



cooperación
española

**EXPEDIENTE:
09-PR1-203**

**INFORME FINAL EVALUACION PROYECTO:
comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del
municipio Songo la Maya en la provincia de
Santiago de Cuba”
Expediente 09-PR1-203**



UNIO POBLES SOLIDARIS

Informe realizado por:
Eva Buades Martínez y Jesus López
Hernández

Correos:
evabuades@riberetaverda.org
jeloher@yahoo.es

Índice de contenidos.

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
• Información general.....	3
• Descripción de la intervención.	5
• Diseño de la evaluación.	12
• Conclusiones y recomendaciones.	13
2. INTRODUCCIÓN	16
• Antecedentes de la evaluación.....	16
• Objetivo de la evaluación.	18
• Metodología empleada en la evaluación.....	20
• Condicionantes y límites del estudio realizado.....	26
3. RESULTADOS.	28
• Análisis de la información recopilada según los criterios de la evaluación.....	28
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
• Principales conclusiones del análisis: diseño, gestión, ejecución y acompañamiento.....	56
• Recomendaciones para el futuro.....	62
5. ANEXOS	65
• Anexo 1.- Términos de Referencia.....	65
• Anexo 2.- Matriz de Evaluación.....	93
• Anexo 3.- Cronograma trabajo de campo.....	103
• Anexo 4.- Ficha evaluación del CAD.....	105

1. RESUMEN EJECUTIVO.

• Información general.

Entidad: Unió Pobles Solidaris

País: Cuba

Ubicación Territorial: Oriente Cubano

Socio local: ANAP

Fecha de inicio: 15/11/2009

Fecha de finalización: 15/11/2012

Tiempo de duración total: 24 + 12 meses

Contribución de la AECID: 215.000 €

Aplicación de remanentes a Fase II: -54.750,78 €

Aportación ONGD/Agrupación española: 23.968 €

Otras aportaciones: 178.589,27

Intereses generados cuenta bancaria: 2.093,46 €

Coste total del proyecto: 364.900,42 €



Sector CRS Principal: 52010 - AYUDA ALIMENTARIA/PROGRAMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

• Descripción de la intervención.

El proyecto en cuestión se localiza en el Municipio de Songo-La Maya, en el Consejo Popular de Jutinicú y Yerba de Guinea en la isla de Cuba, en concreto, en la provincia de Santiago de Cuba, una de las regiones más vulnerables del Oriente Cubano.

Para ello, se diseñó una estrategia de intervención a través de la cual se han fortalecido 2 cooperativas, con ello se ha aumentado la cantidad y variedad de productos agrícolas disponibles, tanto para los propios campesinos como para el resto de habitantes del municipio, sin olvidar el garantizar la calidad y sostenibilidad mediante el empleo de prácticas agroecológicas y la mejora de las condiciones socio-productivas de las comunidades.

Se plantearon una serie de acciones encaminadas a asegurar la soberanía alimentaria, mejorar la infraestructura comunitaria, generar empleos y elevar la participación comunitaria con equidad de género y el protagonismo de la mujer campesina en el desarrollo local.

Una de las componentes principales del proyecto ha consistido en mejorar las infraestructuras productivas de las cooperativas: electrificación y puesta en riego de fincas, lombricultura, adquisición y reparación de maquinaria e implementos agrícolas, construcción y equipamiento de instalaciones ganaderas, construcción y equipamiento de oficinas, centros de acopio y círculo social, reparación de acueductos y caminos. Asimismo, se han realizado capacitaciones dirigidas a desarrollar capacidades humanas y técnicas para el manejo de los sistemas agrícolas y ganaderos establecidos, sin olvidar aquellas materias que se espera tengan un impacto significativo fuera del marco temporal del proyecto.

También se trabajó directamente con la mejora de vida en el Consejo Popular de Yerba de Guinea, donde se hizo un acueducto en la Comunidad mejorando el suministro y la cantidad de agua para todos los habitantes de la Comunidad.

La electrificación además de mejorar la producción a través de electrobombas ha mejorado el suministro eléctrico a la población de la Comunidad de Jutinicú.

Especial atención merece colectivo de mujeres campesinas, con las que se ha trabajado a través de talleres de sensibilización y que han ayudado a visibilizar sus necesidades prácticas y estratégicas. Asimismo, y como resultado de dichos talleres, se ha logrado un incremento significativo del número de mujeres socias y asalariadas en las 2 cooperativas beneficiarias.

Del mismo modo, se han puesto todos los medios al alcance del proyecto para que el Comité de Gestión del proyecto garantice el cumplimiento de las directrices recogidas en la Estrategia de Género de ANAP.

Según la Matriz de planificación, los objetivos, resultados y actividades realizadas han sido las que a continuación se detallan:

Objetivo General: Contribuir con el desarrollo socio - productivo del municipio Songo La Maya mediante la rehabilitación productiva, formativa y administrativa de las cooperativas así como la rehabilitación social de las comunidades del proyecto.

Objetivo Específico. Mejorar la infraestructura socio - productiva de los consejos populares Jutinicú y Yerba de Guinea, mediante la rehabilitación agropecuaria, administrativa y social de las comunidades de las cooperativas y la formación y sensibilización en género.

Los resultados son los siguientes:

Resultado 1. Se incrementaron los rendimientos y se diversificaron las producciones de hortalizas y vegetales.

Resultado 2. Se incrementó la producción de leche y carnes a partir de la aplicación de nuevos conceptos de manejo de la masa ganadera adaptada a las actuales condiciones climáticas y económicas y por consiguiente aumentó el consumo de estos productos en la población beneficiaria.

Resultado 3. Fortalecidas institucionalmente las unidades de base seleccionadas en el proyecto.

Resultado 4. Mejorada la infraestructura comercial y social del Consejo Popular Jutinicú, así como los servicios eléctricos.

Las actividades relativas a cada resultado son:

Para el resultado 1:

A.1.1 Montaje y adquisición de electrobombas y sistemas de riego para producción de cultivos varios y hortalizas en áreas de las CCS Manuel Guardia y Narciso Martínez.

A.1.2 Construcción de dos casas para la producción de humus.

A.1.3 Compra de implementos de tracción animal, herramientas y útiles para el trabajo agropecuario.

A.1.4 Preparación y realización de talleres de capacitación sobre las técnicas empleadas.

A.1.5 Desarrollado procesos de intercambio con otros productores de la zona.

Para el resultado 2:

A.2.1 Adquisición de materiales para la construcción de 4 micro vaquerías.

A.2.2 Adquisición de materiales para la construcción de 3 cebaderos de toros.

A.2.3 Acuartonamiento de fincas para el manejo ganadero.

A.2.4 Construcción de un sistema ovino- caprino.

A.2.5 Preparación y realización de talleres de capacitación sobre las técnicas empleadas.

A.2.6 Desarrollado procesos de intercambio con otros productores de la zona.

Para el resultado 3:

A.3.1 Mejoramiento, equipamiento y construcción de infraestructuras de la cooperativa (oficina, círculo social, almacén).

A.3.2 Remotorización de tractores.

Para el resultado 4:

A.4.1 Mejoramiento del camino principal.

A.4.2 Mejoramiento de la red eléctrica del Consejo Popular Jutinicú.¹

A.4.3 Construcción de un acueducto para la población de Yerba de Guinea.

A.4.4 Preparación y realización de talleres de sensibilización para la equidad de género en el acceso al trabajo y en los ámbitos público y privado.

A.4.5. Para todos los resultados: funcionamiento terreno, personal expatriado y en sede de UPS, viajes y dietas, y gastos de administración.

Beneficiarios:

El colectivo meta de este proyecto se ha facilitado, principalmente, por ambas cooperativas a las que van dirigida la mayoría de las acciones del mismo. Son tanto las mujeres socias como los hombres socios de las 2 cooperativas, en total suman 83 personas, a las cuáles se suman las familias de las mismas, siendo alrededor de 150.

Además en el proyecto hay otro grupo de beneficiarios directos, que son los habitantes del Consejo Popular de Yerba de Guinea, cuyo número asciende a unas 5000 personas. En esta comunidad, que se encuentra separada por unos 15 km de la ubicación de las cooperativas, se mejoró el abasto de agua para la población con la instalación de unas

¹ Al respecto de esta actividad hablaremos más adelante con más detalle pues aunque la misma se realizó, fue el gobierno quien asumió los costes de la electrificación, no obstante, y tras el paso del huracán Sandy el tendido eléctrico fue dañado con lo que la entidad Unió Pobles Solidaris solicitó la aplicación de remanentes para su reconstrucción en la Fase II del proyecto.

tuberías (acueducto) desde la UBPC Hermanos Díaz. Actuación que mejora la calidad de vida de los habitantes de Yerba de Guinea.

Mujeres adultas, mujeres jóvenes, hombres adultos y jóvenes y personas líderes locales del municipio de actuación, como titulares de derechos directos con los que trabaja el proyecto, y se pretende obtener un impacto indirecto en el resto de la población de las comunidades de las cooperativas y parte de la pobladoras del municipio, ya que dispondrán de alimentos frescos y en buen estado, con muy buenos precios accesibles para todas las personas que en él habitan.

Se destaca el abordaje para la lucha por los derechos humanos de las mujeres, considerando el empoderamiento de las mujeres adultas y jóvenes como vital.

El proyecto se enmarca dentro de las prioridades nacionales y tiene conexión con las políticas de desarrollo local, identificadas por ANAP provincial, el gobierno local, autoridades del ministerio de la agricultura, etc. a partir de la problemática económica y social de la provincia para:

- El desarrollo de una agricultura sostenible al promover los sistemas integrados de producción agropecuaria con bases agro ecológicas y mejora de los indicadores sociales, cuyo objetivo principal es promover modelos de producción agropecuaria sostenible para aumentar y diversificar la producción, desarrollar la ganadería mayor y menor, potenciar las capacidades productivas y por ende diversificar e incrementar las fuentes de ingresos de los/as productores y mejorar la oferta alimenticia en el municipio.

- Apoyar el manejo sostenible de los recursos naturales en el marco de la producción agropecuaria a partir de la preservación, el mejoramiento y la recuperación de los suelos, la promoción y capacitación para la aplicación de métodos agro ecológicos y el incremento local de la capacidad de producción de biofertilizantes.

Desde la perspectiva de la equidad de género, se realizarán acciones para la sensibilización de hombres y mujeres sobre la injusticia de la inequidad de género en cuanto al manejo de recursos, reconocimiento del trabajo doméstico, el incremento de

oportunidades de empleo para las mujeres en las cooperativas y promover la incorporación de mujeres esposas e hijas como socias de las cooperativas.

Una vez aprobado el proyecto por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID insto a la entidad Unió Pobles Solidaris a reformular el presupuesto y las actividades ajustándose a la cuantía de la subvención propuesta a conceder. Únicamente se vieron afectadas una serie de actividades que fueron sustituidas por otras de menor coste, no afectando las modificaciones a objetivos, resultados, socio local, beneficiarios ni ubicación territorial

En su ejecución, el proyecto necesitó de dos ampliaciones de plazo de 6 meses cada una para poder llevarlo a cabo debido a:

- a) *El proceso de reordenamiento que el país ha llevado a cabo durante 2011, en el ámbito del Plan de Economía, ha contribuido al retraso en la ejecución de determinadas obras, debido al tiempo que ha sido necesario emplear para preparar la documentación requerida para que el proyecto fuera incluido en el referido Plan.*
- b) *La propia inestabilidad o ausencia de los recursos previstos en el mercado local, ha provocado que se haya tenido que realizar importaciones que, a su vez provocan retrasos debido a los procedimientos legales que son necesarios realizar.*
- c) *El coordinador nacional de nuestra contraparte local, falleció el pasado 15 de Septiembre y, ha sido necesario coordinar las acciones con una nueva coordinadora.*

Aprovechando la solicitud de la primera ampliación de plazo y debido al alza en los precios, se modificaron dos partidas presupuestarias de forma que la partida de personal expatriado fue destinada a la compra de Equipos, material y suministros, así mismo se rectificó un error en el presupuesto inicialmente aprobado en el cual la entidad Unió Pobles Solidaris destinaba su aportación a la partida personal en lugar de la partida construcción.

Una de las actividades a realizar, en concreto la *AI.04.02 Mejoramiento de la red eléctrica del Consejo Popular Jutinicú*, su coste fue asumido por el Gobierno Cubano.

A finales de octubre y a falta de 15 días para cumplirse la fecha finalización del proyecto, el huracán Sandy con vientos de hasta 245 km/h se cebó en el Oriente Cubano en concreto en las provincias de Santiago de Cuba, las Tunas, Holguín, Granma y Guantánamo, causando importantes daños materiales; desplome de viviendas, derrumbes parciales, buena parte del tendido eléctrico, árboles arrancados, etc. esto provocó que se reconsiderara la aplicación de los fondos del proyecto pendientes de ejecución ya que el gobierno cubano había asumido el coste del tendido eléctrico y quedaba ese remanente pendiente de invertir, con lo que consensuado con la contraparte, la entidad Unió Pobles Solidaris solicitó a la AECID una utilización de los remanentes no invertidos para aplicarlos a la reconstrucción del tendido eléctrico dañado por el huracán y así se puede verificaren la matriz de planificación y presupuesto reformulado del expediente 11-PR1-0053 “*Apoyo al desarrollo socio productivo de la Comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea en el municipio de Songo la Maya, Santiago de Cuba. Fase II. Aplicación de remanentes que es aprobada por la AECID a mediados de enero de 2013.*”

En términos generales el proyecto se desarrolla con total normalidad a excepción de las circunstancias mencionadas anteriormente que finalmente provocan la ampliación del plazo de ejecución del proyecto de 24 a 36 meses y una aplicación del 75% del presupuesto, quedando remanentes aplicado a las actividades de reconstrucción en la 2ª Fase del proyecto aprobado mediante convocatoria pública de subvenciones del año 2011 previa solicitud y autorización de la aplicación de los remanentes sobrantes para dicha Fase.

• **Diseño de la evaluación.**

La evaluación se ha llevado a cabo en distintas fases en función de los plazos definidos en los diferentes documentos técnicos y según los establecidos en la normativa al respecto del financiador (AECID), en primer lugar nos referimos a los plazos de finalización del proyecto, 15 noviembre de 2012 y los marcados por la Aecid para la entrega del informe final de evaluación, 11 meses desde la fecha finalización de la intervención, 15 de octubre de 2013. Posteriormente nos remitimos a los TdR. donde la entidad Unió Pobles Solidaris concretó las fechas de entrega de los informes (borrador y final), estableciendo así un cronograma interno de trabajo para la remisión del borrador y del informe final de evaluación, cronograma que fue modificado en sucesivas ocasiones debido a la coincidencia del trabajo de investigación con el periodo estival.

No obstante, a partir de ahí el equipo evaluador, ajustándose a estos, diseñó la estrategia a seguir, diferenciando el trabajo en dos fases fundamentales; el trabajo de campo y el de gabinete.

La primera acción a realizar presentada la propuesta de equipo evaluador y una vez aprobada esta fue elaborar la matriz de evaluación en la que se desglosaron cada una de las preguntas de la evaluación con cada stakeholders y las técnicas de recogida de datos a utilizar para cada pregunta y cada agente interviniente en el proceso de ejecución, esta fase se correspondió con el trabajo de gabinete inicial, consensuado por la entidad UPS y con el evaluador en terreno.

Posteriormente y consensuado con la contraparte (ANAP) y con Unió de Pobles Solidaris, se estableció el cronograma de trabajo de campo, que aún coincidiendo con la época estival pudo llevarse a cabo con éxito.

Para la recogida la información, el equipo evaluador se desplazo en diferentes ocasiones a las oficinas de Unió de Pobles Solidaris para cotejar los documentos que allí se encontraban; informe final justificación tanto técnico como económico, comprobantes

transferencias bancarias, fuentes de verificación, informes de seguimiento, correspondencia enviada y recibida entre la entidad, contraparte y financiador.

Al tiempo y con la información recogida en terreno y la verificada en las oficinas de la entidad Unió de Pobles Solidaris, se elaboró el primer borrador del informe final de evaluación, que fue remitido tanto a Unió de Pobles Solidaris como a la contraparte para su revisión, dado que no hubo considerables modificaciones del documento inicial al finalmente elaborado, se procedió a la entrega del mismo para su presentación al financiador, manteniendo una reunión-taller con los técnicos de Unió Pobles Solidaris para informarles de las recomendaciones y aspectos a mejorar en futuras intervenciones, taller que queda pendiente de realizar en las oficinas del socio local (ANAP) así como su presentación frente a los distintos agentes y la sociedad en general.

• Conclusiones y recomendaciones.

En intervenciones a desarrollar en un país tan peculiar como Cuba habría que hacer una mención especial en cuanto a cronogramas y plazos se refiere pues; si bien el inmovilismo burocrático añadido a la falta de medios en condiciones óptimas es conocido por los agentes que regularmente trabajan en la isla, este se acentúa todavía más en circunstancias adversas, como en nuestro caso ha sido el paso de un huracán, lo que ralentizó aún más si cabía el funcionamiento normal y en particular la vida económica de la isla lo que a su vez entorpeció el impacto social y económico previsto.

Así mismo el excesivo control del estado sobre absolutamente todo lo que acontece en la isla, más desde el punto de vista económico, dificulta en gran medida la ejecución de proyectos en forma y plazos.

A considerar que Cuba es un país primordialmente agrícola-ganadero, la falta de industria e insumos obliga a la isla a importar todo tipo de material y maquinaria, y así

se puede ver en el listado de comprobantes justificativos del gasto mediante los cuales se observa que la mayor parte de los equipos y materiales adquiridos se hizo mediante importaciones a terceros países, para facilitar estas transacciones, los pagos se realizaron desde España, en concreto ha sido la entidad Unió de Pobles Solidaris la que en la mayoría de ocasiones ha realizado los pagos, mediante transferencias bancarias. A lo que se le añade el problema del tiempo pues una vez adquiridos estos había que trasladarlos a Cuba, retrasando aún más los plazos de ejecución a la falta de que llegaran los materiales.

En intervenciones en Cuba habría que tener en cuenta esta serie de condicionantes para poder ajustar los cronogramas a la realidad del pueblo cubano.

Como ha sucedido en el caso que nos ocupa, la persona responsable del proyecto se ha desplazado en sucesivas ocasiones a terreno para poder llevar a término las actividades en forma y plazo y sobre todo supervisar las acciones llevadas a cabo por la contraparte y hacer una previsión de las siguientes a realizar, aún así y como se ha podido observar ha sido necesaria la ampliación del plazo de ejecución en 12 meses más de lo previsto inicialmente.

La figura de "coordinador del proyecto" merece una mención especial ya sea vía personal expatriado, en sede o con personal local. Aunque inicialmente estaba prevista en el presupuesto su contratación, por los motivos expresados anteriormente se modificó la partida traspasando los fondos a la compra de Equipos, materiales y suministros. En su momento fue una decisión muy objetiva en aras de conseguir un mayor impacto con las actividades pero dado lo visto entendemos que en términos operativos o tácticos debería reforzarse la presencia de personal de la entidad UPS, llámese "coordinador, expatriado, delegado" en terreno puesto que la intervención se ha visto demorada en sucesivas ocasiones por varios motivos y uno de ellos ha sido las pésimas condiciones en las comunicaciones de la isla con el extranjero ha hecho que socio local y entidad no se comunicaran con la facilidad deseada. Objeto de estudio en estos casos sería; dado que los recursos económicos son escasos, la contratación de técnicos en terreno que pudiesen llevar a cabo la coordinación no solo de un proyecto o

una entidad sino combinando ambos incluso negociando la posibilidad que la misma persona fuera representante de ambas partes a la vez de forma que se pudiesen compartir los costes de personal entre ambas organizaciones o en el mejor de los casos entre varios proyectos. Sería interesante estudiar entre las distintas opciones que se plantean para lograr una mayor eficiencia en posteriores intervenciones, sobre todo teniendo en cuenta también la disminución en términos económicos que podría suponer el elegir una estrategia u otra.

Desde un punto de vista técnico y teniendo en cuenta la eficiencia del proyecto, sería interesante establecer unos mínimos en criterios de calidad, en la adquisición de los equipos y materiales en el mercado local, de forma que pudiesen soportar mejor cualquier tipo de adversidad meteorológica pues las adquisiciones locales vienen determinadas por las escasas importaciones de este tipo de materiales y de diferentes calidades según el momento.

