

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

**Proyecto:
“Desarrollo sostenible en tres
cooperativas agropecuarias del municipio
de Guanabacoa (CUBA)”**

Ciudad de La Habana 21 de junio de 2012

Índice

	Páginas
1. Contexto.	
2. El trabajo del CIC en proyectos de desarrollo sostenible en UBPC.	
3. Relaciones institucionales entre el CIC y Entrepueblos.	
4. Alcance de la misión de la evaluación/ Metodología de evaluación.	
4.1 Tipo de evaluación.	
4.2 Condicionantes y límites del estudio realizado.	
5. Descripción Resumida del proyecto.	
6. Resultados esperados del proyecto. Análisis del cumplimiento.	
7. Valoración del cumplimiento de los resultados obtenidos en las tres UBPC.	
8. Valoraciones generales y recomendaciones.	
9. Conclusiones	
10. Anexos	

1. Contexto.

Año 2010 al 2012

El último año y medio de ejecución del proyecto se desarrolló en un contexto de importantes cambios a nivel nacional, recogidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en VI Congreso del Partido y que propone modificaciones estratégicas en el país y que implica cambios culturales importantes en la gestión económica del sistema de instituciones estatales.

En este contexto se lleva a cabo un proceso de reordenamiento de la política agropecuaria del país liderado por el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y caracterizado por el incremento del rol productivo del sector no estatal y cambios en los roles de gran parte de las empresas estatales productivas que pasan a brindar servicios, la entrega de tierras ociosas a productoras y productores independientes (Decreto Ley 259), la descentralización de la estructura organizativa y de toma de decisiones en el MINAGRI con la creación de las Delegaciones Municipales, y el incentivo a la producción a través de mecanismos financieros.

El lineamiento 178 del acápite “Política Agroindustrial” referido a: *“Adoptar un nuevo modelo de gestión, a tenor con la mayor presencia de formas productivas no estatales, que deberán sustentarse en una utilización más efectiva de las relaciones monetario-mercantiles, delimitando las funciones estatales y las empresariales, a fin de promover una mayor autonomía de los productores, incrementar la eficiencia, así como posibilitar una gradual descentralización hacia los gobiernos locales”*, exige de las UBPC desarrollar capacidades para una mayor autonomía en su gestión.

Otro de los cambios importantes es la apertura a un sector no estatal de pequeña escala a través del Decreto-Ley sobre el trabajo por cuenta propia, que ha permitido que los cubanos y cubanas incursionen en varias esferas de los servicios y de los oficios, muchos de los cuales estaban cubiertos de forma insuficiente. Esto representa una oportunidad para las cooperativas que pueden contratar determinados servicios y pagarlos en moneda nacional de acuerdo a sus ingresos, sin mediación de la Empresa.

Todos los cambios aplicados, hasta el momento, al modelo económico y social cubano tienen como finalidad enfatizar la rentabilidad económica y productividad para el

desarrollo de cualquier propuesta económica, social. Priorizar la planificación económica a mediano y largo plazo como herramienta para la toma de decisiones a nivel territorial. Así como promover la apertura a otras formas de propiedad y gestión diferente a la estatal.

2. El trabajo del CIC en proyectos de desarrollo sostenible en UBPC.

El Consejo de Iglesias de Cuba (CIC) es una asociación de instituciones de inspiración cristiana creada en el 1941. En 1991 crea el Programa de Desarrollo Sostenible (PDS) con el objetivo de acompañar a las organizaciones comunitarias en el compromiso social, potenciando procesos descentralizados y participativos de desarrollo sostenible local en medios populares y eclesiales.

El PDS pone énfasis en el fomento, promoción y facilitación de procesos participativos de desarrollo sostenible comunitario, a través de la generación del compromiso social de la iglesia cubana en pro del desarrollo sostenible local; el fomento de espacios de sensibilización y reflexión sobre los principios que rigen el desarrollo sostenible y los valores humanos que lo sustentan; la implementación de programas/proyectos comunitarios, a escala local, basados en prácticas y tecnologías que preservan y generan el potencial productivo de los recursos naturales; el intercambio, diálogo y asesoría sobre los principios y criterios teórico-prácticos de agricultura sostenible y seguridad alimentaria; la difusión de metodologías participativas de promoción de agricultura ecológica, la elaboración de indicadores de sostenibilidad, criterios y pautas para una estrategia de implementación; el desarrollo de procesos de formación general y especializada de líderes, facilitadores y promotores locales de desarrollo; y la implementación de un enfoque de género en el trabajo comunitario.

Entre las acciones que ha desarrollado el PDS- CIC en las UBPC podemos destacar:

- a. El apoyo a la gestión de la UBPC “26 de Julio” desde el año 1996 hasta la fecha, a través del tránsito por varios microproyectos, proyectos y programas encaminados a la mejora de las condiciones de vida de los cooperativistas, el fortalecimiento de su

base productiva, de la infraestructura de las fincas y de la conservación de sus recursos naturales.

- b. La capacitación y la asesoría técnica en el campo a las UBPC, a través de cursos, talleres prácticos y de intercambios de experiencias en temáticas como mejoramiento de suelo, manejo integrado de plagas, conservación y manejo de suelo, repoblación forestal, alimentación animal, entre otros.
- c. El desarrollo y acompañamiento a proyectos en otras UBPC del país, pero con intervenciones más puntuales.

En este marco programático se inserta el proyecto de “**Desarrollo sostenible en tres cooperativas agropecuarias del municipio de Guanabacoa (CUBA)**”, objeto de la evaluación que nos ocupa.

