes estrategias del proyecto, facilitó la realización de la propuesta.
3. Es fundamental mantener una comunicación ágil y fluida entre todos los actores del proyecto, incluidos el financiador. La información puntual por parte de ACPA y ACP a la AECID, facilitó una comprensión por parte del financiador que permitió la concesión de la prórroga (más tiempo de ejecución) al proyecto.
4. La participación de las personas beneficiarias desde el inicio del diagnóstico, la articulación con la Granja, la Pesca, las personas productoras y el equipo de ACPA, y la estrategia de intervención del proyecto adaptada a las necesidades y cambios del contexto, han permitido la apropiación del mismo por parte de las personas beneficiarias excepto de la Empresa, garantizando el desarrollo integral de las acciones, con las mejoras de las producciones, mejoras en los ingresos y el sentido de pertenencia de las y los cooperativistas.
5. La estrategia utilizada para la ejecución de la operación desde un programa más amplio debe ajustarse a los propósitos identificados, pero hay que ser certeros a la hora de planificar operativamente el cumplimiento de las actividades e indicadores de manera que en las etapas previstas se cierren ciclos de trabajo, sin dejar actividades o indicadores a mitad de su cumplimiento.

8. Anexos en los que se incluirán los TdR, la metodología propuesta, las herramientas de recopilación de información aplicadas, el plan de trabajo, la composición y la descripción de la misión, entre otros elementos que puedan facilitar el proceso evaluativo.



Anexo 1. Entrevistas a informantes clave

Anexo 2. Entrevistas (individuales y grupales) a beneficiarios/as del proyecto

Anexo 3. Diseño de los talleres

Anexo 4. Relatoría de los grupos de discusión.

Anexo 5. Listado de los grupos de discusión

Anexo 6. Diseño de los talleres

Anexo 7. Relatorías de los talleres grupales con personas beneficiarias y entidades

Anexo 8. Listados de participantes de los talleres grupales con personas beneficiarias y entidades

Anexo 9. Diseño de los talleres de devolución con productores y entidades juntos

Anexo 10. Relatorías de los talleres de devolución con productores y entidades juntos

Anexo 11. Listados de participantes de los talleres de devolución

Anexo 12. Imágenes de las visitas realizadas

Anexo 13. Materiales revisados productos del proyecto

Anexo 14. Grabaciones realizadas

Anexo 15. Términos de Referencia de la Evaluación

Anexo 16. Currículos de las evaluadoras

Anexo 17. Propuesta metodológica

GLOSARIO DE TERMINOS

ACPA	ASOCIACION CUBANA DE PRODUCCION ANIMAL
ACP	ASOCIACIÓN CATALANA POR LA PAZ
ACI	ALIANZA DE COOPERATIVISMO INTERNACIONAL
ACTAF	ASOCIACION DE TECNICOS AGRICOLAS Y FORESTALES

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL
PROYECTO "FOMENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO
MENOR Y PECES EN CIUDAD DE LA HABANA"



AECID	AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
ANAP	ASOCIACION NACIONAL DE AGRICULTORES PEQUEÑOS DE CUBA
CCS	COOPERATIVA DE CREDITOS Y SERVICIOS
CPA	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA
EMED	EMPRESA EJECUTORA DE DONATIVOS
MINVEC	MINISTERIO PARA LA INVERSION Y LA COLABORACION EXTERNA
MINCEX	MINISTERIO PARA EL COMERCIO EXTERIOR
ONG	ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL
OTC	OFICINA TECNICA DE COOPERACION
UBPC	UNIDAD BASICA DE PRODUCCION COOPERATIVA