2. INTRODUCCIÓN

• Antecedentes de la evaluación.

La evaluación tiene como objetivo general evaluar la pertinencia y alineamiento, eficacia, eficiencia, impacto, participación, apropiación, viabilidad y aspectos metodológicos del proyecto “*Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba*”.

El proyecto, aprobado por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) en la convocatoria ordinaria de ONGD en 2009, ha sido ejecutado por UPS (Unió Pobles Solidaris) y la ANAP (Asociación Nacional de Agricultores Pequeños). El proyecto tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones socio-productivas y de seguridad alimentaria de familias campesinas de las comunidades (Jutinicú y Yerba de Guinea) en el municipio de Songo-La Maya en la provincia de Santiago de Cuba a través del apoyo a los campesinos con recursos materiales y formación.

De acuerdo con el "Manual de Gestión de Evaluaciones de la Agencia de Cooperación Española" varios **tipos de evaluación** se pueden desarrollar en función de las características de la clasificación. Estos métodos de clasificación pueden incluir:

- 1.3.1. El contenido prioritario de la evaluación
- 1.3.2. Momento temporal en el que se efectúe
- 1.3.3. Agente que la realice
- 1.3.4. Actor que la promueva

De acuerdo con el contenido de la evaluación y sus etapas de intervención, los tipos de evaluación que pueden llevarse a cabo son:

- *Evaluación del diseño:* Análisis de la relación y la coherencia de la intervención a través de la verificación de la calidad y la realidad del diagnóstico realizado, la constatación de la existencia de los objetivos claramente definidos, el análisis de su correspondencia con los problemas, y examinar la lógica del modelo de diseño de la intervención.

- *Evaluación del proceso de gestión:* Evaluación del método de gestión y aplicación de la AOD y sus niveles de planificación, la gestión y la capacidad de planificación son analizados a través de una visión general del proceso de diseño, gestión, aplicación, seguimiento y evaluación. Por último, la participación y coordinación de los agentes de gestión, los donantes y los receptores es considerada y se determina el papel de cada uno, la adecuación de la organización y su competencia en la provisión de los recursos.

- *Evaluación de los resultados:* la determinación de las limitaciones a las que los objetivos más inmediatos y directos pueden encontrarse, se están encontrando o han se han encontrado (eficiencia), junto con un examen de los costos en términos de tiempo, recursos humanos, materiales y el poder de fanáticos (eficacia).

Según el momento temporal en que se realiza, se trata de una evaluación final o ex post, es decir; se realiza después de la intervención. Su objetivo es juzgar el éxito o el fracaso de la intervención desarrollada el éxito de la estrategia diseñada, su flexibilidad y adaptabilidad a una realidad siempre cambiante. Mide su eficacia y la eficiencia, la adecuación de los mecanismos de gestión y aplicación, seguimiento y resultados e impactos logrados. Generalmente es necesario dejar un poco de tiempo para realizar la evaluación desde el final de la intervención para manifestar los impactos más indirectos y los efectos.

De acuerdo con el equipo evaluador, se trata de una evaluación externa, realizada por personas ajenas a la entidad que gestiona el proyecto.

Se trata de la evaluación de todas las actuaciones llevadas a cabo en el periodo cubierto por la ejecución del proyecto, de manera individualizada para que se pueda tener una visión de la marcha del mismo, de lo particular a lo general. Será presentado un cuadro comparativo del grado de cumplimiento de los resultados subrayando en la matriz aquellas prácticas destacables que den un valor añadido a la intervención, en particular en relación a las demás acciones y al global del proyecto.

Será presentada por el equipo evaluador una relación de recomendaciones para mejorar las futuras acciones, calidad y sostenibilidad de los proyectos de Unió Pobles Solidaris.

Por tanto, se espera obtener recomendaciones sobre si el proyecto, en todas las etapas, es un instrumento eficaz para mejorar las condiciones socio-productivas de los Consejos Populares, y con ellos mejorar la Seguridad Alimentaria y la calidad de vida de las familias.

• **Objetivo de la evaluación.**

Esta evaluación tiene como objetivo general evaluar la pertinencia y alineamiento, eficacia, eficiencia, participación, apropiación, impacto y aspectos metodológicos del proyecto *“Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba”*.

De acuerdo con las disposiciones de seguimiento y justificación de proyectos de las ONGD y los acuerdos de la AECID, se requiere hacer una evaluación final externa en todos los proyectos que reciban una subvención de la AECID superior a 350.000 euros.

El proyecto actual no supera esta cantidad. Sin embargo, Unió Pobles Solidaris considera la evaluación de todos los proyectos una cuestión de gran importancia, por lo que este componente ha sido recientemente incorporado en todas sus intervenciones de cooperación al desarrollo, ya que:

- Considera que la evaluación constituye un proceso que podrá fortalecer las relaciones con sus contrapartes y la propia estructura interna de UPS mediante el mutuo proceso de aprendizaje y capacitación de recursos humanos que genera. Además, al involucrar a la población beneficiaria del proyecto en este proceso de evaluación y reflexión conjunta, se le está empoderando y fortaleciendo, premisa central de la misión de UPS, que es el fortalecimiento de la sociedad civil.
- Permite incorporar sugerencias y nuevas conductas en su forma de trabajar, con vistas a una mejor aplicación de los fondos disponibles y a una intervención más eficiente y eficaz, pero sobre todo más beneficiosa para la población beneficiaria.

Con la realización del presente estudio de evaluación se pretende:

- Aumentar la calidad de la ayuda que se promueve a través de las intervenciones y proyectos;
- Mejorar la gestión de la ejecución y la coordinación con los varios actores involucrados, así como la calidad y sostenibilidad de los proyectos y la planificación de futuras intervenciones;
- Incrementar la transparencia principalmente de cara a los destinatarios, y a los socios locales, a las instituciones públicas y privada involucradas y al financiador;
- Desarrollar capacidades y un proceso de aprendizaje tanto de la institución como de los socios locales, destinatarios y otros actores involucrados en el proyecto, así como facilitar la transferencia de buenas prácticas.

• Metodología empleada en la evaluación.

Con la realización del presente trabajo de evaluación se han obtenido hallazgos, conclusiones, y recomendaciones para establecer un sistema de mejora continua, retroalimentando los ejercicios de planificación y gestión de las futuras intervenciones de desarrollo de la entidad Unió Pobles Solidaris.

Así mismo y de forma más específica, se valora el grado de cumplimiento del objetivo general del proyecto, del objetivo específico y de los resultados de la intervención, así como de la pertinencia y alineamiento, eficacia, eficiencia, participación, apropiación, impacto y aspectos metodológicos.

Con el uso de técnicas cuantitativas hemos extrapolado información de una muestra a una población con un determinado nivel de error y dentro de unos niveles de confianza. Se han realizado análisis de tipo estadístico con el que observar las relaciones entre los diferentes factores señalados y la importancia de cada uno de ellos. Por otra parte, a través de las técnicas cualitativas se ha profundizado en los elementos que para los agentes críticos tienen mayor relevancia. En todo caso, las técnicas usadas y el proceso de evaluación en sí han obedecido al tema y las circunstancias del trabajo.

Además de la generación de información descriptiva, la evaluación está diseñada para efectuar recomendaciones, según sugieran los entrevistados, de cambios en proyectos o intervenciones futuros. La metodología de la evaluación ha analizado intervenciones concretas (en un nivel integral o descriptivo) y se han establecido conclusiones para el proyecto.

De esta manera, la evaluación ha contemplado las diferentes necesidades de información enumeradas en los Términos de Referencia de técnicos y gestores de la entidad Unió Pobles Solidaris.

La evaluación tiene un propósito por un lado sumativo, ya que ha analizado el alcance de los resultados concretos del programa, pero también posee un carácter formativo con respecto a las intervenciones ya que servirá para mejorar sus mecanismos de ejecución o reorientar algunas de las actividades emprendidas. Se considera también que este tipo de evaluación servirá para identificar nuevas necesidades y proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.

Los criterios se han vinculado con los elementos de la lógica vertical de las intervenciones de cooperación para el desarrollo tal como son definidos en el enfoque del Marco Lógico (EML), de necesaria aplicación en las intervenciones Unió Pobles Solidaris.

Una vez desarrollados los criterios de evaluación y las diferentes preguntas o elementos de cada uno de los criterios de evaluación establecidos en los TdR., se procedió a la selección de las técnicas de recopilación de la información más convenientes.

Estas técnicas son las que ha utilizado principalmente el equipo evaluador para realizar el trabajo de campo y que estarán directamente relacionadas con la extracción de la información referente a las preguntas de la evaluación reflejadas en el documento de los TdR.

Estas técnicas las podemos resumir en la tabla siguiente:

Técnicas cuantitativas	Técnicas cualitativas	Técnicas participativas
Encuesta	Observación estructurada	Análisis de acontecimientos críticos
Medición directa	Entrevista en profundidad o semi-estructuradas	Ranking de riqueza o bienestar
Censo	Grupos de discusión	Matrices de planificación y puntuación

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que han sido utilizadas por el equipo evaluador para desarrollar los sistemas de información, los cuales finalmente han consistido en entrevistas individuales, entrevistas estructuradas, taller grupal, cuestionarios y la observación.

Todos estos instrumentos se han aplicado en un momento en particular, con la finalidad de buscar información útil a una investigación en común dependiendo de las necesidades de información de cada caso. El uso de la metodología participativa e integradora se ha aplicado inicialmente en el diagnóstico e investigación de las realidades sobre las que se ha intervenido, posteriormente, su empleo se ha extendido al resto de fases que han compuesto el ciclo de un proceso de investigación, análisis y recopilación de la información.

La participación ha sido utilizada a lo largo del ciclo de la evaluación, con objetivos muy diferentes (recogida de información, toma de decisiones, revisión de conclusiones, etc.) y con muy diferentes niveles de implicación de la población local.

Se han utilizado las técnicas participativas para trabajar mediante una metodología dirigida a favorecer "la participación interactiva"; caracterizada por requerir la interacción activa y continua entre el equipo evaluador y los agentes críticos a lo largo de todo el proceso del proyecto evaluado. La elección de este método de trabajo ha supuesto un reconocimiento de los agentes críticos en el doble papel de informantes clave e interlocutores para la devolución de la información, revisión de valoraciones y toma de decisiones.

De acuerdo a este planteamiento, su uso se ha caracterizado por:

- La relación entre la población local y el equipo evaluador basada en el intercambio de información y experiencias para un aprendizaje mutuo.
- Los/as profesionales hemos adecuado el lenguaje, actitudes y comportamientos al contexto en el que se desarrolla la intervención.

- El personal técnico ha desempeñado el papel de facilitador del proceso mediante el cual la población local ha expresado su visión de la realidad.
- La metodología utilizada ha sido abierta, grupal, visual y corporativa.

El marco físico más habitual en torno al cual se han desarrollado gran parte de las técnicas participativas lo hemos denominado "taller grupal" y se ha desarrollado en un espacio cerrado, amplio, permitiendo el movimiento y el trabajo colectivo, así como el desarrollo de actividades de dinamización grupal. El término alude a la idea de trabajo colectivo, cuyos resultados requieren de la participación interactiva de todas y todos y cuyos objetivos y tareas se mantiene en el tiempo de forma paralela al proceso de empoderamiento del grupo. Los talleres han durado entre una a tres horas/día.

Como resultado del desarrollo de procesos participativos, se han tratado de equilibrar las relaciones de poder y se han potenciado las capacidades de la población local, tradicionalmente excluida de los espacios de toma de decisiones, proceso de adquisición de capacidades también conocido con el nombre de "empoderamiento".

Una vez establecido el diseño más adecuado a los recursos existentes y las necesidades definidas, el paso siguiente que el equipo evaluador emprendido fue determinar los indicadores que permitieron valorar los criterios de desarrollo y el papel desempeñado por los factores en la intervención. Los indicadores operan a modo de conexión entre los objetivos de la intervención y los tipos de datos que han sido precisos recopilar para realizar una valoración de su consecución.

Para un mayor rigor en el trabajo, los indicadores han sido diseñados siguiendo estructuras lógicas asociadas al proceso normalizado de formulación de proyectos como es el Enfoque del Marco Lógico (EML). Así, los indicadores han especificado el grupo beneficiario, cuantificados, estableciendo calidades, determinando tiempos, definiendo ubicaciones y relacionándolos con resultados factibles en relación con los recursos puestos a nuestra disposición.

En la evaluación final se han utilizado algunos indicadores definidos en el momento de la formulación, aunque en ocasiones éstos no han sido suficientes y ha resultado imprescindible formular nuevos indicadores, acordes con los objetivos de la evaluación, que han permitido identificar efectos no previstos u otras características de la intervención relevantes.

Los técnicos evaluadores hemos puesto un cuidado especial en evitar los sesgos excesivos en nuestras opiniones y en formular de manera muy clara la base empírica sobre la que se asientan. Se trata, por ejemplo, de entrevistas con informantes clave o de grupos, la observación directa o los sondeos informales.

Estos métodos nos han servido para obtener datos cuantitativos o cualitativos. Para los primeros, el más habitual ha sido la encuesta estructurada, que implica trasladar un cuestionario escrito a una muestra de la población a estudiar. Estas encuestas se han realizado de manera puntual o en varias ocasiones, a fin de detectar cambios y tendencias. Los datos cuantitativos también han sido obtenidos de la medición directa o, en caso excepcionales, de entrevistas. También ha sido necesario recurrir de manera frecuente a fuentes secundarias, vinculadas con el propio proyecto o provenientes de oficinas de estadísticas.

Las herramientas de obtención de datos cualitativos han sido desde la observación participante, en la que el técnico evaluador en terreno se ha introducido en la comunidad para estudiar los comportamientos de los beneficiarios, hasta los distintos tipos de entrevistas; en todas ellas se ha tratado de analizar la información recibida con amplitud de criterio, a fin de ser capaces de considerar tanto las respuestas verbales como las actitudes no verbalizadas de los individuos. La información cualitativa también se ha obtenido de encuestas formales siempre formuladas con preguntas abiertas.

En general, la evaluación ha requerido la obtención de datos cuantitativos y cualitativos, aunque la proporción de unos y otros ha variado en función del objetivo de la

intervención, de la participación de los beneficiarios y de las características principales de sus productos.

El análisis de datos es el paso lógicamente posterior a su recopilación. La información cualitativa, por su propia naturaleza, ha sido revisada y presentada en la mayoría de los casos a través de resúmenes descriptivos o clasificando las respuestas en categorías (lo que permite el empleo de herramientas estadísticas).

Evaluar con enfoque de género ha supuesto considerar de un modo integral todos los elementos que explican las desigualdades entre hombres y mujeres y en el caso que nos ocupa, los diferentes efectos de las acciones realizadas de cara a equilibrar la posición de ambos sexos, aspecto que se ha tenido en consideración en todo el proceso del trabajo de evaluación, tal y como se señala en los TdR. de la misma. El análisis de género es una forma sistemática de observar el impacto diferenciado del proyecto sobre los hombres y las mujeres.

Este proceso inició con la recopilación de datos desagregados según sexo y de información sensible al género sobre la población involucrada. El análisis de género incluyó también el análisis de las múltiples formas en que los hombres y las mujeres, como actores sociales, se involucran en el proceso de transformación de roles, relaciones y procesos socialmente establecidos, motivados por intereses individuales y colectivos.

Establecida la matriz de evaluación y determinados los diferentes grupos de población objeto de estudio, se procedió a la elaboración de las técnicas cuantitativas y cualitativas para cada grupo de actores o stakeholders intervinientes en el trabajo de investigación como se puede observar en la matriz de evaluación realizada.

Anexo 2.- Matriz de evaluación y;

Anexo 3.- Cronograma trabajo de campo.

Una vez organizadas las técnicas de investigación según cada pregunta de la evaluación conforme el criterio de evaluación correspondiente según el CAD, se concretó el trabajo de campo a realizar entre los días 13 de agosto a 9 de septiembre como se puede observar en el cronograma de trabajo.

Ver Anexo 3.- Cronograma trabajo de campo.

Así mismo se estableció calendario de trabajo para la revisión de la documentación correspondiente a la ejecución y seguimiento de la intervención, en las oficinas de Unió Pobles Solidaris en Valencia, donde se mantuvieron diferentes reuniones con la coordinadora en sede del proyecto la cual puso a nuestra disposición toda aquella información solicitada, descripción de la evolución de la intervención, el grado de satisfacción, dificultades encontradas, hallazgos realizados así como la estrategia general seguida por la entidad en todos sus proyectos y las peculiaridades para el proyecto en cuestión.

• Condicionantes y límites del estudio realizado.

El paso del huracán Sandy y sus devastadores efectos ha condicionado en gran parte la eficacia e impacto del proyecto sobre todo en aquellas actividades relativas a la construcción puesto que la mayor parte de ellas han quedado dañadas e incluso algunas de ellas destruidas por completo, lo que condiciona en gran medida medir el logro de las mismas, condicionante puntual ya que hacía 50 años que no se producía un huracán con similares consecuencias para la población.

Otro condicionante al estudio realizado pensamos que se manifiesta en el excesivo control instaurado por el gobierno sobre todo lo que acontece en la isla, coaccionando en gran medida las opiniones divulgadas por la población beneficiaria con la cual se

trabajó en la parte de trabajo de campo, la misma manifestó un gran interés y excelentes resultados en el proyecto no oponiéndose en ningún término a lo acontecido con la intervención, este alto grado de "conformismo" o "apropiación" del proyecto por la población beneficiaria nos hace reflexionar al respecto de ello. Destacar también el excesivo control por parte de los mandos superiores e intermedios que en todo momento quisieron estar presentes durante la realización de cualquier técnica de recopilación de datos e impresiones en el proceso de investigación en terreno.

Otro condicionante ha sido el periodo para la realización del presente informe de evaluación pues el mismo ha coincidido en gran medida con el periodo estival, lo que hizo que tuviésemos que replantearnos el cronograma de acciones tanto en terreno como en las oficinas por la indisponibilidad laboral de parte de los técnicos implicados en el desarrollo de la intervención aunque finalmente y a pesar de las diferentes modificaciones en el calendario, el trabajo de investigación pudo llevarse a tiempo en la forma y plazos legalmente establecidos contando incluso con la presencia de los técnicos de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) en terreno.

3. RESULTADOS.

- **Análisis de la información recopilada según los criterios de la evaluación.**

PERTINENCIA y ALINEAMIENTO

Con respecto a los beneficiarios de la intervención

Como resultado de los diversos encuentros y de las entrevistas y grupos focales celebrados con los cooperativistas de las dos Cooperativas, encontrándose entre ellos desde los miembros de la Junta Directiva y campesinos/a se puso de manifiesto el gran nivel de satisfacción hacia las actividades realizadas en el proyecto. Actividades formuladas a través del banco de problemas resultado de los encuentros de la ANAP Municipal-Provincial con los miembros de las Cooperativas.

Los cooperativistas consideran que el Consejo Popular de Jutinicú es una de las más retrasadas del municipio de Songo-La Maya, y que este proyecto les va a permitir crecer para mejorar sus condiciones de vida e igualarse a otros Consejos Populares.

Consideran que el Consejo Popular de Jutinicú tiene mucho potencial de mejorar sus producciones, pero que necesitaban un proyecto así para poder aprovecharlas, sobretodo en el tema del riego. Aseguran tener mucha fuente superficial de agua pero que hasta ahora no se podía aprovechar por falta de recursos.

También aseguran que se han desarrollado las cooperativas para poder prestar un mejor servicio a los campesinos a la hora de comprarles la producción (oficina), trabajar sus tierras (mediante los tractores de uso colectivo) y fortalecerse como institución.

Además dicen que se ha beneficiado a los campesinos que más necesidades manifestaban así como su situación en el ámbito personal y cooperativo; ya sea por ser

productores ganaderos, ser buenos productores de cultivos varios (hortalizas) y/o por tener cerca el acceso al agua.

Según los datos de las encuestas realizadas a los/as cooperativistas al respecto de la valoración de cada una de las acciones llevada a cabo, se pone de manifiesto una gran satisfacción en general.