3. Relaciones institucionales entre el CIC y Entrepueblos.

Existe una cooperación y relación de trabajo por más de 13 años, basada en el intercambio de experiencia de gestión y ejecución de proyectos de cooperación, donde ha existido una comunicación transparente y respeto entre ambas instituciones para el desarrollo del trabajo. Los proyectos emprendidos de conjunto, ubicados en las provincias de Ciudad de la Habana y La Habana, han permitido que se establezcan relaciones y coordinaciones de trabajo entre Institutos de Investigación, las empresas y las entidades a diferentes niveles del Ministerio de la Agricultura y las instancias de Gobierno Local y las UBPC.

4. Alcance de la misión de la evaluación/ Metodología de evaluación.

4.1 Tipo de evaluación

La evaluación realizada es de tipo mixta, donde prevalece una metodología participativa, en la cual se realizó una valoración crítica del proceso de gestión llevado a cabo en las tres cooperativas agropecuarias del municipio de Guanabacoa (CUBA): la UBPC 26 de Julio, la “Juan Oramas”, y 13 de Marzo, durante los años febrero del 2009 a marzo del 2012.

La evaluación final puso énfasis en el proceso para medir los logros, los efectos visibles, los resultados alcanzados, las capacidades de gestión y gerenciales desarrolladas y las dificultades enfrentadas por las UBPC “26 de Julio”, “13 de Marzo” y “Juan Oramas”, durante la implementación del proyecto de cooperación y que abarca un período de abril del 2010 (fecha en que se realizó la evaluación parcial externa) a marzo del 2012 (fecha en que culmina la ejecución financiera del proyecto).

La metodología utilizada privilegió espacios participativos de análisis, de reflexión crítica y de devolución de los elementos más significativos que arrojó la evaluación. Las y los participantes en los ejercicios de evaluación manifestaron que éstos les permitieron realizar una mirada crítica y profunda sobre el proyecto, reconocer colectivamente los

resultados alcanzados, no solo cuantitativamente, sino lo que representan en términos de cambios cualitativos. Entre las opiniones manifestadas se encuentran: ...*“La evaluación nos dio la posibilidad de adquirir conocimientos para realizar otros ejercicios de evaluación, incrementó nuestra autoestima al reconocer lo que hemos alcanzado y lo que hemos hecho mal para mejorarlo a futuro y el reconocimiento de que el proyecto no ha terminado, que quedan resultados por consolidar y las responsabilidades de mantenerlos a futuro”*.

Las sesiones de trabajo producidas para la misión de evaluación constituyeron verdaderamente sesiones de intercambio y aprendizajes mutuos, tanto para los miembros de las UBPC, la coordinación del proyecto por el PDS-CIC, como para las evaluadoras. Cada una de ellas permitió un acercamiento, una valoración de los resultados alcanzados, la posibilidad de identificar las deficiencias existentes y sus causas, las potencialidades y sobre todo destacar las oportunidades que pueden ser aprovechadas para mejorar métodos y enfoques de gestión para la continuidad del trabajo a futuro

Las valoraciones, las conclusiones y las recomendaciones que produjo la evaluación son el resultado de la información recogida, procesada y cruzada a partir de la aplicación de varios instrumentos metodológicos que permitieron una mirada integral al proceso (***ver Anexo “Instrumentos de Recopilación de Datos e Información”***).

Durante el proceso de evaluación se contó con el apoyo y la cooperación de la coordinación local, del grupo gestor del proyecto y de las administraciones de las UBPC, facilitando al equipo de evaluación los datos y la información necesaria para realizar las valoraciones. Este ejercicio estuvo caracterizado por un clima favorable de trabajo y primó el respeto y la transparencia en el análisis, lo que facilitó, en todo sentido el desarrollo del ejercicio.

4.2 Condicionantes y límites del estudio realizado

Deseamos destacar que solamente presentamos dificultades con la participación de los representantes de la UBPC 26 de Julio en los momentos y ejercicios de evaluación, por

lo que la Información para el análisis requerido es insuficiente. Además los miembros de la Junta Directiva no estuvieron presentes en el ejercicio inicial donde se valoraron los cambios acontecidos en la gerencia de las Juntas Directivas durante la gestión del proyecto. Esto incidió en que el informe de evaluación no pudiera incorporar la valoración de las variables e indicadores correspondientes a la UBPC 26 de Julio.

También es importante referirnos a que algunos resultados planificados en el documento de proyecto, al momento de la evaluación no se pudo constatar el cumplimiento en su totalidad, ya que los recursos necesarios para ello no se dispusieron en el tiempo requerido, sobre todo aquellos que necesitaban de los equipos y medios que se adquirieron mediante la importación y que en la actualidad se encuentran en proceso de implementación.

5. Descripción Resumida del proyecto.

Los propósitos fundamentales del proyecto se orientaron a: incrementar la productividad de entidades ganaderas, sobre bases sostenibles de producción y consumo, para un mayor equilibrio ecológico, mediante el mejoramiento de la calidad de vida de hombres y mujeres de tres UBPC del Municipio de Guanabacoa, creando las habilidades y capacidades que permitan fomentar tecnologías apropiadas con la protección del medio ambiente.

La evaluación comprobó que la concepción y diseño inicial del proyecto se orientó a la atención de problemáticas y prioridades existente a nivel nacional y que están referidas a: incrementar los volúmenes de producción agropecuarias en las UBPC a partir del desarrollo de capacidades y conocimientos en las y los productores para el desarrollo sostenible y una cultura agroecológica, con la introducción de prácticas agroecológicas y de tecnologías apropiadas para mejorar los rendimientos productivos y los ingresos económicos de las UBPC y sus productores, la introducción de sistema agroforestales sostenibles, el mejoramiento de la base material y la infraestructura de medios y equipos para la producción y la humanización del trabajo.