Los/as cooperativistas dan mucho valor a todas las acciones del proyecto en general donde la actividad con un valor mínimo de importancia según sus criterios ya tenía un 75% y la actividad más valorada tenía un 95%. Esta encuesta valoraba la importancia de cada una de las acciones del proyecto según el punto de vista de cada campesino. Esto demuestra la gran pertinencia e importancia de cada una de las acciones y del proyecto en general de cara a los beneficiarios.

Lo más valorado son las capacitaciones en temas agropecuarios y de riego y también los sistemas de riego por la importancia de estos y la dificultad para conseguirlos.

- Lo siguiente más valorado según la importancia para los campesinos y que sigue muy de cerca a lo más valorado ha sido: los cebaderos, las infraestructuras de las cooperativas (oficina y círculo social) y las capacitaciones de género.
- A continuación hay un grupo de actividades con una importancia menor pero igualmente muy valorados como: las micro vaquerías, la remotorización de tractores y las casas de producción de humus.
- Lo menos valorado aunque con una valoración también alta es: las herramientas de trabajo entregadas, el mejoramiento del camino principal, el mejoramiento de la red eléctrica y el acueducto de Yerba de Guinea, al margen de las herramientas de trabajo entregadas que no hemos hecho valoración al respecto, entendemos que estas opiniones están condicionadas por el paso del huracán que destruyó la mayoría de las infraestructuras y la población apenas tuvo tiempo para sentir las mejoras o cambios producidos con ellas.

Se hizo otra pregunta de cuáles eran las prioridades en las comunidades. La mayor prioridad es la cobertura médica, la segunda prioridad es la cobertura educativa el

incremento de producción de alimentos y el fortalecimiento de las cooperativas. Estas temáticas son más prioritarias para los beneficiarios que otras como: seguridad local, generación puestos de empleo o acceso al agua.

Con respecto a la contraparte local ANAP.

En la entrevista realizada con el Director de la oficina de proyectos de la ANAP provincial, Juan Filipón, este mostró una gran satisfacción y señaló que la pertinencia del proyecto se ha incrementado aún más a lo largo del desarrollo del Oriente del país. Santiago de Cuba es una de las provincias con mayor potencial productivo del país y de las más desfavorecidas. El alto potencial productivo con suelos profundos en el municipios de Songo-La Maya la sitúan en un lugar prioritario para actuar.

Las acciones planteadas en el proyecto se diseñaron bajo la perspectiva de las distintas Estrategias de la ANAP: Estrategia de incremento de producción y diversificación, Estrategia de Género y Estrategia agroecológica del Movimiento Campesino a Campesino. Al igual los talleres de capacitación, ya que la ANAP, tenía identificados sus necesidades a través de Diagnósticos de fincas realizados dentro de sus programas impulsados: Movimiento Agroecológico Campesino a Campesino, el Movimiento de Ciencia y Técnica y el Movimiento de Género. Los resultados obtenidos hasta ahora han conseguido aumentar el prestigio de la Institución en la Provincia.

La continuación del proyecto (“Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba, fase II”), sigue siendo pertinente como muestran las conclusiones del *X Congreso de la Asociación de Agricultores Pequeños (ANAP)*, también llamado “*Congreso Campesino*”.*Mayo 2010*”, donde se destacaron como temas prioritarios el incremento de la producción, su diversificación, la sustitución de importaciones, los problemas económicos del movimiento cooperativo, la comercialización, los impuestos, precios, así como otros aspectos organizativos que den respuestas a la necesidad de fortalecer la economía nacional.

Con respecto a la sustitución de importaciones, la importancia estratégica de esa tarea queda reflejada en las actividades del presente proyecto y en su segunda fase, donde el

movimiento cooperativista y campesino tiene un rol decisivo. En este proyecto de Jutinicú concretamente se busca la sustitución de importaciones en leche y en carne.

Otro asunto analizado fue el de la comercialización, máxime cuando todavía hay problemas en la recogida, distribución y venta de los productos del agro. El Ministro de la Agricultura dijo a los delegados del X Congreso de la ANAP que por ello también es vital elevar los niveles de producción y de diversificación, y mejorar la propia comercialización. De ahí su llamada a continuar la búsqueda de soluciones que perfeccionen la red creada con ese propósito, como es el caso de los Mecanismos de articulación y fortalecimiento iniciados en las 2 Cooperativas del proyecto.

En relación al alineamiento con las exigencias administrativas del donante, la contraparte local no ha mostrado dificultades relevantes, si bien se señala como dificultad, debido al contexto del país, la obtención de 3 ofertas de distintos proveedores para la compra de materiales, equipos y suministros.

Con respecto a las prioridades de desarrollo del país.

Desde el inicio de la década de los 90 hasta la fecha, la Seguridad Alimentaria se ha convertido en objetivo prioritario de las políticas estatales del Gobierno Cubano. Como nos explicaba el responsable del proyecto de la ANAP en la Provincia de Santiago, coincidió que en la época de diseño del proyecto la política del país se dirigió al oriente del país donde nos ubicamos.

La comunidad de Jutinicú era una zona de cultivo de caña de azúcar que se vio obligada a adaptarse al cambio de cultivo y dedicarse a los cultivos varios. Esto es porque se cerró el central azucarero que atendía la zona dentro del proceso que emprendió el Estado en los años 90 para ir cambiando el cultivo de la caña de azúcar por otros cultivos.

Las propuestas de Lineamientos de la Política Económica y Social de Abril 2011, no hacen más que aumentar la pertinencia de la presente y futura intervención. Por ejemplo, la Política Agroindustrial, no hace sino reafirmar la pertinencia de esta Estrategia y de la intervención futura. Lineamientos como el 166 y 176 donde se sigue

incidiendo en disminuir la alta dependencia de financiamiento , pidiendo al sector “*que progresivamente deje de ser un importador neto de alimentos, reduciendo las tierras improductivas y aumentando los rendimientos, a través de la diversificación y del desarrollo de una agricultura sostenible en armonía con el medio ambiente.*”

Además el municipio de Songo-La Maya es uno de los 64 elegidos a nivel nacional para ser autosuficiente en la producción de leche. Es un municipio dedicado principalmente a la agricultura y que con un apoyo puede lograr la autosuficiencia de leche. En Songo-La Maya también trabaja la ONG española MUGARIKGABE, que con financiamiento del Gobierno Vasco complementa la acción de UPS apoyando a otras comunidades y cooperativas del municipio también de la mano de ANAP para conseguir ese propósito de la autosuficiencia y de mejorar las condiciones de vida en el municipio de Songo-La Maya.

El proyecto a evaluar se inserta dentro de una estrategia de UPS y ANAP más ambiciosa que era desarrollar la Comunidad de Jutinicú y sus cooperativas en temas productivos y sociales. Es por ello se decidió dividirlo en dos proyectos: La Fase I que estamos evaluando y la Fase II que está en ejecución. Después de la Fase II es cuando se podrán obtener conclusiones claras de la intervención de UPS en Jutinicú.

Otro acercamiento es que el proyecto no solo es productivo, sino que también trabaja en temas de mejora social como son la electrificación, la mejora de vías de acceso y la mejora de un acueducto. Con estas actividades se beneficia a la población en general.

Con respecto a las prioridades de desarrollo de la Cooperación Española.

Desde el inicio, el proyecto se encuentra enmarcado dentro de las prioridades geográficas y sectoriales de la AECID en Cuba, donde se había priorizado el desarrollo de las provincias orientales del país en sectores como la seguridad alimentaria.

Con respecto al Marco de Asociación entre Cuba y España en materia de cooperación internacional. Tuvieron lugar distintas sesiones de trabajo con el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), organismo rector de la cooperación que Cuba ofrece y recibe; así como los distintos agentes del plural sistema

de la cooperación española presentes en la isla (AECID y Consejerías sectoriales de la Embajada de España, ONGD, CCAA y empresas), junto con instituciones y organismos de la comunidad internacional que apoyan programas de cooperación en Cuba: Naciones Unidas, Comisión Europea y Estados Miembros, Canadá, Japón y Suiza.

Como resultado de este proceso se cuenta con una primera caracterización de los sectores prioritarios: desarrollo rural, sostenibilidad ambiental, género en desarrollo, cultura y educación, así como en lo relacionado con la apropiación, alineamiento y armonización de las distintas instituciones que trabajan en dicho ámbito de actuación. Sectores e Instituciones con los que por otro lado UPS-ANAP se coordinan en sus distintas actuaciones.

Con respecto a otras Organizaciones presentes en la zona de intervención.

Como nos explicaban, el municipio de Songo-La Maya es uno de los 64 elegidos para la mejora productiva en agricultura y el autoabastecimiento de leche. Para el Gobierno Vasco, el Oriente de Cuba y el tema de la mejora productiva son prioridades al igual que para la AECID. El Gobierno Vasco trabaja en el municipio a través de la ONG vasca MUGARIKGABE y ANAP. Estas organizaciones trabajan en Songo en acciones similares a las de UPS pero en otras comunidades y otras cooperativas. Destacar que todos los proyectos sufrieron retrasos imprevistos por las condiciones de la isla llegando incluso la mayoría a interrumpir la ejecución hasta que se normalizara la situación a excepción del proyecto que nos ocupa que finalmente fue llevado a término en los plazos señalados.

EFICACIA.

Durante los encuentros con los distintos agentes se transmitió el cambio que las Cooperativas han sufrido durante el desarrollo de este proyecto, y cómo la producción empieza a ser visible a pesar del retraso sufrido a causa del huracán Sandy. El huracán que afectó a Cuba en Octubre 2012 destruyó gran parte de las actividades que ya se habían ejecutado en el marco del proyecto, sobre todo a lo referido a los techos de lámina de zinc que se habían montado en las instalaciones pecuarias y en los círculos sociales. Muchas de esas tejas se perdieron o quedaron en estado inservible. Algunas se

pudieron recuperar, y gracias a la buena gestión de los fondos se pudo completar y reconstruir en parte lo arrasado por el huracán.

A continuación se hace una descripción de actividades en las 2 Cooperativas y los 2 Consejos Populares indicando su eficacia.

Podemos decir que la mayoría de actividades del proyecto se han ejecutado tal y como estaban previstas en la formulación del proyecto. Han habido problemas a la hora de ejecutar, pero se ha conseguido saber controlar la situación para que la ejecución desde el punto de vista de la eficacia haya sido un éxito del proyecto.

EFICACIA
<i>Objetivo Específico. Mejorar la infraestructura socio - productiva de los consejos populares Jutinicú y Yerba de Guinea, mediante la rehabilitación agropecuaria, administrativa y social de las comunidades de las cooperativas y la formación y sensibilización en género.</i>
R1. Se incrementaron los rendimientos y se diversificaron las producciones de hortalizas y vegetales.
R2. Se incrementó la producción de leche y carnes a partir de la aplicación de nuevos conceptos de manejo y cuidado de la masa ganadera adaptada a las actuales condiciones climáticas y económicas y por consiguiente aumento el consumo de estos productos en la población beneficiaria.
R3. Fortalecida institucionalmente las unidades de base seleccionadas en el proyecto.
R4. Mejora la infraestructura comercial y social del Consejo Popular Jutinicú, así como los servicios eléctricos.
R1. Se incrementaron los rendimientos y se diversificaron las producciones de hortalizas y vegetales.
A1.1 Montaje y adquisición de electrobombas y sistemas de riego para producción de cultivos

varios y hortalizas en áreas de las CCS Manuel Guardia y Narciso Martínez.

Esta actividad que es de las más valoradas en el proyecto por el cambio que realmente genera en las producciones y por la dificultad de conseguirla fuera del marco de proyectos nacionales o de cooperación ya que lleva todo un proceso de electrificación. Como comentan muchos de los cooperativistas esta actividad es coherente para la diversificación y aumento de la producción ya que de otra manera durante la época seca en el Municipio no se podrían dar los cultivos que ahora se desarrollan.

Según el proyecto aprobado estaba previsto que el agua llegara a 9 hectáreas, pero a la finalización del proyecto realmente se están regando 12 Ha, superando en un 30% lo ideado inicialmente. De esas 12 Ha que se están regando, 2 Ha son de uso colectivo.

Esta actividad se vio afectada por el huracán Sandy en Octubre del 2012 porque el huracán tiró al suelo instalaciones eléctricas que se habían construido en el marco del proyecto y que ya estaban en pleno funcionamiento como transformadores, líneas y postes. Esto supuso un retraso en la ejecución. Aunque se pudo recuperar toda la instalación afectada. Los equipos de riego no fueron afectados porque estaban protegidos en un lugar seguro.

A1.2 Construcción de dos casas para la producción de humus.

Esta actividad también se sobre cumplió según lo ideado en la formulación del proyecto. Estaba previsto construir dos casas de humus, pero dado el interés de otros productores se llegaron a construir 4 casas de humus, se duplicó lo planificado por el interés de los beneficiarios y por la utilización óptima de los recursos empleados.

El paso de Sandy arrasó con las cuatro casas de humus, actualmente se han podido recuperar 2 de las 4 casas. Hay planes de reconstruir las otras 2.

A1.3 Compra de implementos de tracción animal, herramientas y útiles para el trabajo agropecuario.

En esta actividad hubo un cambio no sustancial ni importante según lo planificado, un cambio que solicitó la asamblea de las cooperativas a la ANAP y esta a UPS. Los cooperativistas preferían implementos para el tractor en lugar de los implementos de tracción animal. Los campesinos están bien satisfechos por el cambio porque aseguran alcanzar una mayor productividad, además de que

es un servicio que la cooperativa le presta a todos los campesinos socios de la CCS.

La actividad de compra de herramientas y útiles de trabajo fue bien recibida por todos los cooperativistas ya que el reparto de ropas y útiles llegó al 100% de los mismos. Los insumos ganaderos como lecheras o cuerdas se les suministró a los ganaderos beneficiados con instalaciones ganaderas. Entre los útiles entregados destacan botas, limas, machetes...

A1.4 Preparación y realización de talleres de capacitación sobre las técnicas empleadas.

El diagnóstico sobre capacitación se ha realizado sobre las actividades programadas en el proyecto, de forma general, se puede afirmar que las capacitaciones han sido muy bien acogidas. Y tanto los beneficiarios, ANAP y UPS reconocen que las capacitaciones nunca son suficientes, y todas las que se puedan realizar serán bien acogidas.

En el marco del Movimiento agroecológico, las Cooperativas han manifestado la importancia y satisfacción en los aspectos relacionados con la fertilización orgánica (lombricultura, incorporación en el surco..).

Coherentemente se han celebrado jornadas prácticas de capacitación relacionadas con las actividades productivas del proyecto como de funcionamiento de riego que contribuyen a que las Cooperativas asimilen con eficacia el proyecto. Si bien la evaluación sobre este tipo de formaciones prácticas, queda patente observando la eficacia y continuación del trabajo del día a día y no tanto en un documento o registro de evaluación.

A1.5 Desarrollado procesos de intercambio con otros productores de la zona.

Se produjo un intercambio con otra cooperativa de la zona que ya tenía práctica en el riego de las plantaciones. Concretamente con la cooperativa Lino Álvarez del mismo municipio de Songo-La Maya. El otro intercambio se produjo en el municipio de Camajuani en provincia de Villa Clara.

R2. Se incrementó la producción de leche y carnes a partir de la aplicación de nuevos conceptos de manejo y cuidado de la masa ganadera adaptada a las actuales condiciones climáticas y económicas y por consiguiente aumento el consumo de estos productos en la población beneficiaria.

A2.1 Adquisición de materiales para la construcción de 4 micro vaquerías.

A2.2 Adquisición de materiales para la construcción de 3 cebaderos de toros

A2.3 Acuartonamiento de fincas para el manejo ganadero.

A2.4 Construcción de un sistema ovino caprino.

Se ejecutaron las 4 micro vaquerías y los 3 cebaderos de toros previstos en la formulación. En estas actividades se construyeron las instalaciones con techos de zinc. Los postes eran de madera o metal aportados por los beneficiarios y el suelo era de cemento (que aportaba el proyecto) y de lajas (que aportaban los beneficiarios).

Los beneficiarios de las instalaciones ganaderas son diferentes a los de los equipos de riego. Aunque en la segunda fase está previsto ayudar a los ganaderos con equipos de riego para que tengan más facilidad para sembrar el alimento animal.

Todos los beneficiarios sufrieron las consecuencias del huracán Sandy. Todos perdieron los techos de las instalaciones, algunas tejas se pudieron recuperar aunque estaban dañadas, otras o se perdieron o estaban totalmente destrozadas. Se pidió reformulación del presupuesto para poder comprar más tejas y reponerlas, y así se hizo en la segunda fase del proyecto. En la segunda fase se reconstruirá lo que destruyó el huracán.

Se consiguió acuartonar más de lo previsto, debido a que se combinó el alambre púa con cerca viva como “*Maya Ratón*” y “*Atajanegro*”. Eso fue un punto de valor agroecológico al proyecto.

La reconstrucción del sistema ovino-caprino no se ha terminado todavía. Cuando terminaban de construirlo llegó el huracán, entonces se pensó en cambiar la ubicación y colocarlo en la finca de un campesino. Actualmente se encuentra en proceso de reconstrucción.

A2.5 Preparación y realización de talleres de capacitación sobre las técnicas empleadas.

Es similar a la actividad A1.4 y A1.5 que también son de capacitación. Se han hecho actividades formativas de actividades ejecutadas en el proyecto. En este caso han sido construcción sostenible de infraestructuras ganaderas, alimentación y mantenimiento ganadero, creación de humus de lombriz a partir de desechos animales...

Como nos señalaron en la “CCS Manuel Guardia”, llamaron especialmente la atención las orientaciones sobre producción de vacuno sostenible, realizadas por el especialista provincial llevado por la ANAP, junto con el asesoramiento veterinario en técnicas de inseminación artificial.

A2.6 Desarrollado procesos de intercambio con otros productores de la zona.

Los Intercambios y visitas a las provincias de Santa Clara y Santiago de Cuba para la ceba de toro y la micro vaquería, de acuerdo a los cooperativistas, fueron eficaces y útiles para el correcto aprendizaje de las actividades.

R3. Fortalecida institucionalmente la unidades de base seleccionadas en el proyecto.

A3.1. Mejoramiento, equipamiento y construcción de la infraestructura de la cooperativa (Oficina, círculo social, almacén).

La oficina con el modulo de computación es otro de los aspectos más valorados en las Cooperativas CCS beneficiadas con el proyecto, manifiestan que esta construcción representa un gran avance para la Cooperativa en su fortalecimiento y reconocimiento como tal. Aunque son instalaciones que también han sufrido el percance por el huracán y ambas oficinas perdieron su techo, actualmente están en proceso de terminación, faltando los cerramientos que se terminarán en la segunda fase. Lo mismo con el almacén.

Los círculos también se habían terminado pero fueron destruidos por el huracán. El círculo de la Manuel Guardia se reconstruyó, y en la CCS Narciso Martínez se decidió cambiar la ubicación después del huracán y se encuentra en proceso de terminación en estos momentos.

Las computadoras entregadas (una a cada cooperativa) también son muy bien valoradas por los cooperativistas porque aseguran que con ellas se va a agilizar el proceso de pagos a los campesinos.

Se cumplió en sentido general, pero hubo dificultades de adquisición de materiales de construcción. No solamente dificultad por la escasa presencia del material en la red comercial, sino también por el encarecimiento de los precios con respecto al momento en que se formuló el proyecto.

Se recibieron dos quejas por parte de los cooperativistas del material entregado:

- Algunas tejas de zinc entregadas a las cooperativas eran de baja calidad y se oxidaban en algunas zonas, y en las zonas donde se oxidaban se filtraba el agua.
- La otra queja fue con los frigoríficos entregados para las oficinas no enfriaban mucho.

Estas neveras se utilizan para que las cooperativas puedan tener agua fresca para cuando llegan los cooperativistas a la oficina, o para conservar alimentos que luego se reparten en las asambleas como bocadillos o similares

Estas cosas pasan porque el mercado en Cuba es muy especial. Se compra en el exterior lo que se pueda y como se pueda, y no hay donde reclamar. Entonces algunos importadores aprovechan esa debilidad y a veces introducen productos de baja calidad.

A3.2. Remotorización de tractores

A la CCS Manuel Guardia se le ha cedido un tractor nuevo por medio de la ANAP. En un principio se iba a re motorizar un tractor viejo, pero ANAP le entregó un tractor nuevo y ya no se remotorizó el viejo. Lo que sí que se ha comprado para esa cooperativa han sido varios juegos de neumáticos.