El período de ejecución del proyecto se consideró para 24 meses, a partir del marzo del 2008, pero no fue hasta febrero del 2009 que pudo comenzar la ejecución real. La fecha de finalización del proyecto fue el 31 de enero del 2012, considerando la prórroga de 12 meses concedida por la AECID y el MINCEX, debido a las dificultades que se presentaron en la primera etapa de ejecución del proyecto, con relación a la disponibilidad de equipos, medios e insumos en el mercado nacional y a las inclemencias del tiempo que afectaron la planificación de las acciones del proyecto previstas en el primer año de ejecución del mismo.

El presupuesto total del proyecto fue de 464.615,66 euros, y las aportaciones recibidas según las fuentes de financiación se muestran en la tabla "*Aportaciones presupuestarias al proyecto*". En el Gráfico No.1 se pueden apreciar los porcentajes de las aportaciones financieras de cada fuente de financiación.

Fuentes de financiación	Monto (Euros)
Subvención AECID	275.902,00
Aportación ONGDE	188.713,66
TOTAL	464.615,66

Tabla "Aportaciones presupuestarias al proyecto"

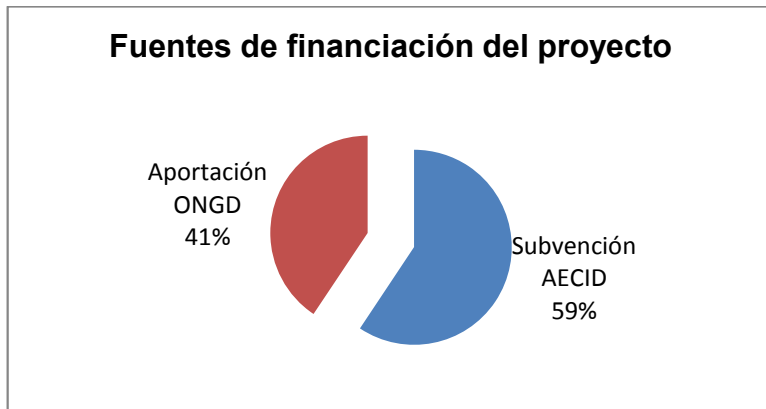
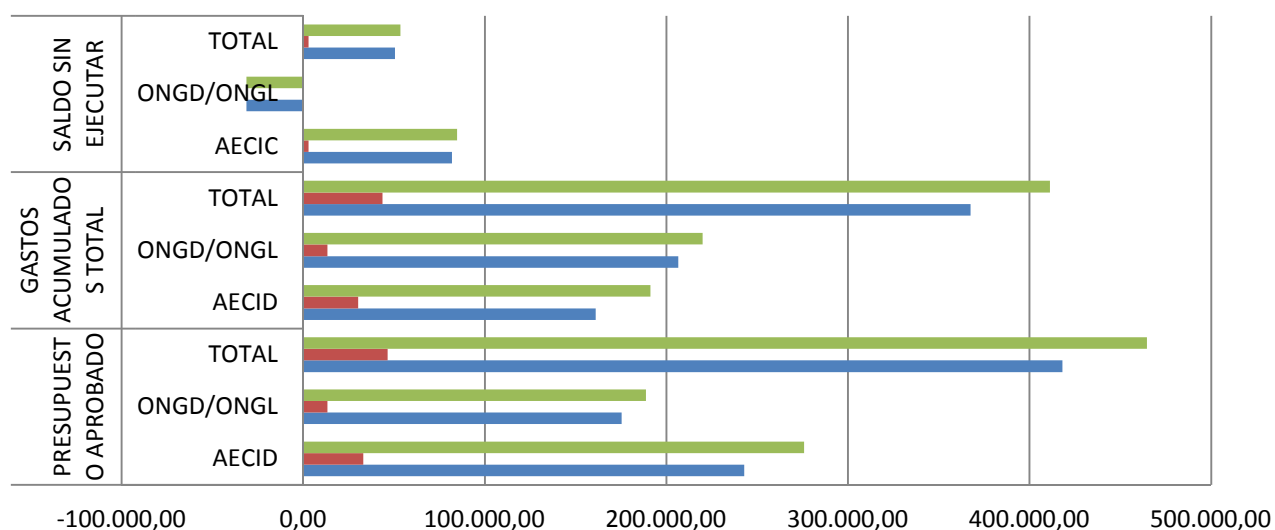


Gráfico No.1

Título del gráfico



	PRESUPUESTO APROBADO			GASTOS ACUMULADOS TOTAL			SALDO SIN EJECUTAR		
	AECID	ONGD/ONGL	TOTAL	AECID	ONGD/ONGL	TOTAL	AECIC	ONGD/ONGL	TOTAL
■ Total	275.902,00	188.713,66	464.615,66	191.210,54	219.956,65	411.167,19	84.691,46	-31.242,99	53.448,47
■ Indirectos	33.099,60	13.401,90	46.501,50	30.226,88	13.401,90	43.628,78	2.872,72	0,00	2.872,72
■ Directos	242.802,40	175.311,76	418.114,16	160.983,65	206.554,75	367.538,40	81.818,74	-31.242,99	50.575,75

Gráfico No.2

El Gráfico No. 2 nos muestra el comportamiento de la ejecución financiera del proyecto en el período que se analiza, con el comportamiento que a continuación se comenta:

- Los costes directos mostraron una ejecución total de 36,7538. 40 euros.
- Los costes indirectos un total de 43, 628.78 euros.
- Si realizamos una comparación con el presupuesto aprobado para estas partidas podemos apreciar que en la partida de gastos directos la ONGD/ONGL tuvo una sobre ejecución del 117,82%. Esto se debe fundamentalmente a:
- La ejecución financiera correspondiente a la partida presupuestaria de ·Evaluación Externa tienen una ejecución del 112,22 %, debido a que la solicitud por concepto de los servicios de evaluación consideraban 4 productos

diferentes resultados de la evaluación (una evaluación parcial, una sistematización, el acompañamiento metodológico para el diseño de la línea base y una evaluación final del proyecto). Para asumir los gastos de este contrato de servicio se utilizaron los intereses bancarios.