La CCS Narciso Martínez no tenía tractor y gracias al proyecto el MINAGRI le entregó un tractor estropeado a la cooperativa que ésta lo reparó y remotorizó con fondos del proyecto. La reparación consistió en un motor con caja de cambios, batería y varios juegos de neumáticos.

Según los cooperativistas de las dos cooperativas estos tractores han supuesto un impulso enorme al desarrollo de sus Cooperativas, permitiendo preparar la tierra de todos los socios. Además, los tractores no solo han servido para trabajar las tierras de los campesinos, sino que también han prestado servicio para recoger las producciones de los campesinos.

En este punto los cooperativistas aseguran que un camión les vendría muy bien para que el tractor se centre en trabajar la tierra y no en vender las producciones agrícolas.

La cooperativa Narciso Martínez se queja que los neumáticos que se le entregaron para mejorar el tractor estaban en malas condiciones y hubo que cambiarlos. Este es un caso similar al de los frigoríficos o algunas tejas de zinc comentados en el punto anterior. Afortunadamente en este caso la coordinadora en sede realizó la correspondiente reclamación y la empresa importadora lo asumió

y cambió los neumáticos que habían llegado en mal estado.

El valor del tractor en cada cooperativa es muy importante porque son de uso colectivo, presta servicio a todos los campesinos tanto para trabajar la tierra, llevar las producciones de los campesinos y esto facilita el fortalecimiento de las cooperativas.

R4. Mejora la infraestructura comercial y social del Consejo Popular Jutinicú, así como los servicios eléctricos.

A4.1 Mejoramiento del camino principal

La Empresa de Viales del municipio de Songo-La Maya acometió las obras de mejora del camino. El proyecto aportó combustible y algunos recursos, y la Empresa de Viales el personal y la maquinaria. Se hizo la obra y se mejoró el camino, pero con el paso de las lluvias y concretamente el Huracán, el camino se volvió a estropear. Esto nos dice que esta acción es necesaria y útil pero insuficiente para el estado del camino, que por ser de tierra siempre se vuelve a estropear.

Lo bueno es que se arregló un puente con hormigón. Ese era el punto más delicado del camino y con el proyecto se logró que ahora sea más resistente frente eventos climáticos.

A4.2 Mejoramiento de la red eléctrica del Consejo Popular Jutinicú.

Las obras en el proyecto han tenido dos fases: en una primera fase se hizo la electrificación de la parte productiva y en la segunda fase la parte social, pero luego todo se vio afectado por el huracán. La parte productiva se restableció totalmente y en la parte social ha habido mejora pero se ha quedado una parte para la segunda fase del proyecto. Unos 5000 habitantes son beneficiados con la electrificación de la parte social. Toda la obra eléctrica (tanto la parte productiva como la parte social) la ha pagado el Gobierno. Siempre ha habido dudas de si la inversión eléctrica la asumía el proyecto o el Gobierno como un aporte al proyecto así que finalmente asumió los costes el gobierno Cubano. Al finalizar el proyecto aún quedaba dinero pendiente de gastar (aunque ya se había ejecutado la obra) y se decidió traspasarlo a la segunda Fase del proyecto previa autorización por la AECID de la aplicación de remanentes solicitada por UPS. La Empresa Eléctrica se convirtió en términos económicos en una aportación del Gobierno al proyecto.

Pero en la segunda fase del proyecto el proyecto asumirá el coste de algunos daños en el tendido eléctrico. De hecho la reconstrucción de las afectaciones por el Sandy de la parte eléctrica ya se ha

realizado en el marco de la segunda fase del proyecto.

El hecho de que el proyecto estuviera totalmente aprobado e integrado en el Plan de la Economía del Ministerio de Agricultura ha permitido que la instalación eléctrica se haya podido realizar en tiempo y condiciones. Si el proyecto no hubiera está inscrito en dicho Plan, jamás se habría llevado a cabo la obra eléctrica aún ni con los fondos del proyecto.

A4.3 Construcción de un acueducto para la población de Yerba de Guinea.

Se hicieron unas adecuaciones a lo previsto inicialmente. Estaba ideado tomar el agua de unos nacimientos de la montaña, pero se vio que esos nacimientos también tenían escasez de agua y se decidió cambiar la estrategia a petición del Presidente del Consejo Popular de Yerba de Guinea, el Sr. Yebil. Se consultó a ANAP y posteriormente a UPS la posibilidad de transportar el agua desde la UBPC Hermanos Díaz próxima al Consejo Popular en lugar que llevarla desde de los manantiales de la montaña previstos inicialmente.

Esta acción además de garantizar un mayor abastecimiento de agua la población, era más económica que la acción planteada inicialmente y con el ahorro se podía mejorar la red subterránea del Consejo Popular. Así se hizo.

La UBPC toma el agua de un pozo abundante y el proyecto aprovechó la sinergia para instalar la conductora desde la estación de la UBPC hasta la comunidad de Yerba de Guinea. Eso supuso un ahorro de dinero de lo previsto inicialmente que se utilizó para mejorar la conducción interna en la comunidad.

Aquí participó la Empresa de Acueducto del municipio que hizo las obras donde enterrar la tubería. El proyecto puso las tuberías porque la electrobomba de la UBPC ya estaba funcionando.

A4.4 Preparación y realización de talleres de sensibilización para la equidad de género en el acceso al trabajo y en los ámbitos público y privado.

Se llevaron a cabo capacitaciones de género a través de la FMC (Federación de Mujeres Cubanas) y la Universidad de Oriente.

También se aprovechó el tiempo en el que UPS disponía de una mujer española expatriada en el proyecto durante unos meses para la realización de más talleres sobre la equidad de género.

EFICIENCIA

Han habido retrasos importantes en la ejecución debido a:

- 1)el paso del huracán Sandy,
- 2)el desabastecimiento de la red comercial interna del país,
- 3)el ajuste de la Economía en pleno proceso de ejecución del proyecto,
- 4)el cambio de coordinadores de ANAP en el proyecto,
- 5)la subida de los precios.

1)El Sandy fue la afectación más grande. Hacía más de 50 años según los beneficiarios que un huracán no afectaba de esa manera tan brutal. Además no fue solo la intensidad sino también la duración, ya que la parte más violenta del huracán estuvo más de hora y media justo en la zona del proyecto. Además según los beneficiarios, el último parte noticiero antes de que pasara el huracán le daban una escala de 2, pero cuando llegó a la zona del proyecto llegó con escala 4. No dio tiempo a amarrar los techos.

2)Durante la ejecución del proyecto se ha producido un desabastecimiento en la red comercial interna del país lo que ha generado retrasos a la hora de conseguir algunos recursos.Entonces había que importar encareciendo la operación y disminuyendo eficiencia.

3)El cronograma inicial no se ajusta a la realidad existente y sin embargo a tiempo real se considera que dentro del nuevo contexto ha habido gran flexibilidad para ajustar el tiempo de ejecución y una reacción en la gestión presupuestaria del proyecto.

Desde el año 2011 el gobierno cubano dictamino que todas las acciones de los proyectos tienen que estar dentro del "Plan de Economía", así pues muchos otros proyectos ejecutándose en la zona se vieron interrumpidos por la inclusión de los mismos en el Plan de Economía. En el caso que nos ocupa, este trámite ya estaba hecho

lo cual contribuyó en gran manera a que el proyecto fuese terminado en tiempo y forma establecidos.

4)El cambio de coordinadores por parte de la ANAP provocó considerables retrasos en el seguimiento y ejecución de las acciones, a lo que habría que añadir el fallecimiento del primer coordinador. En provincia Santiago también hubo cambio de coordinador. En cada uno de estos cambios siempre se generaba un periodo de vacío que no contribuía a mejorar la eficiencia.

5)Factores externos al proyecto como la subida de precios desde la formulación hasta la ejecución como: el cemento que pasó de 65CUC/tn a 107CUC/tn, o el acero o el combustible. Todo esto no ha sido razón suficiente para disminuir la eficiencia ya que se ha visto compensada por la agilidad en la gestión de UPS.

Concretamente UPS tenía presupuestado y en servicio a una cooperante expatriada, decidió retirarla del proyecto porque un cooperante lleva consigo considerables recursos y debido a la situación de Cuba la cooperante tampoco podía aportar nada para darle mayor agilidad a la ejecución. Se decidió invertir el dinero ahorrado en la cooperante en más dinero para materiales y compensar el incremento del precio. Esto se considera un acierto por parte de UPS que ha conseguido ahorrar un dinero para poder llegar a todas las actividades previstas al inicio del proyecto. La coordinadora de UPS en sede ha compensado la falta de un cooperante expatriado con más visitas de seguimiento a terreno para darle continuidad y sobre todo presionar para que se agilizaran las actividades. Como resultado de la sustitución de personal expatriado por la compra de equipos, materiales y suministros ha tenido dos efectos muy positivos:

- 1.- ahorrar dinero para compensar el incremento de precios y
- 2.- hacer más viajes de seguimiento al proyecto incrementando la presión sobre los actores.

Cuando el cooperante expatriado es fijo en Cuba y por la situación de desabasto de mercados y problemas a la hora de comprar, el cooperante puede llegar a entrar en la misma dinámica que la contraparte local y perder la capacidad de presión, pero cuando

la persona responsable del proyecto por la organización española hace viajes puntuales a Cuba con el fin de presionar y agilizar algunos procesos se consigue el objetivo del viaje y siempre es más barato que mantener una persona fija en el país.

Los problemas habidos en el proyecto y comentados anteriormente han ocasionado que el proyecto no sea eficiente en cuanto a tiempos de ejecución previstos inicialmente pero si dentro de los nuevos plazos solicitados y concedidos. Presupuestariamente el proyecto sí que ha sido eficiente y se ha podido llegar a todo lo concebido inicialmente en la formulación.

De acuerdo a la entrevista realizada con Xiomara, Excoordinadora Nacional de Proyectos de la ANAP, este proyecto que ha contado con muchos problemas en su ejecución pero se han logrado casi todos los resultados mientras que otros proyectos con otras entidades y que cuentan como contraparte la ANAP, se han visto demorados en la obtención de resultados. De acuerdo a Xiomara el buen entendimiento para la ejecución y gestión entre el MINCEX, AECID, ANAP y UPS, en el que cada uno se ha adaptado a las condiciones del otro ha facilitado el desarrollo del proyecto. Otra de las cuestiones claves, de acuerdo a la Excoordinadora Nacional ha sido mantener gran parte del financiamiento en una cuenta bancaria externa, permitiendo así poder continuar con algunas acciones durante el *periodo* en el que no había suministros en el país.

El comportamiento eficiente de los recursos humanos disponibles junto con el buen entendimiento UPS-ANAP-Cooperativas han sido básicos. La estructura de la que dispone la ANAP con un Coordinador Provincial y uno Nacional permite un avance en la ejecución.

La participación en el proyecto de los Gobiernos Municipales y Provinciales también ha sido imprescindible para la mejora de la eficiencia durante la ejecución del proyecto, ya que sin la colaboración de ellos muchas actividades se hubieran demorado más en el tiempo, como por ejemplo la electrificación o la participación de la empresa de Viales.

El material de riego entregado ha sido para un riego por aspersión y como nos comenta un Cooperativista de la Manuel Guardia, beneficiario del sistema de riego, “*este riego tiene mayor cobertura que otros con los que había trabajado, asegura el crecimiento*

uniforme de las plantas, y es mucho más económico que otros sistemas más rudimentarios que utilizaba antes con bombas de gasoil”. Además este sistema asegura condiciones óptimas del suelo a capacidad de campo manteniendo el suelo en tempero adecuado, mientras que con los anteriores sistemas el encharcamiento disminuía el porcentaje de nascencia, dando como resultado menor producción.

Los cooperativistas entrevistados, señalaron como ventaja la oficina de la cooperativa, surgida a raíz del proyecto, facilitándoles el trámite de la venta y cobro de la producción, permitiéndoles ahorrar en desplazamientos al banco. También destacan el círculo social como lugar de reunión y entretenimiento. Otro aspecto que demuestra fortalecer el trabajo Cooperativo desde el punto de vista de la eficiencia, es la introducción del tractor en estas Cooperativas. Como comentaban muchos de los Cooperativistas, *el tractor ha supuesto un gran cambio y alivio*, ya que anteriormente trabajaban de forma individual con la tracción de los bueyes durante 4 días (en una hectárea), mientras que *ahora el tractorista de la Cooperativa realiza el trabajo en la misma superficie en tan sólo un día.*

El equipo evaluador plantea la posibilidad de que en las instalaciones ganaderas se hubiera utilizado un techo de guano (hoja de palma) que es muy popular en Cuba en lugar de techo de zinc. Las valoraciones positivas y negativas al respecto son las siguientes:

Valoraciones a favor del techo de guano	Valoraciones en contra del techo de guano
- Muy barato y local, no necesita de divisas	- Hay que renovarlo cada dos años, y eso lleva bastante trabajo
- Más fresco para los animales	- En el guano se alojan insectos que pican a los animales

- Los huracanes no lo arrancan, solo “lo despeinan”	
---	--

PARTICIPACIÓN

A través de la observación y las conclusiones del grupo focal realizado con beneficiarios de la Cooperativa Manuel Guardia, se concluye que los integrantes califican el proyecto como muy bueno para la zona y fuerte en lo que representa al fortalecimiento de las Cooperativas, mostrando que a pesar de las dificultades presentadas durante su desarrollo, el proyecto ha sido relativamente ágil para sortearlas y continuar adelante. Dentro de estas Cooperativas se destaca el nivel de involucración y motivación de los propios beneficiarios en la participación en el proyecto.

Un aspecto relevante a señalar que es muestra clara de la participación de las Cooperativas, es por ejemplo, la inversión (cofinanciación) que estas han tenido que realizar de manera independiente al presupuesto del proyecto, de acuerdo a lo expuesto en la jornada de socialización al menos 140.000 pesos en moneda nacional ha tenido que aportar la CCS Manuel Guardia para ejecutar las actividades, ese dinero ha sido aportado por los cooperativistas.

Otra participación importante de los cooperativistas ha sido la mano de obra. Eso ha pasado con todas las instalaciones: instalaciones ganaderas, sistemas de riego, oficinas, círculos sociales... Además en las instalaciones el proyecto aportaba zinc, acero y cemento, y los cooperativistas ganaderos materiales que se consiguen en moneda nacional como madera, lajas, arena, grava...

Uno de los problemas por lo que ha atravesado el proyecto es que los campesinos estaban ilusionados con el proyecto a su inicio, pero como hubo un parón considerable de tiempo debido a los problemas para adquirir los recursos por el ajuste del Pan de Economía y por el desabastecimiento de la red comercial interna del país, eso supuso un

desánimo general en los beneficiarios que se solucionó con la puesta en marcha de las actividades.

ANAP. Es el organismo que está pendiente a todos los niveles de la ejecución del proyecto: ANAP municipal, ANAP provincial y ANAP nacional. La ANAP provincial es quien se encarga de ejecutar el proyecto, ANAP municipal se encarga de darle seguimiento a las orientaciones de la ANAP provincial y ANAP nacional es quien se encarga de compras centralizadas y checar que todo se hace según lo acordado. Destacar su participación con la entrega de un tractor nuevo a la CCS Manuel Guardia.

Valorar la participación de las instituciones Gubernamentales en la ejecución del Proyecto. Para UPS la participación de los **Gobiernos Municipales y Provinciales** ha sido fundamental para la ejecución de muchas actividades del proyecto. Estas participaciones han ayudado a desatascar actividades paradas como por ejemplo en el tema de la electrificación o el tema del mejoramiento del camino. Ambos Gobiernos siempre han estado presentes en la ejecución y su papel ha sido el de presionar para que se cumplieran actividades del proyecto que habían tenido problemas para su correcta ejecución.

Otra participación ha sido el de las Empresas participantes en el proyecto como: la Empresa Eléctrica, la Empresa de Viales y la Empresa de Acueductos. Todas estas empresas priorizaron las actividades a realizar en el marco del proyecto en sus programaciones anuales.

-Empresa Eléctrica(EE). Electrificó una zona en el proyecto con dos finalidades: incrementar la producción agropecuaria y mejorar el acceso a la electricidad de una parte de la población. El proyecto se vio seriamente afectado por el huracán Sandy y concretamente se derrumbaron algunas de las instalaciones eléctricas ya construidas como transformadores, postes y cableado. La Empresa Eléctrica es quien ha financiado todo el trabajo, tanto el previo al huracán Sandy como la recuperación de las afectaciones.

Una elevada participación de la EE en el proyecto. En la segunda fase del proyecto la EE también tienen participación con la mejora en el suministro popular de electricidad y con la instalación de más electrobombas para cooperativistas.

-Empresa de Viales (EV). Esta empresa participó en el proyecto con la mejora del camino que llega a Jutinicú. Esta empresa le suele dar mantenimiento a todos los caminos del municipio de Songo-La Maya, pero con ocasión del proyecto, tenía priorizado el trabajar en el camino de Jutinicú. El proyecto puso el combustible y algún insumo más como grava y cemento y la empresa puso la maquinaria y la mano de obra. Realizó el trabajo exigido pero el camino se volvió a estropear con el paso de las lluvias. Quizás lo más importante es que si que mejoró la estructura de un puente por donde pasa el camino a base de hormigón, esa acción del puente sí que va a tener más sostenibilidad.

- Empresa de Acueducto (EA). La EA trabajó en la comunidad de Yerba de Guinea. El proyecto compró unas tuberías para llevar el agua desde una UBPC hasta la comunidad y la EA hizo todo el trabajo de enterrar las tuberías. Con la idea que se ejecutó de llevar el agua desde la UBPC a la comunidad en lugar de llevarla de unos manantiales que estaban más lejos se pudo ahorrar dinero según lo previsto. Ese dinero se utilizó para mejorar la red interna de distribución de la EA en la comunidad de Yerba de Guinea.

- UBPCHERMANOS DIAZ Esta unidad prestó su toma de agua y su equipo de bombeo para que se pudiera mejorar el abastecimiento de agua en la comunidad de Yerba de Guinea.

- Ministerio de Agricultura. El MINAGRI (Ministerio de Agricultura) no ha participado directamente en el proyecto, aunque sí ha estado siempre atento a la ejecución. El MINAGRI le dio un tractor roto a la CCS Narciso Martínez, y ésta lo reparó con fondos del proyecto.

El MINAGRI a través de su Empresa es quien compra las producciones agrícolas a la cooperativa. Además en caso que algunos de los insumos entregados en el proyecto se estropeen, como por ejemplo equipos de riego o tractores, es la Empresa del MINAGRI quien se encarga de repararlo.

- **Empresa Forestal.** La Empresa Forestal no ha participado en nada en la ejecución del proyecto aunque sí que se ha beneficiado del proyecto. Concretamente aprovechando una electrobomba instalada en el marco del proyecto para regar un vivero forestal. Las plantas que salen de ese vivero son utilizadas para reforestaciones y para vendérselas a los campesinos que quieran algún árbol frutal.
- **Gob. de Yerba de Guinea.** El Gobierno de Yerba de Guinea ha participado en el proyecto solicitando a ANAP una conducción de agua para mejorar el acceso de la comunidad al agua.

APROPIACIÓN.

Todos los actores se sienten apropiados del proyecto desde una perspectiva comunitaria, no individualista.

Por un lado la ANAP, que su razón de ser es el apoyar a los campesinos cubanos y la iniciativa del proyecto viene de la ANAP. Esto garantiza la apropiación del proyecto por parte de la ANAP, y este será el organismo de asegurarse que las acciones del proyecto tengan su continuidad.

Las actividades del proyecto son una necesidad en la Comunidad de Jutinicú y son las propias asambleas de las cooperativas las que transmiten a la ANAP sus necesidades, y ANAP transforma esas necesidades en un proyecto. Por ese motivo el grado de apropiación de las cooperativas es muy elevado.

Los campesinos beneficiados directamente en el proyecto con instalaciones ganaderas o sistemas de riego están muy ilusionados con dichas actividades por el incremento de producción que van a tener. Los campesinos seleccionados para estas actividades fueron elegidos en la Asamblea de cada cooperativa con el visto bueno de todos los cooperativistas. Los requisitos para ser beneficiarios son varios:

- En el caso de los sistemas de riego tienen que ser buenos productores y que su finca agrícola tenga cerca una fuente de agua y el paso de la electricidad.