- Los gastos correspondientes a la partida de Personal en Sede muestran una sobre ejecución del 159,80%.
- La partida de servicios técnicos muestra una baja ejecución del 54,44%, esto se debe fundamentalmente a que las contrataciones de servicios técnicos referidos al Balance Energético no se realizaron y la contratación de servicios de Capacitación en temáticas agropecuarias se asumió con recursos propios.
- En la partida de viajes, alojamientos y dietas se muestra una ejecución del 57,01%, debido fundamentalmente a que los gastos destinados al uso de combustible no se realizaron en la primera etapa de ejecución del proyecto, ya que no se disponía de medio de transporte al servicio del proyecto. El medio de transporte se adquirió tardíamente por el proyecto.

6. Resultados esperados del proyecto. Análisis del cumplimiento.

Para realizar el análisis del cumplimiento de los resultados esperados se levantó información a través de un Taller Participativo con representantes de las tres UBPC que vivieron la experiencia del proceso de implementación del proyecto. La información obtenida fue contrastada y validada a través de entrevistas, visitas de campo y revisión de documentos de informes y monitoreo anteriores.

Para realizar la medición de los resultados nos apoyamos en el conjunto de indicadores asociados a cada resultado que aparecen reflejados en el **Anexo “Indicadores para la medición de los Resultados Esperados del Proyecto en las tres UBPC”**.

El análisis del cumplimiento de los resultados obtenidos profundizó a demás en la identificación de las dificultades encontradas durante su implementación y en las causas que la provocaron, así como en la valoración de los efectos visibles que han provocado (**Ver Anexo “Análisis de las dificultades y efectos visibles”**).

A continuación se presentan las valoraciones por resultados esperados:

Resultado 1. Se ha capacitado en formación gerencial y agroecológica a los beneficiarios directos del proyecto.

Este resultado estaba orientado a la a) creación de patios familiares y Patios Abiertos a la Comunidad, b) a la introducción de prácticas agroecológicas, c) a la capacitación y preparación de las y los productores en temáticas afines al desarrollo sostenible y agroecológico, d) al desarrollo de capacidades gerenciales en las Juntas Directivas de las tres UBPC para una administración más participativa.

Los hallazgos del ejercicio de evaluación constataron que en la actualidad están creados 30 patios familiares entre las 3 UBPC y que 15 están Abiertos a la Comunidad. La implementación de este resultado presentó una resistencia inicial por parte de las y los cooperativistas, ya que no había comprensión y confianza en la efectividad de los patios.

Este aspecto fue superado con las acciones de capacitación y preparación técnica recibida por el proyecto. Hoy la producción de los patios garantiza el autoconsumo de las familias en un 80% y apoyan el autoconsumo de las UBPC en materia de carne, cultivos varios y frutales. Se ha incrementado el movimiento de patios familiares en las UBPC. Se incrementan los volúmenes de producción y se disminuyen los gastos por concepto de compra de alimentos.

Se han introducido prácticas agroecológicas en fincas de cultivos varios, áreas destinadas al forraje y patios familiares en las tres UBPC. Entre las prácticas agroecológicas se encuentran la producción de materia orgánica, la producción de humus de lombriz, la introducción de barreras vivas y muertas. En la UBPC 26 de Julio el 100% de las y los productores realizan una conservación del suelo a través de la siembra de contornos y el trazado de las curvas a nivel con la aplicación del Aparato A. Además se realiza la preparación del suelo con tracción animal.

La aplicación de la materia orgánica se dificulta por no contar con una pala distribuidora, concebida inicialmente en el proyecto, pero que finalmente no se pudo adquirir y la producción de humus de lombriz se destina fundamentalmente a las fincas de cultivos varios de las UBPC, pudiendo ser comercializado este producto en otros mercados, a precios más ventajosos, pero no se ha realizado un estudio de mercado para posicionar su venta fuera del límite de las UBPC.

Con la introducción de las prácticas agroecológicas referidas anteriormente, se manifiestan efectos relativos a: una mayor cultura productiva, más sostenible y con un mejor aprovechamiento del tiempo libre, aumentan los rendimientos productivos, se mejora la calidad de los suelos y del medio ambiente, hay un ahorro económico por concepto de la no aplicación de fertilizantes y productos químicos y se producen y comercializan productos más sanos.

La capacitación recibida por los productores de las tres UBPC se logra multiplicar mediante productores voluntarios formados por el proyecto, donde la participación más representativa es de los hombres, no así de las mujeres, que aunque recibieron la preparación no participan activamente en la multiplicación de los conocimientos a otras y otros productores.

Se sostuvieron entrevistas con las y los miembros de las Juntas Directivas para indagar sobre las capacidades desarrolladas para la gerencia y administración de las UBPC (Ver Anexo “**Cuadro Comparativo Capacidades gerenciales y de monitoreo y evaluación en las UBPC** “ y el Anexo “**Comparación entre el estado de las UBPC a la arrancada del proyecto con relación al estado de cierre del proyecto**”).