- En el caso de las instalaciones ganaderas, el proyecto ha colaborado con los cooperativistas que se dedicaban a la ganadería antes del proyecto.

Los cooperativistas beneficiados ahora tienen el compromiso de devolver la ayuda prestada en recursos en forma de incremento en la producción de alimentos. Hay otro factor que incrementa la apropiación por parte de los beneficiarios directos, y es que ellos han tenido que pagar en moneda nacional por los recursos recibidos. En caso que los cooperativistas dejaran de producir o se desvinculasen, los recursos que se les entregaron pasarían a las cooperativas para que estas los reubicasen a otros productores.

Por otro lado todos los cooperativistas se sienten totalmente apropiados de las instalaciones y recursos de uso colectivo como las oficinas, los círculos sociales y los tractores. Aseguran que estos tres elementos van a mejorar sus condiciones de vida a través del fortalecimiento de sus respectivas cooperativas y con ello un mejor servicio para los campesinos.

Los Gobiernos municipales y provinciales también se sienten totalmente apropiados porque saben que los resultados del proyecto son el incremento de la producción de alimentos para el pueblo, y por ello sienten el proyecto con una apropiación muy alta. Lo mismo ocurre con el MINAGRI, porque al final el responsable final de la Agricultura y sus producciones es el propio Ministerio.

IMPACTO.

Como resultado de esta Evaluación final se describen los efectos que la intervención ha tenido hasta el momento y que están contribuyendo a mejorar la seguridad alimentaria en la Provincia de Santiago de Cuba.

Efectos sobre las Cooperativas/cooperativistas

De acuerdo la Cooperativa Manuel Guardia, en dos años se ha podido observar un gran cambio, por ejemplo, desde que se habla del proyecto ha habido un incremento de los

socios, de los alimentos generados y de la capacidad de gestión por parte de la cooperativa. A su vez el presidente de la Cooperativa afirmaba, *“a nivel de la comunidad ha habido un reconocimiento muy grande, el prestigio de la Cooperativa ha crecido.”*

Las dos cooperativas no disponían del título de Fortalecida porque no reunían los requisitos previos (no contaban con medios de uso colectivo y no tenían oficinas). Hoy en día las cooperativas siguen sin el reconocimiento oficial de Fortalecidas (CCSF), aunque ya se encuentran acondicionadas para conseguir dicho reconocimiento.

Los miembros de la Cooperativa Manuel Guardia aseguraban *“gracias a los sistemas de riego los beneficios han sido grandes y la producción ha aumentado con mejor calidad”* y las mujeres se han incorporado activamente tanto de socias como en la junta directiva. *“Nuestra Cooperativa tiene perspectivas muy buenas, hay campesinos con mucho entusiasmo que piden préstamos para aumentar la producción”*.

En ambas Cooperativas CCS, se preparó el cambio formal y legal para enfrentar el cambio de la descentralización de la Empresa Estatal quien compraba la producción a los campesinos, para que ahora sean las mismas Cooperativas quienes gestionen sus producciones.

El impacto general del proyecto se ha visto reducido por los efectos del huracán Sandy, quien generó un retraso en las últimas acciones que se estaban llevando a cabo e incluso algunas que ya estaban finalizadas hubo que volverlas a hacer.

Efectos en otros colectivos

La electrificación en la comunidad de Jutinicú para la puesta en marcha del riego ha favorecido la conexión a la red eléctrica de unas 5000 personas.

Los habitantes de la Comunidad ven incrementados los niveles de leche y de alimentos disponibles para los niños y jóvenes.

El MINAGRI se atribuye el incremento de la producción de alimentos como un éxito del propio MINAGRI.

La ANAP ve favorecida su ya más que consolidada imagen de cara a los campesinos como la organización que se encarga de atender a los campesinos.

Efectos a nivel Provincial

En el Municipio de Songo-La Maya a raíz del proyecto se ha mejorado la organización interna y Coordinación entre las distintas Instituciones (Partido y Gobierno, Empresas Estatales, ANAP,...), lo que no sólo ha favorecido la relación entre las Cooperativas sino que ha dado más prestigio a la contraparte ANAP, ante el Estado.

Impacto de género

En todas las Cooperativas ha habido un aumento en la incorporación activa de la mujer al trabajo, lo que se entiende como puestos específicos dentro de las Cooperativas, de hecho, en la CCS Narciso Martínez la persona que ocupa la presidencia de la cooperativa es una mujer y que se ha hecho cargo del puesto durante la ejecución del proyecto. En esa cooperativa, el 50 % de la junta directiva son mujeres.

Sin embargo no se aprecia a día de hoy de forma significativa un avance cualitativo en las cuestiones de género dentro de las cooperativas, ya sea en lo referente a las relaciones de poder como en la repercusión de las actividades del proyecto en la división de tareas a nivel familiar.

Impacto medioambiental

La mayoría de las Cooperativas y campesinos/as involucrados en ellas, no disponían de una cultura agroecológica sobre la producción, la introducción de las actividades del Movimiento agroecológico campesino a campesino ha supuesto un gran avance en aspectos como la fertilización orgánica y diversificación de cultivos, aspectos que repercuten directamente, en la biodiversidad, calidad del agua y del mejora de la fertilidad del suelo.

Factores externos que han condicionado el impacto

El proyecto ha tenido diferente impacto en las 2 Cooperativas. La CCS Manuel Guardia ha sido más beneficiada en el proyecto porque hay más campesinos beneficiarios de acciones concretas, específicamente en el tema del riego y de las instalaciones ganaderas.

Lo mismo ha pasado en los Consejos Populares. No es el mismo impacto en Jutinicú que en Yerba de Guinea. En Jutinicú se han ejecutado casi la totalidad de las acciones del proyecto mientras que la participación de Yerba de Guinea ha sido exclusiva a la mejora del acueducto y la distribución de la red de abastecimiento de agua dentro de la población.

La idiosincrasia del país, con las dificultades de acceso a recursos como gasoil, etc.... siempre es un factor que aminora el impacto. Sin embargo, también se detecta que el apoyo con un medio de transporte más adecuado para el terreno para el representante de la ANAP a nivel provincial-municipal potenciarían el impacto de las acciones.

VIABILIDAD.

Las Políticas gubernamentales actuales (*Ver apartado Pertinencia*) y el apoyo institucional, a juicio de la evaluación, refuerzan la continuidad de las acciones iniciadas en las Cooperativas de la Provincia de Santiago de Cuba.

La propia estructura y función de la ANAP como organismo de seguimiento de funcionamiento de las cooperativas, junto con los mecanismos de gestión ya existentes en ellas asegura la sostenibilidad de las acciones iniciadas, siendo más eficaz que cualquier Plan de viabilidad o sostenibilidad elaborado de forma aislada.

Respecto a la producción durante el desarrollo del proyecto se ha manejado un concepto amplio de la sostenibilidad, desde el punto de vista económico, tecnológico y medioambiental. Si bien en este último aspecto el planteamiento no es puramente agroecológico, las actividades se encaminan en este sentido.

Algunos de estos aspectos contemplados en el marco de la producción sostenible son:

- Producción de más toneladas de humus de lombriz lixiviado, permitiendo un aumento en los rendimientos agrícolas y por consiguiente una mejora en la fertilidad del suelo (las Cooperativas no disponían de lombricultura antes del proyecto)
- Producción de pie de cría (bovino, ovino, caprino) , y de semillas tanto de Kingrass para pasto como en un futuro próximo de maíz y hortícolas

Respecto a los mecanismos para asegurar la contratación y el trabajo en sensibilización en género de las Cooperativas, la Estrategia de Género impulsada desde la ANAP podrá ser garantía de su continuidad, aunque aún se deben de dar pasos como la designación de un facilitador/a en género en las CCS.

Prueba de la viabilidad del proyecto es la mejora de la soberanía/seguridad alimentaria en el seno de las cooperativas, como se destacaba en la CCS Manuel Guardia en la jornada de socialización *“antes del proyecto teníamos que comprar muchas cosas, frijoles, pastas alimenticias, hoy por hoy excepto la sal, el azúcar y otro pocos artículos, gran parte de la alimentación proviene de la propia producción de la Cooperativa, y además podemos comercializar”*.

La empresa del MINAGRI en el municipio se encarga de mantener y reparar insumos de los campesinos que se vayan rompiendo con el tiempo como las electrobombas o los tractores de las cooperativas por poner un ejemplo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS.

El factor de riesgo contemplado en la matriz, inestabilidad económica se manifestó con el *periodo de transformación de la Economía Cubana* vivido en Cuba, sin embargo no ha sido impedimento en este proyecto para alcanzar los resultados esperados.

Se destaca en este apartado la visibilidad del financiador, con estructuras de cemento rotuladas y bien identificadas con el título de la acción.

Desde la entidad UPS se han ido salvando todas las adversidades surgidas a lo largo de la ejecución del proyecto que como hemos comentado no han sido pocas ni insignificantes, pasando por el fallecimiento del coordinador del proyecto por parte de la contraparte, el alza en los precios, el "Plan de economía" y para rematar el paso del huracán. Todo ello imprevistos difíciles de prevenir como su propio nombre indica, que han condicionado los plazos prácticamente de todas las actividades previstas a realizar y que se han podido llevar a término y con éxito finalmente.

Felicitar la labor de seguimiento y "controller" realizada por la entidad UPS por el buen desempeño de sus funciones en cada momento y frente a cada adversidad en los términos y plazos establecidos en la normativa del financiador. Barajando todas y cada una de las posibilidades y seleccionando la alternativa a llevar a cabo de la forma más eficaz posible.

4. CONCLUSIONS Y RECOMENDACIONES.

• Principales conclusiones del análisis: diseño, gestión, ejecución y acompañamiento.

Diseño de la intervención.

El proyecto es modificado en diferentes ocasiones debidas a:

- Reformulación inicial de presupuesto y actividades a instancias del financiador puesto que la cantidad solicitada es superior a la concedida.
- Ampliación de plazo de ejecución en dos ocasiones debido a circunstancias particulares que se acontecen en el país como son la inclusión del proyecto en el Plan de Economía de Cuba, inestabilidad y ausencia de recursos en el mercado local, el fallecimiento del coordinador nacional de la contraparte y el alza en los precios de los insumos.
- Modificación de partidas presupuestarias en cuanto a las aportaciones de la entidad se refieren al haber un error en el documento de formulación.
- Modificación partidas presupuestarias de personal expatriado a equipos, material y suministros.
- Solicitud de aplicación de remanentes en la fase final de ejecución debido al paso del huracán Sandy y la dificultad para finalizar las actividades de reconstrucción de las afectaciones sufridas en el proyecto en forma y plazo.

Modificaciones y ampliaciones debidamente comunicadas en forma y plazo al financiador y aprobadas por el mismo, no produciendo variaciones finales en cuanto a

logro de resultados y objetivos, debido al excelente control y seguimiento realizado por los técnicos de Unió Pobles Solidaris.

Desde un punto de vista técnico y en cuanto a la matriz del marco lógico se refiere, el proyecto está correctamente formulado, tan solo el objetivo general no se transcribe como una contribución a un logro u objetivo general de desarrollo, más bien se formula en forma de objetivo específico.

A pesar de las dificultades encontradas en el proceso de ejecución, las actividades realizadas contribuyen al logro de los resultados previstos inicialmente y estos al logro del objetivo específico.

Existe una relación causal lógica entre los diferentes elementos de la planificación, insumo y actividades a resultados, resultados a objetivo específico y contribución de este al objetivo general aunque este último no esté definido de la manera más precisa posible como comentábamos anteriormente.

Al respecto de la lógica horizontal, los indicadores están bien definidos en términos de cantidad, calidad, ubicación, temporalidad y sujeto/objeto evaluados, así mismo existen fuentes de verificación definidas y fiables que nos permiten valorar los indicadores, y que son:

- Informes técnicos
- Listados de beneficiarios
- Listados de entrega.
- Reportes de las cooperativas.
- Plantillas de persona trabajadoras.
- Informes fotográficos
- Observación visual en terreno

Existen indicadores para medir el grado de cumplimiento del objetivo específico así como las fuentes de verificación para cada uno de los indicadores.

Se han tenido en cuenta los factores y condiciones que no estando bajo control del proyecto han sido necesarias para conseguir los objetivos, así como los riesgos a tener en cuenta por cada uno de los resultados, tales como:

- Existe el interés de los beneficiarios para producir y llevar a cabo todas las acciones planteadas.
- La zona está libre de plagas y enfermedades.
- Es interés del gobierno y de los organismos implicados que se realicen todas las actividades planteadas.
- Las condiciones climáticas permiten la realización de todas las obras previstas.
- Las áreas de las cooperativas cuentan con las condiciones de fertilidad necesarias para lograr un incremento de la producción.

Existencia de un Plan local de desarrollo en el país en el que se inserta el proyecto.

Tanto la entidad solicitante de la ayuda (Unió Pobles Solidaris) como la contraparte refieren un conocimiento previo de la temática, la entidad solicitante demuestra un conocimiento sobre la problemática que aborda el problema focal (se adjuntan al documento de formulación árbol de problemas y árbol de objetivos), aspecto valorado mediante el análisis de la información que la entidad solicitante ha manejado en la identificación del problema, así como la justificación de la importancia del mismo.

El proyecto cuenta con los mecanismos necesarios para generar los recursos que garanticen el mantenimiento de la intervención una vez finalizada la misma, así mismo se han contemplado en la ejecución aspectos transversales como la protección y mejora del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad y el uso racional y sostenible de los recursos naturales, en términos generales Cuba se sitúa entre los países con mayor índice de sostenibilidad ambiental y no contaminación.

La adquisición de equipos, materiales y suministros en un principio se contempla realizarla en el país destinatario aunque es cierto que posteriormente gran parte de estos son adquiridos en el mercado exterior debido a las condiciones particulares de la isla a consecuencia de varios factores entre ellos el bloqueo americano que dificulta el comercio y las importaciones de los países con Cuba. Lo que aminora el impacto económico producido por el proyecto.

El colectivo de personal beneficiario proviene de la base social de la contraparte así como de la población en general.

Al respecto del presupuesto, el mismo se formula por un coste total de 769.052 € con una aportación de la entidad solicitante de 23.968 € que se imputan a la partida Construcción y/o reformas, más la aportación del socio local por 279.985 € con lo que inicialmente se solicitan al financiador 465.099€

Aprobado el proyecto, el financiador insta a la entidad Unió Pobles Solidaris a que reformule el proyecto así como el presupuesto de manera que no se modifiquen los objetivos, resultados y actividades, ajustando el mismo a la cantidad propuesta de subvención, 215.000 € Esta reformulación afecta sobre todo a la partida de Construcción y/o reforma, la que se reduce casi a la mitad del importe propuesto en el momento inicial.

El resto de aportaciones se mantienen salvo un ligera diferencia en la aportación del socio local por importe de unos 5.000 € y que afecta también a la partida de Construcción y/o reformas.

Al tiempo, la entidad Unió Pobles Solidaris comunica un error en el presupuesto reformulado e inicial en cuanto al destino de su aportación traspasando el importe de la partida Construcción y/o reforma a la partida Personal.

El proyecto desde el punto de vista económico se desarrolla sin eventualidades excepto aquellas referidas al alza de los precios en el mercado interior y en cuanto al cumplimiento de los plazos, a pesar de ello, los rublos se invierten tal y como estaba previsto en la reformulación.

Es en las últimas fechas del proyecto cuando el huracán Sandy arrasa el oriente de Cuba destruyendo el tendido eléctrico levantado con fondos del gobierno cubano (estaba previsto que se financiara con parte de la subvención concedida), con lo que la entidad Unió Pobles Solidaris, y dadas las fechas, solicita autorización a la AECID para poder aplicar los remanentes no invertidos en la reparación del tendido eléctrico, entre otras actividades, actividades que se solicita para una segunda Fase del proyecto ya aprobada y comunicada por el financiador (AECID) a la entidad.

Los intereses generados por la cuenta bancaria habilitada para el proyecto ascienden a un total de 2.093,46 € que se reinvierten en las partidas presupuestarias correspondientes a los costes directos de la intervención.

A pesar de las incidencias surgidas, finalmente el proyecto se desarrolla con total normalidad y los fondos se aplican tal y como estaban previsto.

En cuanto a la gestión de los fondos, los mismo se envían sobre solicitud realizada por la contraparte con el desglose de gastos previstos a realizar y las actividades a llevar a cabo previa justificación de fondos enviados anteriormente, salvo las importaciones de material y equipos que se realizan al extranjero por la falta o inexistencia de los mismos en la isla, importaciones que posteriormente se envían a la isla, y que son pagados mediante transferencia bancaria por la entidad Unió de Pobles Solidaris constando en su poder y tras la revisión oportuna de los diferentes documentos relativos al embarque y envío a Cuba.

El proyecto ha sido financiado en:

- un 44% del coste total por la Aecid,
- 6 % procedente de fondos de la entidad Unió Pobles Solidaris,
- 49% aportación del socio local (ANAP),
- más un pequeño remanente correspondiente a los intereses generados por la cuenta bancaria (0,057%).

El resultado de las conclusiones y recomendaciones extraídas durante la evaluación final externa es producto de la compilación de las impresiones y aspectos para mejorar contemplados por el Comité Operativo Local junto con las aportaciones del equipo Evaluador.

En resumen se destaca del proyecto:

- Nivel muy alto de satisfacción de los distintos agentes implicados en el proyecto
- Nivel alto de Pertinencia y Alineamiento con las políticas del País y estrategia de la AECID
- Nivel alto de comprensión de la ANAP y UPS, buena visión para: 1) Definir los mecanismos de articulación para mejorar la eficacia y coherencia del proyecto 2) Definir acciones adecuadas para la concienciación de los distintos actores y para definir las técnicas adecuadas para asegurar la sostenibilidad /viabilidad del proyecto.
- Nivel alto de apropiación de las Cooperativas y de participación, armonización y entendimiento con las instituciones del Gobierno Municipal, Gobierno Provincial y otros agentes, aspecto destacado por todos los actores implicados.
- Valoración muy satisfactoria del impacto del proyecto a nivel municipal y provincial.
- Eficacia en la toma de decisiones y selección de la alternativa más adecuada en cada momento y en cada circunstancia por parte de la entidad UPS.

Las impresiones recogidas a través de los encuentros con los distintos participantes (ANAP Nacional, Provincial y Municipal; UPS; Cooperativas, campesinas/os y Empresas y Entidades Municipales y Provinciales), nos llevan a entender que el impacto del proyecto generará una mejora de la seguridad alimentaria de la Provincia, ya que antes del proyecto había un gran déficit de producción de proteína animal, leche e incluso producción de humus. Actualmente se cuenta ya con abastecimiento local de

estas materias, consecuencia directa del aumento de la producción en estas Cooperativas. Al igual que se incrementaron los puestos de trabajo.

La capacidad de autocrítica y auto-evaluación de los participantes permite extraer fácilmente los aspectos a mejorar y las lecciones aprendidas.

• **Recomendaciones para el futuro.**

Algunas de las Lecciones Aprendidas (LA) identificadas:

LA 1: El hecho de que UPS haya decidido destinar los fondos de la partida "Personal expatriado" por la de "Equipos, material y suministros" coincidiendo con el parón del proyecto por todos los procesos de ajuste de la Economía Cubana se considera como un acierto. Dadas las circunstancias, la figura del personal expatriado podía aportar bien poco en esa situación además del coste que suponía. Con el dinero ahorrado se ha conseguido paliar el efecto de incremento de los precios según la formulación. El trabajo de la cooperante se ha visto remplazado por más visitas de seguimiento al proyecto de la directora de UPS en sede consiguiendo el efecto de presión en ANAP y otros actores del proyecto.

LA 2: Establecer criterios mínimos de calidad en la adquisición de materiales, equipos y suministros del mercado local, por ejemplo, no queda muy claro la practicidad de zinc en los techos de las instalaciones ganaderas por su fragilidad ante huracanes, el calor que produce y transmite a los animales y su elevado precio ya que se compra en divisas. Ejemplo: utilizando *guano* (palma seca) en lugar de placas de zinc que es más fresco, tiene menos problemas con los huracanes y sobretodo es local y no gasta divisas, dejando las divisas para otras acciones que obligatoriamente necesiten divisas como equipos de riego por ejemplo.

LA 3: Indiscutible la participación del Gobierno Provincial y Municipal ya que ha facilitado la ejecución de algunas actividades, destacando la importancia de que las autoridades de un determinado lugar se impliquen en los proyectos que se realicen en sus territorios. (Apropiación).

LA 4: Óptima alternativa de la gestión de compras fuera del mercado local Cubano a través de la cuenta del proyecto de UPS fuera del país. Debido a la situación excepcional que vive Cuba (Bloqueo, desabasto en la red comercial....) permitiendo que el dinero no quedara bloqueado y se pudieran realizar las compras para el proyecto sin problemas.

LA 5: Trabajar no solo con cooperativas sino también con Consejos Populares es un acierto, potenciando lo productivo con las Cooperativas y lo social con los Consejos Populares. Aunque con las Cooperativas también se trabaja una parte social en el fortalecimiento de las Cooperativas como tal : oficinas, círculos sociales...

LA 6: El hecho de no tener un cooperante es bueno por la parte del recurso que se ahorra el proyecto pero tiene la deficiencia de falta de seguimiento y presión sobre el proyecto. Lo ideal sería buscar el equilibrio, tener un cooperante que le de más seguimiento al proyecto pero compartido entre dos o más organizaciones extranjeras para que no consuma excesivos costos del proyecto.

De forma más específica existen otras lecciones aprendidas, recogidas durante la Evaluación, para mejorar la actuación en futuros proyectos:

- Reconociendo como aspecto a mejorar la mejor organización y sistematización en la organización de talleres, no queda claro el número de talleres realizados, el número de asistentes, la temática. Interesante la sistematización de la información al respecto de los mismos.
- Falta de mecanismos de reacción y/o decisión por parte de la contraparte frente a circunstancias adversas, imprescindible sobre todo en proyectos que no contemplen la figura de personal expatriado.

- **Habilitar mecanismos de coordinación con otras ONGD's o Instituciones que permitan aumentar la cobertura y armonización de los proyectos de la zona.**

5. ANEXOS

• Anexo 1.- Términos de Referencia

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA
EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL
PROYECTO:**

"Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba"

Expediente N°: AECID 09-PR1-203

Fecha de inicio: 15/11/2009
Fecha de finalización: 15/11/2012
Tiempo de duración total: 24 + 12 meses
Contribución de la AECID: 215.000 euros
Aportación ONGD/Agrupación española: 23.968 euros
Otras aportaciones: 277.442 MN
País: Cuba
Sector CRS Principal: 52010 - AYUDA ALIMENTARIA/PROGRAMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

1. Introducción

Unió de Pobles Solidaris (UPS) es beneficiaria de un proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), concedido en 2009

Unió Pobles Solidaris (UPS) es una asociación civil, sin ánimo de lucro, constituida en 1997 cuyo objetivo es la lucha contra el racismo, la marginación y exclusión social de las personas inmigrantes, asiladas y refugiadas, y colaboradora o participante activa de acciones de cooperación internacional al desarrollo en los países más desfavorecidos. Su compromiso quiere contribuir a la defensa de los Derechos Humanos, y al desarrollo humano sostenible tanto en el hemisferio Sur como en el Norte.

Los fines de UPS son:

- La defensa y el apoyo de personas refugiadas e inmigrantes en situación excepcional y asiladas.
- La promoción de acciones para la integración socio-laboral de éstas mediante programas de colaboración con instituciones de ámbito local, autonómico, estatal y europeo.
- El fomento de la igualdad entre hombres y mujeres.
- La atención a la infancia.
- La atención a la tercera edad.
- El desarrollo de procesos de sensibilización social para la normalización de la convivencia de estas personas y la erradicación de actitudes racistas y xenófobas.
- La cooperación internacional y cooperación con organizaciones que trabajen por los mismos fines que Unió Pobles Solidaris.

UPS asume con el sistema de gestión de la calidad, como uno de los procesos clave para la evaluación, ya que puede aportar acciones de mejora en cada una de las intervenciones que se realizan en todos sus ámbitos de actuación.

Con fecha 13 de Octubre de 2012 y número de certificado ES045116-1 BUREAU VERITAS, emitió a favor de Unió Pobles Solidaris, el Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad de conformidad con la norma ISO 9001-2008.

La participación activa del equipo profesional, sobre todo, y directivo de Unió Pobles Solidaris, así como la subvención otorgada por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo, ha sido fundamental durante el proceso de implementación del SGC, puesto que son quienes utilizan, desarrollan y a su vez, se benefician de las herramientas y procesos establecidos para la gestión de la calidad.

A través de esta evaluación externa, de carácter opcional, se espera obtener recomendaciones sobre la incidencia de los distintos componentes

del proyecto, de la eficiencia del gasto realizado respecto a los resultados obtenidos, de la involucración de las organizaciones socias y/o implicadas y posibles mejoras de la coordinación, así como de las alternativas existentes para la sostenibilidad futura.

1.1 Justificación de la evaluación

De acuerdo con las disposiciones de seguimiento y justificación de proyectos de las ONGD y los acuerdos de la AECID, se requiere hacer una evaluación final externa en todos los proyectos que reciban una subvención de la AECID superior a 350.000 euros.

El proyecto actual no supera esta cantidad. Sin embargo, Unió Pobles Solidaris considera la evaluación de todos los proyectos una cuestión de gran importancia, por lo que este componente ha sido recientemente incorporado en las intervenciones de cooperación al desarrollo, ya que:

- Considera que la evaluación constituye un proceso que podrá fortalecer las relaciones con sus contrapartes y la propia estructura interna de UPS, mediante el mutuo proceso de aprendizaje y capacitación de recursos humanos que genera. Además, al involucrar a la población beneficiaria del proyecto en este proceso de evaluación y reflexión conjunta, se le está empoderando y fortaleciendo, premisa central de la misión de UPS, que es el fortalecimiento de la sociedad civil.
- Permite incorporar sugerencias y nuevas conductas en su forma de trabajar, con vistas a una mejor aplicación de los fondos disponibles y a una intervención más eficiente y eficaz, pero sobre todo más beneficiosa para la población beneficiaria.

1.2 Objetivo de la evaluación

Esta evaluación tiene como objetivo general evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad del proyecto *"Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba"*.

1.3 Nombre y Tipo de evaluación

El proyecto a evaluar es *"Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba"*.

El proyecto, aprobado por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) en la convocatoria ordinaria de ONGD en 2009, ha sido ejecutado por UPS (Unió Pobles Solidaris) y la ANAP (Asociación Nacional de Agricultores Pequeños). El proyecto tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones socio-productivas y de seguridad alimentaria de familias campesinas de las comunidades (Jutinicú y Yerba de Guinea) en el municipio de Songo-La Maya en la provincia de Santiago de Cuba a través del apoyo a los campesinos con recursos materiales y formación.

De acuerdo con el "Manual de Gestión de Evaluaciones de la Agencia de Cooperación Española" varios **tipos de evaluación** se pueden desarrollar en función de las características de la clasificación. Estos métodos de clasificación pueden incluir:

- 1.3.1. El contenido prioritario de la evaluación
- 1.3.2. Momento temporal en el que se efectúe
- 1.3.3. Agente que la realice
- 1.3.4. Actor que la promueva

1.3.1. Evaluaciones de acuerdo con su contenido

De acuerdo con el contenido de la evaluación y sus etapas de intervención, los siguientes tipos de evaluaciones pueden llevarse a cabo.

- *Evaluación del diseño:* Análisis de la relación y la coherencia de la intervención a través de la verificación de la calidad y la realidad del diagnóstico realizado, la constatación de la existencia de los objetivos claramente definidos, el análisis de su correspondencia con los problemas, y examinar la lógica del modelo de diseño de la intervención.

- *Evaluación del proceso de gestión:* Evaluación del método de gestión y aplicación de la AOD y sus niveles de planificación, la gestión y la capacidad de planificación son analizados a través de una visión general del proceso de diseño, gestión, aplicación, seguimiento y evaluación. Por último, la participación y coordinación de los agentes de gestión, los donantes y los receptores es considerada y se determina el papel de cada uno, la adecuación de la organización y su competencia en la provisión de los recursos.

- *Evaluación de los resultados:* la determinación de las limitaciones a las que los objetivos más inmediatos y directos pueden encontrarse, se están encontrando o han se han encontrado (eficiencia), junto con un examen de los costos en términos de tiempo, recursos humanos, materiales y el poder de fanáticos (eficacia).

- *Evaluación de los impactos*: A partir de la cual valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios. Es un análisis complejo ya que debe investigar la relación causal entre la intervención y los cambios (efecto neto), separado por los efectos de las diferentes intervenciones a la evaluación o por la evolución del contexto

*** Esta evaluación se centrará en: 1) Evaluación de Resultados, 2) Evaluar el diseño y 3) Evaluación de los impactos (en ese orden de importancia).**

1.3.2. Evaluaciones de acuerdo al momento

De acuerdo con el momento en los que las evaluaciones se llevan a cabo en relación con el ciclo de vida de la intervención evaluada hace una distinción entre evaluaciones ex-ante, intermedia y ex post.

- *Ex-ante*: Se realiza antes de comenzar la intervención, con el objetivo principal de analizar la pertinencia de las necesidades que motivan y sus posibilidades de éxito.

- *Intermedia*: Se lleva a cabo "a mitad de camino" en el desarrollo de la intervención.

- *Ex post*: Se realiza después de la intervención. Su objetivo es juzgar el éxito o el fracaso de la intervención desarrollada el éxito de la estrategia diseñada, su flexibilidad y adaptabilidad a una realidad siempre cambiante. Mide su eficacia y la eficiencia, la adecuación de los mecanismos de gestión y aplicación, seguimiento y resultados e impactos logrados. Generalmente es necesario dejar un poco de tiempo para realizar la evaluación desde el final de la intervención para manifestar los impactos más indirectos y los efectos.

*** Esta evaluación es por tanto una evaluación final (a posteriori).**

1.3.3. Evaluaciones de acuerdo al equipo evaluador:

De acuerdo a la relación entre las entidades que gestionan la intervención y que realizan la evaluación se dividen en internas o autoevaluaciones, las evaluaciones externas y las evaluaciones conjuntas.

- *Interna o autoevaluación*: Realizado por el personal asignado a la entidad gestora de la intervención evaluada, organizados o no en una unidad de evaluación, sin necesidad de contratar especialistas externos.

- *Externa*: Realizada por alguien que no sea la entidad que gestiona o sea responsable de la operación.

- *Mixta* (internos o asistido): Realizado por personal vinculado orgánicamente a la intervención evaluada con la asistencia técnica externa para guiar el proceso o desarrollar trabajos de evaluación sobre el terreno.

*** Esta evaluación es externa.**

1.3.4. Evaluaciones de acuerdo con entidades promotoras:

Dado el número de organizaciones que promueven la evaluación se pueden distinguir por el texto siguiente:

-*Individual*: las que son promovidas por una sola entidad.

- *Conjunto*: Las promovidas por un grupo de entidades que involucran la totalidad o parte del ciclo de evaluación.

*** Esta evaluación es individual y promovida por Unió Pobles Solidaris.**

1.4 Uso y Expectativas de la evaluación

Se trata de la evaluación de todas las actuaciones llevadas a cabo en el periodo cubierto por la ejecución del proyecto, de manera individualizada para que se pueda tener una visión de la marcha del mismo, de lo particular a lo general.

Será presentado un cuadro comparativo del grado de cumplimiento de los resultados subrayando en la matriz aquellas prácticas destacables que den un valor añadido a la intervención, en particular en relación a las demás acciones y al global del proyecto.

Será presentada por el equipo evaluador una relación de recomendaciones para mejorar las futuras acciones, calidad y sostenibilidad de los proyectos de Unió Pobles Solidaris.

Por tanto, se espera obtener recomendaciones sobre si el proyecto, en todas las etapas, es un instrumento eficaz para mejorar las condiciones socio-productivas de los Consejos Populares, y con ellos mejorar la Seguridad Alimentaria y la calidad de vida de las familias.

2. Objeto de la evaluación y antecedentes

2.1. Antecedentes y Lógica de la intervención

El trabajo realizado hasta ahora por ambas organizaciones tiene como objetivo a medio plazo contribuir a mejorar la Seguridad Alimentaria de la

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

Provincia de Santiago de Cuba, una de las regiones más vulnerables en este sentido del Oriente Cubano.

Para ello, se diseñó una estrategia de intervención a través de la cual se están fortaleciendo un total de 2 cooperativas localizadas en el Municipio de Songo-La Maya, en el Consejo Popular de Jutinicú y Yerba de Guinea. El proyecto en esta ha pretendido aumentar la cantidad y variedad de productos agrícolas disponibles, tanto para los propios campesinos como para el resto de habitantes del municipio, sin olvidar el garantizar la calidad y sostenibilidad mediante el empleo de prácticas agroecológicas y mejorar las condiciones socio-productivas de las comunidades.

Una de las componentes del proyecto ha consistido en mejorar las infraestructuras productivas de las cooperativas: electrificación y puesta en riego de fincas, lombricultura, adquisición y reparación de maquinaria e implementos agrícolas, construcción y equipamiento de instalaciones ganaderas, construcción y equipamiento de oficinas, centros de acopio y círculo social, reparación de acueductos y caminos. Asimismo, se han considerado capacitaciones dirigidas a desarrollar capacidades humanas y técnicas para el manejo de los sistemas agrícolas y ganaderos establecidos, sin olvidar aquellas materias que se espera tengan un impacto significativo fuera del marco temporal del proyecto.

Especial atención merece el colectivo de mujeres campesinas, con las que se trabajará a través de talleres de sensibilización que ayuden a visibilizar sus necesidades prácticas y estratégicas. Asimismo, y como resultado de dichos talleres, se espera lograr un incremento significativo del número de mujeres socias y asalariadas en las 2 cooperativas beneficiarias. Del mismo modo, se pondrán todos los medios al alcance del proyecto para que el Comité de Gestión del proyecto garantice el cumplimiento de las directrices recogidas en la Estrategia de Género de ANAP.

Objetivo General: Contribuir con el desarrollo socio - productivo del municipio Songo La Maya mediante la rehabilitación productiva, formativa y administrativa de las cooperativas así como la rehabilitación social de las comunidades del proyecto.

Objetivo Específico. Mejorar la infraestructura socio - productiva de los consejos populares Jutinicú y Yerba de Guinea, mediante la rehabilitación agropecuaria, administrativa y social de las comunidades de las cooperativas y la formación y sensibilización en género.

Los resultados son los siguientes:

Resultado 1. Se incrementaron los rendimientos y se diversificaron las producciones de hortalizas y vegetales.

Resultado 2. Se incrementó la producción de leche y carnes a partir de la aplicación de nuevos conceptos de manejo de la masa ganadera adaptada a las actuales condiciones climáticas y económicas y por consiguiente aumentó el consumo de estos productos en la población beneficiaria.

Resultado 3. Fortalecidas institucionalmente las unidades de base seleccionadas en el proyecto.

Resultado 4. Mejorada la infraestructura comercial y social del Consejo Popular Jutinicú, así como los servicios eléctricos.

Las actividades relativas a cada resultado son:

Para el resultado 1:

A.1.1 Montaje y adquisición de electrobombas y sistemas de riego para producción de cultivos varios y hortalizas en áreas de las CCS Manuel Guardia y Narciso Martínez.

A.1.2 Construcción de dos casas para la producción de humus.

A.1.3 Compra de implementos de tracción animal, herramientas y útiles para el trabajo agropecuario.

A.1.4 Preparación y realización de talleres de capacitación sobre las técnicas empleadas.

A.1.5 Desarrollado procesos de intercambio con otros productores de la zona.

Para el resultado 2:

A.2.1 Adquisición de materiales para la construcción de 4 microvaquerías.

A.2.2 Adquisición de materiales para la construcción de 3 cebaderos de toros.

A.2.3 Acuartonamiento de fincas para el manejo ganadero.

A.2.4 Construcción de un sistema ovino- caprino.

A.2.5 Preparación y realización de talleres de capacitación sobre las técnicas empleadas.

A.2.6 Desarrollado procesos de intercambio con otros productores de la zona.

Para el resultado 3:

A.3.1 Mejoramiento, equipamiento y construcción de infraestructuras de la cooperativa (oficina, círculo social, almacén).

A.3.2 Remotorización de tractores.

Para el resultado 4:

- A.4.1 Mejoramiento del camino principal.
- A.4.2 Mejoramiento de la red eléctrica del Consejo Popular Jutinicú.
- A.4.3 Construcción de un acueducto para la población de Yerba de Guinea.
- A.4.4 Preparación y realización de talleres de sensibilización para la equidad de género en el acceso al trabajo y en los ámbitos público y privado.
- A.4.5. Para todos los resultados: funcionamiento terreno, personal expatriado y en sede de UPS, viajes y dietas, y gastos de administración.

2.2. Presupuesto general del proyecto

Coste total del proyecto	516.410,00 €
Subvención AECID	215.000,00 €
Fondos propios UPS	23.968,00 €
Otras aportaciones	277.442,00 MN

2.3. Población beneficiaria

El colectivo meta de este proyecto se ha facilitado, principalmente, por ambas cooperativas a las que van dirigida la mayoría de las acciones del mismo. Son tanto las mujeres socias como los hombres socios de las 2 cooperativas, en total suman 83 personas, a las cuáles se suman las familias de las mismas, siendo alrededor de 150.

Mujeres adultas, mujeres jóvenes, hombres adultos y jóvenes y personas líderes locales del municipio de actuación, como titulares de derechos directos con los que trabaja el proyecto, y se pretende obtener un impacto indirecto en el resto de la población de las comunidades de las cooperativas y parte de la pobladoras del municipio, ya que dispondrán de alimentos frescos y en buen estado, con muy buenos precios accesibles para todas las personas que en él habitan.

Se destaca el abordaje para la lucha por los derechos humanos de las mujeres, considerando el empoderamiento de las mujeres adultas y jóvenes como vital.

2.4. Socio local

La ANAP dio inicio a la cooperación internacional en el año 1993, llegando a ejecutar 180 proyectos de cooperación, actualmente ejecuta 40 nuevos proyectos, donde más del 80% de los mismos han sido dirigidos a lograr el desarrollo integral del sector cooperativo y campesino (CPA y CCS) que conforman el sector de propiedad privada de la agricultura cubana, estando las acciones principales enfocadas en el desarrollo de la producción de alimentos. En estos 15 años de cooperación, la ANAP ha venido

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

desarrollando una amplia experiencia de cooperación internacional con organizaciones no gubernamentales y agencias gubernamentales de cooperación de diversos países de Europa, fundamentalmente con más de 15 ONGs de España.

Con el objetivo de atender estos proyectos, la ANAP cuenta con estructuras a nivel nacional, provincial y municipal y una plantilla de recursos humanos especializados, lo que le permite una presencia permanente tanto en las zonas rurales donde habitan sus afiliados/as, como en las esferas decisivas de la política nacional agrícola, constituyendo a la organización en un interlocutor privilegiado para la formulación de las políticas sectoriales.

A nivel nacional, ANAP cuenta con un departamento de Relaciones Internacionales y coordina la elaboración y apoya y supervisa la ejecución de los proyectos. Con recursos humanos especializados, que constantemente están accediendo a espacios de formación para estar al tanto de las nuevas metodologías y técnicas de gestión de proyectos. Cuenta con coordinador/a para cada una de las 3 regiones nacionales apoyando los equipos departamentales en provincias encargados de los proyectos. La plantilla de dichos equipos provinciales depende de los proyectos de cooperación, pero es de destacar la permanencia y experiencia de la mayoría de los/as responsables provinciales en la materia.

2.5 Contexto Institucional y socio-económico en el que la intervención se lleva a cabo

El proyecto se enmarca dentro de las prioridades nacionales y tiene conexión con las políticas de desarrollo local, identificadas por ANAP provincial, el gobierno local, autoridades del ministerio de la agricultura, etc. a partir de la problemática económica y social de la provincia para:

El desarrollo de una agricultura sostenible al promover los sistemas integrados de producción agropecuaria con bases agro ecológicas y mejora de los indicadores sociales, cuyo objetivo principal es promover modelos de producción agropecuaria sostenible para aumentar y diversificar la producción, desarrollar la ganadería mayor y menor, potenciar las capacidades productivas y por ende diversificar e incrementar las fuentes de ingresos de los/as productores y mejorar la oferta alimenticia en el municipio.