En este sentido se evidenció que:

- Las UBPC 13 de Marzo y Juan Oramas han fortalecido sus Juntas Directivas, han desarrollado capacidades gerenciales y han introducido métodos y herramientas que les permiten una dirección y administración más participativa, que ha generado compromisos, valores de colectividad y mayor sentido de pertenencia de los cooperativistas con su UBPC.
- Estas UBPC realizan en la actualidad ejercicios de planificación y seguimiento de los planes económicos, de producción y en la elaboración del presupuesto de la UBPC más participativos, que incorpora la participación hasta el nivel de las y los productores (vaqueros, productores de cultivos varios, personal de servicios y administración).
- Se debe seguir trabajando en fortalecer el sentido de cooperativismo, en lograr la comprensión de sus miembros con relación a la conformación y manejo, sobre todo, del porcentaje de los ingresos de la cooperativa que debe destinarse al desarrollo social de la UBPC.
- El proyecto desarrollado en las UBPC de Guanabacoa fortaleció las relaciones de cooperación y solidaridad entre las tres cooperativas, identificando las capacidades y fortalezas de cada UBPC para incorporarlas a la gestión del proyecto.
- En el contexto cubano actual demanda de las UBPC desarrollar capacidades para una gestión con mayores niveles de autonomía de la Empresa, por lo que requieren capacitarse en temáticas relacionadas con planificación y gestión económica, mercadotecnia, planeación estratégica y Plan de Negocios, ya que el futuro de estas organizaciones se encuentra ligado a un proceso de consolidación de las unidades como organizaciones autogestionarias.
- Las Juntas Directivas manifestaron haber tenido autonomía para decidir dónde colocar los recursos del proyecto y en la toma de decisiones sobre cómo recolocar

los recursos financieros en caso de encontrarse suministros de equipos, medios e insumos en el mercado nacional. El espacio para la toma de decisiones fue el grupo gestor, que tiene además representatividad de la coordinación local del ICIC y ENTREPUEBLOS.

- Se manifiesta una insatisfacción por parte de las Juntas Directivas en el nivel de subordinación que aún tienen las UBPC con la Empresa, referido fundamentalmente en la imposibilidad de realizar una gestión financiera de las cuentas en divisa que se crean por los ingresos provenientes de las UBPC y que en la actualidad son administradas por la Empresa Agropecuaria de Bacuranao.
- Las gestiones de compra del proyecto se vieron afectadas, fundamentalmente por la inestabilidad de los recursos en el mercado nacional, el traslado y transportación de las compras desde las entidades suministradoras a las UBPC. Esta situación provocó que el 42% de los fondos asignados al CIC se tuvieran que importar, y que se requiriera un apoyo de la Empresa en medios de transporte y combustible.

Resultado 2. Se han desarrollado en tres UBPC tecnologías apropiadas que han mejorado los rendimientos productivos.

Este resultado se orientó a: la creación de cotos porcinos, b) la creación de centros multiplicadores ovino, caprino, cunícola y la creación de un centro equino. Además se consideró el desarrollo de la acuicultura familiar en tres zonas de las UBPC, la instalación de tres molinos de viento y de tres cocinas eficientes en las áreas de los comedores.

En el intercambio y análisis sostenido durante los días del taller de evaluación con las UBPC se constató que:

- El resultado No. 2 se alcanzó por la UBPC 26 de julio como parte de las acciones y apoyo recibidos por el Proyecto “Regreso al Futuro”, implementado con anterioridad en la UBPC.

Los datos y reflexiones que a continuación se expresan corresponden a las UBPC Juan Oramas y 13 de Marzo.

- Se crearon tres cotos porcinos, 11 centros multiplicadores (5 ovinos, 2 cunicolas, 3 caprino y el centro equino está en fase de reconstrucción, ya que se presentaron dificultades en la adquisición de las cabillas de acero para el techado del centro). El patio equino cuenta en la actualidad con 8 reproductores y 4 crías. De fortalecerse el centro equino pudiera convertirse en un centro de prestación de servicios a otras UBPC y constituir otra fuente de ingresos económicos.
- Se cuenta con 14 micro espejos para el desarrollo de la acuícola en la UBPC Juan Oramas, y 10 en la UBPC 13 de Marzo, donde se sembraron especies como tilapia, biajaca y clarea. La producción y consumo de estas especies no se contabilizan, su desarrollo ha sido a la espontaneidad. Aunque se contempla como un resultado en el proyecto no se previeron acciones afirmativas para conducir de manera intencionada un desarrollo acuícola en las UBPC. Se aprovecharon las características naturales del entorno para realizar la siembra de algunas especies de alevines, pero no se acompañaron con las acciones que permitieran ir desarrollando una cultura acuícola que permitiera un manejo y consumo adecuado de estas especies y que las mismas permitieran una diversificación de las fuentes de alimentos para las familias de las UBPC.
- Se han instalado y están en servicio tres cocinas eficientes en los comedores de las tres UBPC.
- El proyecto proveyó a las tres UBPC de 4 sistemas de riego, 10 moledoras, 10 mochilas, 5 motomochilas, tres sistemas de ordeño mecanizado y 1 sierra eléctrica.

Este resultado muestra en la actualidad efectos referidos al mejoramiento de la atención y condiciones de trabajo de las y los miembros de las cooperativas; se ha logrado un mejoramiento genético y un incremento en la variedad y cantidad de las producciones (*Ver Tabla "Producciones de leche y carne en las 3 UBPC"*).

Se han incrementado las áreas con protección biológica y con la instalación de los molinos de vientos se logró un ahorro considerable de combustible en la Recría de la UBPC Juan Oramas que desde la instalación del molino de viento en el año 2009 se dejaron de consumir 10950 litros de combustible. En el resto de las UBPC la instalación de los molinos de vientos aún no ha significado un ahorro de combustible

significativo, ya que las fuentes de abasto de agua se secaron, debido a la situación de sequía por la que transito el país durante los años 2010 y 2011. No es hasta la fecha que se comienza a percibir una recuperación de las fuentes de abasto, después de las lluvias de los últimos meses, disminuyéndose la cantidad de viajes de las pipas de 6 veces a 2 veces diarias.

Con la instalación de la cocina eficiente hay un ahorro de combustible y se humanizó el trabajo de las personas que están encargadas de la elaboración de alimentos en el comedor. Se ha logrado un incremento paulatino de los ingresos económicos de las UBPC y de los cooperativistas.

UBPC	Carne vacuna (Ton.) Año 2011	Leche de Vaca (litros) (Año 2009)	Leche de Vaca (litros) (Año 2011)
26 de Julio	4,160.00	241'472.00	197'276.00 ²
13 de Marzo	63.00	383'799.00	440'000.00
Juan Oramas	77.00	202'233.00	521'340.00
TOTAL	4'300.00³	827'504.00⁴	1.158.616.00

Tabla "Producciones de leche y carne en las 3 UBPC".

Durante la implementación del resultado de referencia se presentaron dificultades entre las que se reconocen por parte de las y los miembros de las UBPC que el equipamiento y los medios importados no siempre responden a los requerimientos de calidad y parámetros técnicos (por ejemplo las moledoras no garantizan los volúmenes de forrajes que se requieren para la alimentación del ganado, los medios de trabajo como guantes y botas no tienen la calidad requerida). La demora en la recepción de los medios y equipos adquiridos por la importación incidieron en el cumplimiento en tiempo de las metas

² La disminución en la producción de leche se debe al cierre de 2 vaquería para destinarlas a la producción de Búfalos y para el ganado en desarrollo

³ El 80% de la producción de carne se destina al autoconsumo de las y los cooperativistas y el 20% se venden en las Ferias Agropecuarias

⁴ Corresponde a la producción de las UBPC Juan Oramas y 13 de Marzo reportadas en el Anexo No,3 del Informe de Evaluación Parcial, abril del 2010

asociadas al resultado quedando por probar la efectividad de los sistemas de ordeño mecanizado que se prevé poner en uso para las novillas.

Resultado 3. Se han creado e incrementado sistemas agroforestales sostenibles.

Este resultado se encaminó a la introducción de sistemas agroforestales, al mejoramiento de los suelos, a la creación de bancos de semillas y producción de biomasa, a la producción de materia orgánica y humus de lombriz y la explotación de viveros con una supervivencia no menor del 85% de las posturas sembradas.

La evaluación constató que en áreas de las tres UBPC se produce materia orgánica, humus de lombriz, se han creado y están en desarrollo los bancos de posturas con más de 4 variedades, destacándose la UBPC 26 de Julio que cuenta con las variedades de paraíso, moringa, roble blanco, eucalipto, canistel, tamarindo y que el desarrollo de esta actividad ha presentado ingresos económicos considerables para la UBPC. La supervivencia promedio es del 80 al 85% de las posturas y los bancos de semillas producen las variedades de caña, kisgrass, yuca, boniato, plátano, moringa, tricontera, entre otras.

Este resultado ha contribuido con una cadena de efectos positivos al desarrollo de las UBPC pudiéndose apreciar el mejoramiento de la calidad de los pastos y con ello de la calidad de la base alimentaria del ganado, lo que redundó en el aumento de la producción. Se ha mejorado la calidad de los suelos que repercute directamente en el incremento de la productividad y de los ingresos económicos⁵, se garantizan las posturas para la siembra de árboles, permitiendo un ahorro económico a las UBPC y con la introducción de las franjas hidro- reguladoras se comienza a visibilizar una mejora ecológica y ambiental en las zonas de incidencia del proyecto.

En la implementación del resultado no se manifestó ninguna dificultad significativa, pudiéndose reconocer que su cumplimiento fue satisfactorio.

⁵ Ingresos económicos de la 26 de Julio por concepto de reforestación 204,000.00 MN.
La UBPC Juan Oramas 183, 452.40 MN.

Resultado 4. Se ha mejorado la infraestructura local.

Este resultado está referido a la construcción de tres casas de mampostería, resistentes a huracanes y a la reparación y construcción de 6 kilómetros de caminos.

El equipo de evaluación en sus visitas a terrenos pudo comprobar que se construyeron 3 casas contra huracanes en las UBPC 26 de Julio, 13 de Marzo y Juan Oramas y además con la contribución de recursos propios de las UBPC y del proyecto se pudieron mejorar otras viviendas de los miembros de las UBPC y se encuentran en fase de construcción 2 viviendas más en las UBPC 13 de Marzo y Juan Oramas. Se repararon y construyeron 22 kilómetros de caminos. Además las y los participantes en las sesiones del taller de evaluación manifestaron su satisfacción con el cumplimiento de este resultado y con las acciones encaminadas a la creación de condiciones más favorables para el trabajo en las UBPC, incluidas las áreas de oficina y las áreas destinadas a la producción y de uso social.

Resultado 5. Se ha monitoreado, coordinado y evaluado debidamente el proyecto.

El resultado consideraba las actividades orientadas al monitoreo, asesoría técnica por parte de la coordinación general del proyecto tanto local como externa y a los ejercicios de evaluación parcial y final del proyecto.