Apoyar el manejo sostenible de los recursos naturales en el marco de la producción agropecuaria a partir de la preservación, el mejoramiento y la recuperación de los suelos, la promoción y capacitación para la aplicación de métodos agro ecológicos y el incremento local de la capacidad de producción de biofertilizantes.

Desde la perspectiva de la equidad de género, se realizarán acciones para la sensibilización de hombres y mujeres sobre la injusticia de la inequidad de género en cuanto al manejo de recursos, reconocimiento del trabajo doméstico, el incremento de oportunidades de empleo para las mujeres en las cooperativas y promover la incorporación de mujeres esposas e hijas como socias de las cooperativas.

3. Actores implicados

3.1. Actores involucrados en la intervención evaluada

Los actores involucrados en la evaluación son los siguientes:

ONG española: UPS

Contraparte local: ANAP

Población beneficiaria del proyecto: 83 familias campesinas

Entidad financiadora: AECID.

Otros actores: Instituciones y empresas colaboradoras.

3.2. Comité de seguimiento para la evaluación

El Comité de seguimiento de la evaluación tiene por objeto facilitar la participación de todos los actores involucrados en el diseño de la evaluación y aprobación de documentos de planificación de la evaluación. Además, el Comité participará en la elaboración de términos de referencia, facilitará el acceso a toda la información y documentación para el equipo de evaluación, supervisará la calidad del proceso y los documentos que se generen, y finalmente realizará la difusión de los resultados de la evaluación.

Por lo tanto, el Comité estará integrado por dos miembros de UPS y por los miembros de ANAP.

4. Alcance de la evaluación

Para lograr los Objetivos establecidos para esta evaluación final, es necesario delimitar los ámbitos de estudio o dimensiones de análisis de la evaluación: temporal, sectorial y geográfico:

El ámbito temporal de la evaluación abarcará el periodo comprendido entre el 15 de noviembre de 2009, fecha de inicio de la ejecución de actividades, y el 15 de noviembre de 2012.

El ámbito sectorial: deberán analizarse todos y cada uno de los componentes que integran el proyecto, de acuerdo en lo establecido en las matrices de planificación, con las adiciones o correcciones que se hayan producido o puedan producirse hasta el momento de la visita de campo.

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

El ámbito geográfico: la evaluación se referirá a la intervención realizada en Cuba, concretamente, en el municipio Songo-La Maya. Limita al Norte con el municipio II Frente, al Sur con el municipio Santiago de Cuba, al Este con los municipios El Salvador y Niceto Pérez en la Provincia de Guantánamo y al Oeste con el municipio San Luís. Debiendo abarcar la presente evaluación al menos un 50% de las comunidades en las que se ha intervenido. Será responsabilidad del equipo evaluador el establecimiento de las zonas que se visitarán durante los trabajos en terreno, sin perjuicio de que se preste especial atención a las zonas de intervención que tanto UPS como la AECID puedan determinar como prioritarias, antes o durante la visita de campo.

Como se ha explicitado al inicio del presente documento, se atenderá a los siguientes niveles de análisis:

- I. Evaluación de los avances en la obtención de los resultados definidos en el proyecto, a partir del análisis de las actividades realizadas y de los cambios generados en la población meta.
- II. Igualmente se analizará de modo transversal la forma en que el proyecto integra y contribuye a reforzar las prioridades horizontales de la Cooperación Española.

Asimismo la evaluación valorará la intervención de acuerdo a las prioridades de UPS y de la Cooperación Española, la armonización interna y con otros donantes, la coherencia y pertinencia de la ejecución de actividades y la idoneidad de los mecanismos de coordinación existentes.

A partir del análisis, la persona evaluadora o el equipo, identificará las principales fortalezas y debilidades del proyecto y ofrecerá recomendaciones que sirvan para mejorar su ejecución, orientadas principalmente a garantizar la consecución de los Objetivos y Resultados esperados.

4.1. Documentos y fuentes de información a los que tendrá acceso el equipo evaluador

DOCUMENTO	CONTENIDOS	UBICACIÓN
Formulación del proyecto	Matriz de marco lógico, cronograma, presupuesto y anexos	Sede UPS en España
Técnico	Informe técnico realizado por ANAP y UPS	Sede UPS en España y Sede ANAP en Cuba
Financiero	Informe financiero realizado por ANAP y UPS	Sede UPS en España y Sede ANAP en Cuba
Informe Final	Informe técnico, financiero y fuentes de verificación	Sede UPS en España y Sede ANAP en Cuba
Comunicación de las modificaciones	Comunicaciones y reformulaciones aprobadas por la AECID	Sede UPS en España
Relación institucional	Comunicación y acuerdos	Sede UPS en España y

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

	entre ANAP y UPS	Sede ANAP en Cuba
Reuniones	Reuniones de información con el personal de ANAP	Sede ANAP en Cuba
	Reunión con la Dirección de ANAP y equipo responsable de la ejecución del proyecto	Sede ANAP en Cuba
	Reunión con la Dirección de UPS y con la coordinación del proyecto por parte de UPS	Sede UPS en España
	Reunión con la AECID-OTC La Habana	OTC de La Habana
	Reuniones/ Encuestas y entrevistas con la población beneficiaria, tanto directa como indirecta, del proyecto	Zona de intervención del proyecto
Localización de la intervención	Mapa de ubicación del proyecto por zonas de intervención	Sede ANAP en Cuba

5. Preguntas y Criterios de evaluación

De acuerdo al Manual de Gestión de Evaluaciones DGPOLDE MAEC 2005, se utilizarán un total de 5 criterios y 6 subcriterios, aquellos estándares establecidos por el CAD de la OCDE para las evaluaciones de esta institución. Considerando como criterios principales: eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad-viabilidad y, como subcriterios, también de especial interés: coherencia, cobertura, alineamiento, apropiación, armonización y participación.

A su vez se analizarán aspectos metodológicos de la formulación de la segunda fase del proyecto.

Los presentes criterios y subcriterios guiarán el proceso de evaluación. Siendo importantes todos ellos para obtener resultados válidos, se priorizarán según el orden establecido en este punto.

La función del equipo de evaluación consistirá en identificar las necesidades más específicas de los actores/beneficiarios de la cooperación española.

5.1. Preguntas clave, criterios y subcriterios

CRITERIOS	CUESTIONES
1. PERTINENCIA: Preguntas referidas a la adecuación de la intervención al contexto	1.1 ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria y de las instituciones locales?
	1.2 ¿Han cambiado las prioridades/necesidades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

	<p>afirmativo: ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?</p> <p>1.3 ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia??</p> <p>1.4 ¿Han cambiado las prioridades de la Cooperación Española para el desarrollo?</p>
<p>2. EFICIENCIA: Preguntas referidas a la asignación óptima de los recursos del proyecto</p>	<p>2.1 ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?</p> <p>2.2 ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?</p> <p>2.3 ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?</p> <p>2.4 ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?</p> <p>2.5 ¿UPS y su contraparte están aplicando las lecciones aprendidas de anteriores experiencias para maximizar el uso de los recursos?</p> <p>2.6 ¿Es suficientemente flexible la ejecución del proyecto desde el punto de vista de la eficiencia?</p>
<p>3. EFICACIA: Preguntas referidas al grado de consecución de los objetivos</p>	<p>3.1 ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?</p> <p>3.2 ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?</p> <p>3.3 ¿Se han alcanzado otros logros no previstos?</p> <p>3.4 ¿Cómo han influido los factores externos durante la ejecución del proyecto?</p> <p>3.5 ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?</p> <p>3.6 ¿Es suficiente y adecuado a los objetivos del proyecto los materiales y capacitación programada para los participantes del proyecto?</p> <p>3.7 ¿En qué medida los talleres, intercambios y asistencia de expertos han conseguido sus objetivos?</p> <p>3.8 ¿En qué medida las capacitaciones/talleres/asistencias/intercambios han sido diseñadas y ejecutadas conforme a las necesidades de las y los beneficiarios?</p> <p>3.9 ¿Es suficientemente flexible la ejecución del proyecto desde el punto de vista de la eficacia?</p> <p>3.10 ¿Han encontrado dificultades las y los beneficiarios para acceder a las actividades de la intervención?</p>
<p>4. IMPACTO: Preguntas referidas a los efectos globales de la intervención</p>	<p>4.1 ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto?</p> <p>4.2 ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios directos considerados o algún otro grupo afectado?</p> <p>4.3 ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?</p> <p>4.4 ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?</p> <p>4.5 ¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización sobre el objeto de intervención en España y en el país receptor?</p> <p>4.6 ¿Qué efectos está generando la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos?</p>

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

	<p>4.7 ¿En qué medida el programa de capacitación agroecológica o sostenible está motivando a las y los campesinos, y familias, para que hagan su labor fuera del marco de la intervención?</p> <p>4.8 ¿En qué medida las ayudas recibidas de infraestructura/equipamiento por las Cooperativas están mejorando su capacidad...?</p> <p>4.9 ¿Interés que está generando el proyecto entre la población de otros Municipios y/o Cooperativas no participantes en el proyecto?</p> <p>4.10 ¿las actividades realizadas con ANAP en qué medida están suponiendo una mejora en la diversificación agrícola y seguridad alimentaria en la zona? ¿Y con las campesinas, en qué medida se están generando puestos de trabajo? ¿y con los sistemas de riego, en qué medida se ha mejorado el riego? ¿En qué medida se ha mejorado el funcionamiento de los talleres mecánicos de la Cooperativa? ¿en qué medida se han mejorado las condiciones agroecológicas y de sostenibilidad en la zona?</p> <p>4.11 ¿en qué medida se ha mejora la situación de la mujer en las Cooperativas y Municipio? ¿En qué medida se está avanzando en la cuestión de género?</p> <p>4.12 ¿En qué medida el Comité de gestión está influyendo en la consecución del objetivo?</p>
<p>5. VIABILIDAD: Preguntas referidas a la sostenibilidad futura de la intervención</p>	<p>5.1 ¿Se mantienen la situación de seguridad alimentaria y diversificación retirada la ayuda externa?</p> <p>5.2 ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?</p> <p>5.3 ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de gestión de las Cooperativas?</p> <p>5.4 ¿Se han contemplado las políticas de apoyo del país receptor y donante?</p> <p>5.5 ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?</p> <p>5.6 ¿Se ha promovido un desarrollo tecnológicamente apropiado?</p> <p>5.7 ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?</p> <p>5.8 ¿El proyecto refuerza la capacidad de las Cooperativas y mejora su interés para dar seguimiento a la gestión de estas de una forma sostenible y agroecológica facilitando su integración en estrategias gubernamentales de desarrollo sostenible a largo plazo?</p> <p>5.9 ¿Estarían dispuestos los beneficiarios de la intervención, una vez que termine el proyecto a continuar con la divulgación de las técnicas agroecológicas o sostenibles?</p>
SUBCRITERIOS	CUESTIONES
<p>6. COHERENCIA: Preguntas referidas a la idoneidad de la estructura interna de la intervención y a su complementariedad con otras intervenciones</p>	<p>6.1 ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?</p> <p>6.2 ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?</p> <p>6.3 ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?</p> <p>6.4 ¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo por la acción exterior del Estado español,</p>

TDR de la evaluación final externa del proyecto "Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del Municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba" AECID 09-PR1-203

	6.5	la Cooperación Española, otros donantes y el país socio? ¿Se aprovechan las posibles sinergias que se puedan establecer entre estos programas y la intervención?
7. APROPIACIÓN: Preguntas referidas al papel asignado al socio local. De qué manera se integra el convenio en el contexto institucional	7.1	¿La intervención está encaminada a garantizar la apropiación del proyecto por la ANAP y por las Cooperativas que la conforman?
	7.2	¿Cuenta el proyecto desde su inicio con el interés real de las entidades colaboradoras, MINVEC, MINAZ, MINAGRI, Rec Hidráulicos, Empresa Eléctrica,...?
	7.3	¿Permiten los procedimientos que la ANAP y entidades colaboradoras participen en la toma de decisiones en su nivel de intervención y de acuerdo a las características de cada uno?
	7.4	¿Están realizándose las actividades oportunas para maximizar la implicación de las entidades gubernamentales?
8. ALINEAMIENTO: (análisis que debe reflejar el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores)	8.1	¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de Cuba?
	8.2	¿Es coherente con las políticas de agricultura y desarrollo sostenible y los programas de desarrollo rural gubernamentales y sus objetivos/?
	8.3	¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones gubernamentales y los socios locales?
	8.4	¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las Instituciones locales?
	8.5	¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las Instituciones locales?¿Se han logrado?
9. ARMONIZACIÓN	9.1	¿Existen otras entidades gestora y organismos donantes que operen en el mismo sector/territorio/población?
	9.2	¿Se han establecido mecanismos de coordinación con esas entidades?¿Qué resultados ha tenido esta coordinación?
10. PARTICIPACIÓN	10.1	¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención y en qué medida han participado en todo el proceso?
	10.2	¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?
	10.3	¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?¿Se ha logrado?
11. COBERTURA	11.1	¿Qué mecanismos se están utilizando a nivel nacional y local para asegurar la coordinación y el intercambio de información con otros actores, evitando la duplicidad de las acciones?
	11.2	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención están alcanzando a los colectivos destinatarios?
	11.3	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?
	11.4	¿Se tuvieron en cuenta en el análisis de involucrados posibles efectos negativos derivados de la no-inclusión de los mismos en el proyecto? En caso afirmativo, ¿Se han dispuesto mecanismos eficaces para mitigar estos efectos negativos?

6. Metodología de evaluación

6.1. Metodología y técnicas necesarias para la recogida y análisis de información para la presentación y difusión de los resultados:

La evaluación debe llevarse a cabo de conformidad con las directrices de valoración de los proyectos de la AECID, con especial énfasis en los niveles de eficacia, impacto, pertinencia, eficiencia y viabilidad.

La metodología se basará en una combinación de trabajo de gabinete y trabajo de campo, apoyándose en la utilización de metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener la información necesaria. La buena comunicación entre los coordinadores del proyecto, los beneficiarios y todos los actores involucrados será esencial para la consecución de una evaluación de calidad. La persona consultora o el equipo evaluador deberá presentar una propuesta de evaluación, mencionando detalladamente la metodología que utilizará para la recogida de datos y posterior interpretación, así como las herramientas que tiene previsto utilizar. Deberá asimismo, presentar todos los formatos antes de iniciar la evaluación en el terreno.

7. Plan de trabajo

7.1. Propuesta del Plan de trabajo

Tal y como se mencionó en la introducción, la evaluación del proyecto será una evaluación final externa.

El personal de UPS colaborará con el equipo de evaluación en los términos en los que éste lo solicite, respetando en todo momento su independencia y facilitándole las entrevistas y visitas que éste demande para el buen fin de su misión.

La evaluación se llevará a cabo en tres fases, los plazos para cada etapa pueden ser negociables con el equipo de evaluación:

✓ **Fase I: Estudio de gabinete y entrevista previa** con la Coordinación del proyecto de UPS y el Coordinador del proyecto de la ANAP (10 días). El equipo evaluador debe analizar toda la documentación

presentada por UPS y ANAP (ver documentos y fuentes de información que el equipo de evaluación tendrá acceso a) en formato electrónico.

Además, el evaluador debe mantener dos sesiones (una antes y otra después) para analizar toda la documentación técnica. En estas reuniones, además de la entrega de los documentos establecidos en el apartado 4.1, se compartirán y coordinarán las expectativas, los métodos de trabajo, análisis etc. entre el equipo de evaluación, UPS y ANAP. Estos pasos permitirán definir las principales necesidades de información.

El equipo evaluador debe presentar un plan de trabajo (con la metodología, las herramientas, la lista de personas a entrevistar y el calendario de visitas), que deberá ser aprobado previamente por UPS y ANAP antes de la visita sobre el terreno.

El producto esperado de esta fase es un documento que contenga el diseño definitivo de la Evaluación, a saber: Matriz de Evaluación, Criterios, Preguntas de Evaluación agrupadas por criterios, Indicadores sensibles al género, Fuentes de Información, Metodología a utilizar, listado de personas a entrevistar y las herramientas específicas para la recopilación de datos (garantizando el análisis específico de género) y su posterior procesamiento.

Asimismo, se incluirá un Plan de Trabajo, para revisión y posibles sugerencias. Este Plan incluirá: un listado de la documentación e información necesaria en terreno, una presentación de la metodología que se seguirá durante la fase de trabajo de campo, el calendario de visitas y el listado de personas tentativas a entrevistar, así como una propuesta metodológica para la elaboración del informe final.

Antes de finalizar esta fase, el equipo evaluador deberá entrevistar a los/as representantes de las instituciones participantes activamente en el proyecto (UPS y ANAP).

✓ **Fase 2: Trabajo de campo (2 semanas):** se realizará entre La Habana, la sede provincial de la ANAP en Santiago de Cuba, en el municipio de Songo-La Maya y en los consejos populares de Jutinicú y Yerba de Guinea. La primera etapa de esta fase es una reunión entre el equipo de evaluación y el equipo del proyecto de ANAP. No se plantea una metodología específica, debiendo ser ésta propuesta por el equipo evaluador.

El equipo evaluador debe visitar las comunidades involucradas en el proyecto y se respetará una metodología que incluya criterios de análisis sensibles al género, que garantice rigor en la implementación del trabajo y que responda a las necesidades de información identificadas en la primera fase y el valor de los componentes y factores mencionados en el apartado 5 de los Términos de Referencia.

A modo de sugerencia, se recomienda que la metodología de la evaluación en esta fase incluya los siguientes aspectos:

- *Entrevistas individuales y/o grupales con la población meta* en los casos en los que sea posible, garantizando la participación equitativa de hombres y mujeres en las mismas.
- Para la selección de la muestra se tendrá en cuenta en todo momento la opinión de los/as técnicos/as locales, quienes tienen mayor conocimiento sobre la situación concreta de dicha población. Allí donde se estime conveniente se puede considerar la posibilidad de realizar entrevistas grupales separadas de hombres y mujeres.
- *Entrevistas individuales con el equipo técnico y directivo de la organización locales* involucradas en el proyecto.
- Observación directa *in situ*.
- Realización de *entrevistas a informantes clave* (entre ellas se cursará petición de entrevista a la Oficina Técnica de Cooperación de La Habana).
- Realización de *entrevistas a otras organizaciones españolas e internacionales en el terreno* que estén desarrollando intervenciones similares o complementarias al proyecto.
- Utilización de las *herramientas metodológicas diseñadas* en la fase anterior, que tengan en cuenta el criterio de la “calidad de participación de hombres y mujeres”, las necesidades prácticas y estratégicas de género y los beneficios específicos generados en hombres y mujeres.
- Redacción y entrega de una *memoria de las actividades realizadas*.
- Realización de *reuniones de devolución de resultados* preliminares con el Equipo de Seguimiento (en su totalidad o constituido parcialmente)

El producto esperado de esta fase es un Informe de Trabajo de Campo, diferenciado de la memoria de actividades.

✓ **Fase 3: Elaboración y presentación del informe (4 semanas):**

Antes de presentar el informe final, el equipo de evaluación presentará un borrador a UPS como máximo, 10 días después de la finalización del trabajo de campo. Después de una revisión por UPS y ANAP, que se celebrará en un plazo máximo de 5 días, el informe final deberá ser preparado y presentado como máximo 10 días después de las aportaciones realizadas. El informe final será debatido por todas las partes, para dar su aprobación.

La redacción de este informe debe respetar las características detalladas en la sección 8 de estos Términos de Referencia, y se presentará a UPS en un documento final que incluye los distintos puntos mencionados (en formato digital y papel). La persona o equipo evaluador entregará tres copias en papel y tres en formato digital en español.

○ *Elaboración informe preliminar:*

Taller de restitución de resultados preliminares con el personal responsable del seguimiento en terreno y sede en España.

○ *Discusión informe preliminar:*

Realización de adaptaciones, correcciones y ampliaciones necesarias en coordinación con el equipo de seguimiento del proyecto.