El equipo de evaluación pudo consultar que las memorias de los encuentros de seguimiento y monitoreo están debidamente confeccionadas y pudo intercambiar con productores y personal administrativo de las UBPC quienes refiriendo haberse sentido apoyados, guiados y acompañados en estos ejercicios por las coordinaciones del proyecto. Manifiestan además que estos ejercicios han sido de mucha utilidad para reconocer los logros, detectar las dificultades durante la gestión del proyecto y tomar decisiones conjuntas. Referidos a los ejercicios de evaluación han destacado que se han realizado ejercicios internos que han servido de insumos y preparación para las evaluaciones externas parcial y final del proyecto. Manifestaron que la metodología para el desarrollo de los ejercicios ha permitido la participación y capacitarlos para hacer en el futuro evaluaciones internas.

7. Valoración del cumplimiento de los resultados obtenidos en las tres UBPC

RESULTADOS OBTENIDOS	UBPC JUAN ORAMAS	UBPC 13 DE MARZO	UBPC 26 DE JULIO
<p>Resultado No.1</p> <p>Desarrolladas capacidades para el manejo agroecológico</p>	<p>Se crearon 10 patios familiares.</p> <p>Se incorporaron prácticas agroecológicas en los patios, fincas de cultivos varios y en las áreas destinadas al forraje, tales como producción de humus de lombriz, producción de materia orgánica, introducción de las barreras vivas y muertas.</p> <p>Se crearon 3 patios de referencia (Patio de Raciél, el de Tatica y el de Agustín). De ellos hay un patio Abierto a la Comunidad.</p>	<p>10 patios familiares creados.</p> <p>Incorporadas prácticas agroecológicas como la producción de humus de lombriz en 3 fincas, la producción de materia orgánica en 12 fincas, producción de compost en 1 finca.</p> <p>Existen 10 patios abiertos a la comunidad.</p> <p>20 productores multiplican los conocimientos agroecológicos.</p>	<p>10 patios familiares creados.</p> <p>No existen patios de referencia.</p> <p>2 patios Abiertos a la Comunidad (Patio de Rey y el de Leonel).</p> <p>Se incorporaron prácticas agroecológicas como son la producción de materia orgánica y humus de lombriz, la preparación de suelo con tracción animal, la conservación del suelo, la siembra en contorno y a curvas a nivel.</p> <p>4 productores hombres multiplican los conocimientos agroecológicos en la UBPC y el 100% de los productores incorporan el Aparato A.</p>

RESULTADOS OBTENIDOS	UBPC JUAN ORAMAS	UBPC 13 DE MARZO	UBPC 26 DE JULIO
Resultado No.2 Implementadas Prácticas agroecológicas y tecnologías introducidas	<p>Se crearon 1 coto porcino, 2 Centros multiplicadores ovinos, 1 Centro multiplicador caprino, y 1 centro multiplicador cunícola.</p> <p>Se instalaron 3 molinos de vientos.</p> <p>Se cuenta con 3 zonas de desarrollo acuícola (T1, T9, T15).</p> <p>Se instaló una cocina eficiente.</p> <p>Instalación de 2 sistemas de riego,</p> <p>2 moledoras</p> <p>Adquisición de 5 mochilas</p>	<p>Creados 2 cotos porcinos.</p> <p>3 centros multiplicadores ovino, 1 centro multiplicador cunícola, 2 centros multiplicadores caprino, 1 centro multiplicador equino.</p> <p>Adquisición de:</p> <p>5 moledoras,</p> <p>2 sistemas de riego,</p> <p>5 mochilas y 2 motomochilas,</p> <p>1 sistema de ordeño mecanizado que aún no está en explotación.</p>	<p>Resultado introducido con el proyecto “Regreso al Futuro”.</p> <p>Instalación de 1 sistema de riego en la Finca La Cumplidora.</p> <p>La adquisición de:</p> <p>3 moledoras,</p> <p>3 motomochilas ,</p> <p>1 sierra eléctrica.</p> <p>Los equipos de ordeño se adquirieron, pero no se han instalado.</p>

RESULTADOS OBTENIDOS	UBPC JUAN ORAMAS	UBPC 13 DE MARZO	UBPC 26 DE JULIO
<p>Resultado No. 3</p> <p>Implementados sistemas agroforestales sostenibles</p>	<p>Creación de un banco de semillas.</p> <p>Producción de 10 ton. De materia orgánica.</p> <p>1 vivero funcionando</p> <p>El 80% de supervivencia de las variedades de posturas.</p> <p>1 banco de postura creado y en producción con 4 variedades.</p>	<p>Creados bancos de semilla con las variedades de caña (3), kingrass (4), yuca (2), plátano (2), guinea (1), girasol(1), boniato(2), moringa (1), tricontera (1).</p> <p>Se producen 85 ton. de humus de lombriz promedio, en los 3 años, y de materia orgánica 9 500 ton en 14 fincas de la UBPC.</p> <p>Se cuenta con un microvivero, con la supervivencia del 80% en la morera y la moringa y el 82% en la tricantera.</p>	<p>Creación de un banco de semillas con 3 variedades de caña, kingrass morado, moringa, 4 variedades de plátano, morera.</p> <p>Producción de humus de lombriz y una producción de 240 ton. de materia orgánica.</p> <p>2 viveros funcionando con una supervivencia del 85%. Entre las variedades están paraíso, moringa, roble blanco, eucalipto, frutales como mango, aguacate, mamey, canistel, tamarindo.</p>
<p>Resultado No.4</p> <p>Capacidades gerenciales y de monitoreo y evaluación desarrolladas en la UBPC</p>	<p>Ver Anexo Cuadro Comparativo “Capacidades gerenciales y de monitoreo y evaluación en la UBPC “</p>		

8. Conclusiones

1. El proyecto cumplió con su objetivo general planificado porque contribuyó al fortalecimiento de las todas las UBPC que participaron (13 de Marzo, Juan Oramas y 26 de Julio). En este sentido se constató un incremento en la productividad de las 3 UBPC y el fomento de bases sostenibles de producción.
2. Se comprobó la importancia y significación del proyecto para los actores involucrados (Miembros de las Juntas Directivas y productores) en tanto les permitió humanizar el trabajo y un mejoramiento en las condiciones de vida de los miembros de las UBPC. También han desarrollado habilidades y adquirido nuevos conocimientos en gestión, trabajo grupal, diagnóstico, planificación y evaluación, que les permite estar en mejores condiciones para enfrentar los retos del contexto actual, particularmente para trabajar por la autonomía de la UBPC.
3. Se puso de manifiesto que durante el proceso de gestión se desarrolló el sentido de pertenencia y el compromiso por parte de las UBPC con el proyecto, sin embargo las Juntas Directivas de las UBPC 13 de Marzo y Juan Oramas han tenido una perspectiva valorativa, crítica y comprometida con relación a la gestión del proyecto, a las dificultades presentadas y los aprendizajes obtenidos.
4. Se verificó que la gestión del proyecto estuvo afectada por variables del contexto que incidieron en su retraso, por lo que fue necesario solicitar una prórroga de un año para la culminar la ejecución financiera y tomar como medida la importación de equipos, medios e insumos necesarios para la ejecución de las actividades planificadas.

La importación permitió garantizar la ejecución financiera del proyecto, pero afectó los tiempos de cumplimiento de los resultados y conspiró en la calidad y efectividad de los recursos adquiridos como se refieren en el punto “6. Resultados esperados del proyecto. Análisis del cumplimiento”.

5. Se evidenció la preocupación de los actores con relación a la sustentabilidad de medios e insumos aportados por el proyecto y que sólo están disponibles en el mercado nacional a través de pesos convertibles. En este sentido están trabajando por proyectar algunas estrategias que les permitan mantener las condiciones de trabajo logradas a través del proyecto.

9. Valoraciones generales y recomendaciones

1. Las UBPC 13 de Marzo y Juan Oramas han fortalecido las Juntas Directivas, han desarrollado capacidades gerenciales y han introducido métodos y herramientas que permiten una dirección y administración más participativa, que ha generado compromisos, valores de colectividad y mayor sentido de pertenencia de los cooperativistas con su UBPC.
2. Se pudo constatar que estas UBPC realizan en la actualidad ejercicios de planificación y seguimiento de los planes económicos y de producción y en la elaboración del presupuesto de la UBPC más participativos, que incorpora la participación hasta el nivel de las y los productores (vaqueros, productores de cultivos varios, personal de servicios y administración).
3. Se debe seguir trabajando en fortalecer el sentido de cooperativismo, en lograr la comprensión de sus miembros en la conformación y manejo, sobre todo del porcentaje de la cooperativa que debe destinarse al desarrollo social de la UBPC.
4. El proyecto desarrollado en las UBPC de Guanabacoa fortaleció las relaciones de cooperación y solidaridad entre las tres cooperativas, identificando las capacidades y fortalezas de cada UBPC para incorporarlas a la gestión del proyecto.
5. En el contexto cubano actual las UBPC requieren desarrollar capacidades para una gestión con mayores niveles de autonomía de la Empresa, por lo que requieren capacitarse en temáticas relacionadas con planificación y gestión económica, mercadotecnia, planeación estratégica y Plan de Negocios, ya que futuro de estas organizaciones se encuentra ligado a un proceso de consolidación de las unidades como organizaciones autogestionarias.
6. La capacitación recibida hasta el momento por el proyecto se orientó fundamentalmente a los temas productivos, principalmente en las temáticas de agroecología, lo que permitió que en la actualidad en las UBPC se hayan

introducidos prácticas agroecológicas que han incrementado los rendimientos productivos y mejorado la calidad de los suelos y medio ambiente.

7. La evaluación pudo percatarse de que las UBPC Juan Oramas y 13 de Marzo se encuentra un pleno proceso de desarrollo de sus capacidades de gestión y sus prácticas agroecológicas, por lo que deberían contar con un acompañamiento metodológico y técnico al menos por un año más, por parte del Consejo de Iglesias, para fortalecer la cultura agroecológica y potenciar el desarrollo sostenible en las UBPC.

8. Las Juntas Directivas de las UBPC deben explorar y aprovechar la existencia del Fondo de Iniciativas de Desarrollo Local (IMDL), liderado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), con el objetivo de presentar proyectos de desarrollo económicos que permitan diversificar la actividad agropecuaria de las UBPC y generar ingresos económicos que garanticen la sostenibilidad y la autogestión de las mismas y participen en las dinámicas y estrategias del desarrollo local de sus territorio.

9. El desarrollo del proyecto en las UBPC posibilitó el mejoramiento de las condiciones de trabajo en la actividad administrativa y en la humanización y mejoramiento de las condiciones de trabajo de los cooperativistas.
10. Las Juntas Directivas manifestaron haber tenido autonomía para decidir dónde colocar los recursos del proyecto y en la toma de decisiones sobre cómo recolocar los recursos financieros en caso de encontrarse suministros de equipos, medios e insumos en el mercado nacional.
11. Se manifiesta una insatisfacción por parte de las Juntas Directivas en el nivel de subordinación que aún tienen las UBPC con la Empresa, referido fundamentalmente en la imposibilidad de realizar una gestión financiera de las cuentas en divisa que se crean por los ingresos provenientes de las UBPC y que en la actualidad son administradas por la Empresa Agropecuaria de Bacuranao.
12. Las recomendaciones realizadas durante la evaluación parcial fueron atendidas durante la implementación del segundo y tercer año de ejecución por parte del grupo gestor del proyecto.