○ *Elaboración informe final:*

Elaboración del borrador del informe final y discusión de los contenidos del mismo con el equipo de seguimiento del proyecto.

○ *Discusión informe final:*

Elaboración del Informe final de la evaluación final.
Presentación y entrega de copias a UPS.

Una vez entregado el Informe Final, el equipo evaluador participará en las reuniones que le solicite UPS, así como para la presentación de dicho informe ante la Comisión de Seguimiento.

En todo caso, la evaluación mantendrá su independencia de criterio y no deberá acordar los términos del informe con personas ajenas.

Para la elaboración del Informe se tendrán en cuenta tanto la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (1998; actualizada en 2001) como la revisión del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (2007).

7.2. Resultados esperados

o *Informe borrador*: deberá contener los aspectos clave de la evaluación realizada y una primera valoración de las preguntas y criterios planteados. El equipo de seguimiento y UPS harán los comentarios oportunos a este borrador para consensuarlo. Este proceso puede constituir más de una versión del informe borrador.

o *Informe final*: Documento definitivo que debe responder a todas las cuestiones planteadas por el equipo evaluador.

o *Presentaciones de los informes finales*: se realizarán dos presentaciones de los resultados en las fechas que se acuerden.

Se espera que el equipo evaluador realice:

- Una revisión de las preguntas planteadas así como de los criterios elegidos.
- Un perfeccionamiento de las herramientas para la recopilación y proceso de los datos.
- Identificación y entrevistas a informantes clave en la sede y la preparación del trabajo de campo.
- Durante el trabajo de campo se deberán programar y realizar reuniones de devolución de resultados preliminares con los distintos organismos vinculados con la intervención, incluyendo a la institución contraparte de ejecución del proyecto.

El producto esperado de esta fase es el Informe Final de la Evaluación Final Externa, redactado de acuerdo con lo señalado en el apartado 8 y que incorporará, en su versión final, los comentarios que desde UPS puedan eventualmente realizarse.

8. Estructura y Presentación del Informe de Evaluación

El Informe Final de evaluación no excederá las 45 páginas. Éste irá acompañado de un Resumen ejecutivo de 5 páginas. Asimismo, se deberá presentar una ficha resumen de la evaluación, aportar todos los anexos que considere oportunos (mapas, fotografías), y deberá adjuntar los formatos de herramientas de recopilación de información (cuestionarios, guías de entrevistas, etc).

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado, el equipo entregará 3 copias en soporte papel y 3 copias en soporte digital.

Como mecanismo adicional de difusión de las conclusiones, el Comité podrá solicitar al equipo evaluador que presente los resultados y las enseñanzas obtenidas en sesiones de trabajo.

El informe final constará de los siguientes apartados:

1. Título de la evaluación

2. Resumen ejecutivo

3. Introducción, en que se presentará el propósito de la evaluación, las preguntas y los resultados principales

- a. Antecedentes y objetivo de la evaluación.
- b. Breve descripción del proyecto.
- c. Metodología empleada en la evaluación.
- d. Condicionantes y límites del estudio realizado.
- e. Descripción del trabajo realizado.
- f. Estructura de la documentación presentada.
- g. Presentación del equipo de trabajo.

4. Descripción de la intervención evaluada, en la que se indiquen sus objetivos y su estructura lógica de planificación, con especial referencia a las expectativas de cumplimiento en el momento de conclusión en el que se realiza la intervención; breve historia y antecedentes; organización y gestión; actores implicados y contexto económico, social, político e institucional en el que se desarrolla la intervención.

POBLES SOLIARIS:

5. Criterios de evaluación y los factores de desarrollo, 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):

- Pertinencia del proyecto
- Eficacia
- Eficiencia
- Impacto
- Factibilidad
- Coherencia
- Cobertura
- Alineamiento
- Apropiación
- Armonización
- Participación

6. Resultados de la evaluación, presentando las evidencias reveladas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y las interpretaciones.

9. Perfil solicitado del equipo evaluador

Para el cumplimiento de su tarea, la persona evaluadora o el equipo evaluador usarán la información disponible tanto en la sede de UPS como de la ANAP. Asimismo, recogerá información mediante entrevistas con el equipo del proyecto, población beneficiaria, responsables de organizaciones implicadas, autoridades locales, etc.

La persona evaluadora o equipo evaluador contratados deberán contar con:

- 7.a) Experiencia de trabajo en la realización de evaluaciones en cooperación internacional y proyectos de desarrollo.
- 7.b) El conocimiento de la realidad de la zona.
- 7.c) Experiencia laboral como evaluadora en los países en desarrollo.
- 7.d) Disponibilidad para viajar a terreno.

Se valorará favorablemente que el equipo evaluador tenga un vasto conocimiento de trabajo previo en formulación y seguimiento de proyectos de cooperación al desarrollo.

10. Premisas de la evaluación, Autoría y Publicación

10.1. Premisas básicas de conducta ética y profesional del equipo de evaluación

El equipo evaluador debe cumplir con ciertos requisitos, tanto profesionales y éticos, en particular:

El anonimato y la confidencialidad. La evaluación debe respetar el derecho de los individuos para proporcionar información, garantizando su anonimato y la confidencialidad.

Responsabilidad. Cualquier controversia o diferencia de opinión que pudiera surgir con UPS o ANAP, debe ser mencionada en el informe o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

Integridad. La persona evaluadora se encargará de destacar las cuestiones no específicamente mencionadas en los Términos de Referencia, si es necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.

Independencia. La persona evaluadora ha de garantizar su independencia respecto a la intervención evaluada, no estando vinculada con su gestión o con cualquier elemento que la compone.

Incidencias. En el supuesto de aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente al Comité de Seguimiento. De no ser así, en ningún caso la existencia de dichos problemas podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por UPS en el presente documento de referencias.

Convalidación de la información. Corresponde a la evaluadora garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en la evaluación.

Informes de evaluación. La difusión de la información recopilada y del Informe final es prerrogativa de UPS y de la AECID.

Entrega de los Informes. En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado con UPS, serán aplicables penalizaciones en el salario final acordado. En todo caso, UPS y la AECID se reservan el derecho a conducir la evaluación y/o decidir sobre sus distintos aspectos.

10.2 Derecho de Autor

El equipo evaluador o evaluador/a delegarán todos los derechos de autor a la AECID y a UPS.

11. Plazos de la evaluación

11.1. Cronograma

Las fechas exactas de comienzo y final de la evaluación se definirán con rigor una vez aprobada la propuesta para su evaluación por la AECID. La tabla que sigue es estimativa:

CONCEPTO	PLAZOS
Selección del equipo de evaluación.	Hasta 1 mes después de aprobada la propuesta de evaluación presentada a la AECID.
Fecha inicio evaluación.	Hasta 1 mes después firmado el contrato de evaluación (entre UPS y la consultora de evaluación).
Fecha final.	50 días
Entrega del Plan de trabajo.	5 días después de firmado el contrato de evaluación.
Trabajo de gabinete en sede de UPS (reuniones, revisión de documentos, etc)	5 días
Trabajo de campo	15 días
Entrega del primer borrador.	10 días después de finalizado el trabajo de campo.
Entrega de posibles comentarios por parte de UPS y ANAP.	5 días después de haber entregado el primer borrador.
Entrega del informe final.	5 días después de haber entregado el primer borrador.
Reunión final de conclusiones/ recomendaciones mantenida entre el equipo evaluador, UPS y ANAP.	5 días después de haber entregado el informe final.

12. Presupuesto estimado

El presupuesto para la realización de la evaluación es de 5.173,00 euros. Esta cantidad incluye los honorarios, seguros, viáticos, alojamiento, viajes a las comunidades en las zonas rurales, los pagos para las traducciones del informe final, los impuestos y cualquier otra deducción aplicable.

Los pagos se realizarán de la siguiente manera: 30% en el momento de la firma del contrato, el 20% al presentar el primer borrador y el restante 50% se abonará tras la aceptación del informe final.

Nota: En caso de retraso en la entrega de los informes, se aplicarán todas las sanciones descritas en el contrato firmado entre el equipo evaluador y UPS.

13. Presentación de la Propuesta Técnica y Criterios de evaluación

El Comité de Selección de las propuestas estará integrado por dos miembros de UPS y dos miembros de ANAP (que serán los mismos que formará parte del Comité de Seguimiento). La propuesta en la que todos los miembros estén de acuerdo será la seleccionada.

Las propuestas técnicas deben cumplir con las siguientes características, estructuras y requisitos:

1º) Portada donde se identifique: Nombre de la empresa consultora o experto/a y nombre del proyecto a ser evaluado: Evaluación final del proyecto 09-PR1-203 “Apoyo al desarrollo socio-productivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo-La Maya en la provincia Santiago de Cuba”.

2º) Currículum detallado de la empresa, integrantes del equipo evaluador y/o experto o experta individual.

3º) Metodología de trabajo.

4º) Matriz de la evaluación.

5º) Plan de trabajo.

6º) El presupuesto estimado para la finalización de la evaluación que debe incluir todos los costos de la realización de la evaluación.

Las ofertas serán evaluadas de acuerdo a los siguientes criterios:

1º) La calidad de la metodología y plan de trabajo (40%)

2º) La experiencia profesional de la persona o empresa evaluadora (40%)

3º) La oferta económica (20%)

• Anexo 2.- Matriz de Evaluación.

Matriz de evaluación ANAP_UPS

CRITERIOS	CUESTIONES GENERALES	CUESTIONES ESPECIFICAS	INFORMANTE CLAVE	FUENTES SECUNDARIAS
1. PERTINENCIA: Preguntas referidas a la adecuación de la intervención al contexto	1.1 ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria y de las instituciones locales?	- ¿Se ha generado algún documento durante la fase de identificación del tipo: - diagnóstico comunitario - análisis de implicados - identificación de problemas y necesidades reales - análisis de alternativas - etc.....?	- Equipo técnico ANAP - Autoridades locales - Representantes de las cooperativas	- Memoria técnica y anexos
	1.2 ¿Han cambiado las prioridades/necesidades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo: ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?	- ¿Ha habido alguna modificación (substantial o no) durante la ejecución del proyecto?, ¿viene recogida en el informe final?, ¿responde a las demandas de los beneficiarios/as?, etc.	- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas	- Informes de seguimiento y final - Actas de reuniones - Comunicaciones entre las partes
	1.3 ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?	- ¿El proyecto se enmarca dentro de las prioridades de las políticas de desarrollo a nivel local, departamental o estatal? - ¿Se han incorporado estos documentos entre los anexos de la memoria técnica - ¿El proyecto está en consonancia con las estrategias y líneas de actuación del socio local, así como de otras organizaciones que trabajan en la zona?	-Equipo técnico ANAP -Autoridades locales y provinciales	-Planes/programas de desarrollo - Documentos estratégicos de ANAP - Memoria técnica y anexos
	1.4 ¿Han cambiado las prioridades de la Cooperación Española para el desarrollo?	- ¿El proyecto se enmarca dentro de las prioridades geográficas y sectoriales de la AECID?	- Director proyecto UPS - Director OTC Cuba	- Marco Asociación País (MAP-España-Cuba)

2. EFICIENCIA Preguntas referidas a la asignación óptima de los recursos del proyecto	2.1 ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?	- ¿Existe alguna variación significativa entre el presupuesto previsto y el presupuesto final?	-	- Memoria económica - Justificación económico-financiera
	2.2 ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	- ¿Existe alguna variación significativa entre la programación prevista y la programación final? - ¿La calendarización de las actividades ha estado acorde con los ciclos productivos?, ¿se han respetado?	-	- Cronograma de actividades - POA - Informes de seguimiento
	2.3 ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?	- Analizar en qué medida se han empleado los recursos locales (mano de obra, insumos, equipos, etc.) durante la ejecución del proyecto - ¿Cuál es la conclusión a la que se llega comparando el proyecto con otros similares o alternativos en relación a los costes y la optimización de recursos? - ¿Se ha respetado la estructura presupuestaria prevista en lo referente a la inversión directa, gastos de estructura, formación y capacitación, etc.?		
	2.4 ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?	- Analizar los convenios firmados y/o acuerdos alcanzados y su grado de cumplimiento	-Director proyecto UPS - Director proyecto ANAP - Autoridades locales	Convenios y acuerdos
	2.5 ¿UPS y ANAP están aplicando las lecciones aprendidas de anteriores experiencias para maximizar el uso de los recursos?	- Analizar actuaciones anteriores entre las dos organizaciones	- Director proyecto UPS - Director proyecto ANAP	Proyectos anteriores conjuntos
	2.6 ¿Es suficientemente flexible la ejecución del proyecto desde el punto de vista de la eficiencia?	- Analizar en que medida se han empleado los recursos locales (mano de obra, insumos, equipos, etc.) durante la ejecución del proyecto para solucionar situaciones problemáticas concretas	- Director proyecto UPS - Director proyecto ANAP -Presidentes cooperativas	

INFORME FINAL EVALUACION PROYECTO: comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia de Santiago de Cuba”
Expediente 09-PR1-203

3. EFICACIA: Preguntas referidas al grado de consecución de los objetivos	3.1 ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?	- Analizar el nivel de logro de los indicadores de la matriz de planificación del proyecto en relación a los resultados	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación
	3.2 ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	- Analizar el nivel de logro de los indicadores de la matriz de planificación del proyecto en relación al objetivo específico	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación
	3.3 ¿Se han alcanzado otros logros no previstos?	- Analizar el efecto/impacto de las actividades ejecutadas que no estaban previstas inicialmente. ¿Han nacido realmente como una demanda de los beneficiarios/as?	- Director proyecto UPS - Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación
	3.4 ¿Cómo han influido los factores externos durante la ejecución del proyecto?	-¿Cuáles han sido las dificultades que han surgido durante la ejecución y que escapan al alcance de la intervención? - ¿Cuál ha sido la capacidad del proyecto para adaptarse a los factores externos previstos y no previstos? -¿Existe información a este respecto que provenga de otros proyectos similares en la zona o de fases anteriores?	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas -Autoridades locales	- Informe de seguimiento y final
	3.5 ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los beneficiarios a la hora de acceder a las actividades de la intervención?, ¿el proyecto ha facilitado de alguna manera esta asistencia? - ¿Cómo ha sido la difusión previa de las actividades?	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas -Autoridades locales	- Informe de seguimiento y final
	3.6 ¿Es suficiente y adecuado a los objetivos del proyecto los materiales y capacitación programada para los participantes del proyecto?	- Relación de satisfacción de los beneficiarios y las contrapartes del proyecto en relación a lo conseguido/esperado	- Cooperativistas - Equipo técnico ANAP	- Resultados cuestionarios
	3.7 ¿En qué medida los talleres, intercambios y asistencia de expertos han conseguido sus objetivos?	- Relación de satisfacción de los beneficiarios del proyecto en relación a lo conseguido/esperado en los talleres, intercambios y asistencias	- Cooperativistas	- Resultados cuestionarios
	3.8 ¿En qué medida las capacitaciones/talleres/asistencias/intercambios han sido diseñadas y ejecutadas conforme a las necesidades de las y los beneficiarios?	- Relación de satisfacción de los beneficiarios del proyecto en relación a lo conseguido/esperado en los talleres, intercambios y asistencias	- Cooperativistas	- Resultados cuestionarios
	3.9 ¿Es suficientemente flexible la ejecución del proyecto desde el punto de vista de la eficacia?	- Analizar en que medida se han empleado los recursos locales (mano de obra, insumos, equipos, etc.) durante la ejecución del proyecto para solucionar situaciones problemáticas concretas	- Director proyecto UPS - Director proyecto ANAP -Presidentes cooperativas	
	3.10 ¿Han encontrado dificultades las y los beneficiarios para acceder a las actividades de la intervención?	- Analizar la participación de los beneficiarios en el proyecto	- Cooperativistas - Técnicos ANAP	

INFORME FINAL EVALUACION PROYECTO: comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia de Santiago de Cuba”
Expediente 09-PR1-203

4. IMPACTO: Preguntas referidas a los efectos globales de la intervención	4.1 ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto?	- Analizar el nivel de logro de los indicadores de la matriz de planificación del proyecto en relación al objetivo general	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas - Autoridades locales	Matriz de planificación del proyecto
	4.2 ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios directos considerados o algún otro grupo afectado?	- Analizar los indicadores para la medición de las condiciones de vida de los/las beneficiarios/as:	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Memoria técnica y anexos - Informe técnico-narrativo final
	4.3 ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?			
	4.4 ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios o algún otro grupo afectado?	- Analizar los impactos no previstos y su magnitud	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Informe técnico-narrativo final
	4.5 ¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización sobre el objeto de intervención en España y en el país receptor?	- ¿Cuántas actividades se han realizado?, ¿en qué han consistido? - ¿cuál ha sido la asistencia?, ¿cuál ha sido el grado de satisfacción?, ¿se han elaborado materiales de difusión?, etc.	- Director proyecto UPS - Equipo técnico ANAP	- Memoria técnica y anexos - Informe técnico-narrativo final - FV - Documentos sistematización de la experiencia
	4.6 ¿Qué efectos está generando la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos?	- Analizar indicadores de la matriz y el contexto general que ha generado el proyecto	- Director proyecto UPS - Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Memoria técnica y anexos - Informe técnico-narrativo final - FV - Cuestionarios
	4.7 ¿En qué medida el programa de capacitación agroecológica o sostenible está motivando a las y los campesinos, y familias, para que hagan su labor fuera del marco de la intervención?	- Analizar el número de agricultores que han incrementado sus prácticas agroecológicas	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Programa de capacitación agroecológica - Informes agroecológicos
	4.8 ¿En qué medida las ayudas recibidas de infraestructura/equipamiento por las Cooperativas están mejorando su capacidad...?	- Analizar la situación de las cooperativas	- Equipo técnico ANAP - Cooperativistas	- Datos de cooperativas
	4.9 ¿Interés que está generando el proyecto entre la población de otros Municipios y/o Cooperativas no participantes en el proyecto?	- Analizar el interés/desinterés generado por el proyecto en los alrededores de las cooperativas	- Autoridades locales - Otras cooperativas - Equipo técnico ANAP	

	<p>4.10 ¿las actividades realizadas con ANAP en qué medida están suponiendo una mejora en la diversificación agrícola y seguridad alimentaria en la zona? ¿Y con las campesinas, en qué medida se están generando puestos de trabajo? ¿y con los sistemas de riego, en qué medida se ha mejorado el riego? ¿En qué medida se ha mejorado el funcionamiento de los talleres mecánicos de la Cooperativa? ¿en qué medida se han mejorado las condiciones agroecológicas y de sostenibilidad en la zona?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar % de incremento de variedad de alimentos e incremento de estos en la disponibilidad para los consumidores tanto cooperativistas como no cooperativistas de la zona del proyecto. - Analizar el número de mujeres trabajando y en que condiciones. - Analizar la mejora alimenticia y sostenibilidad de la misma 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades locales -Cooperativistas -Equipo técnico ANAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes agroecológicos -Informe técnico-narrativo final - FV - Entrevistas -Cuestionarios
	<p>4.11 ¿en qué medida se ha mejora la situación de la mujer en las Cooperativas y Municipio? ¿En qué medida se está avanzando en la cuestión de género?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la situación de la mujer antes y después del proyecto en las cooperativas, tanto cooperativistas directas como mujeres de hombres cooperativistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres cooperativistas - Mujeres de hombres cooperativistas - Técnicos ANAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa formación género del proyecto - Entrevistas a grupos de mujeres
	<p>4.12 ¿En qué medida el Comité de gestión está influyendo en la consecución del objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el funcionamiento y participación de los distintos actores involucrados en el Comité de Gestión. - Relación entre todos los actores involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicos ANAP - Autoridades locales e instituciones involucradas en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Actas del comité operativo - Entrevistas

<p>5. VIABILIDAD: Preguntas referidas a la sostenibilidad futura de la intervención</p>	<p>5.1 ¿Se mantienen la situación de seguridad alimentaria y diversificación retirada la ayuda externa?</p>	<p>-¿Cómo es el acompañamiento a los beneficiarios por parte del socio local una vez finalizada la intervención? - ¿Se han previsto actuaciones a medio plazo y/o estrategias de salida claras y coordinadas?</p>	<p>- Director proyecto UPS - Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de la experiencia</p>
	<p>5.2 ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?</p>	<p>- ¿Tienen los beneficiarios/as capacidad de gestión y económica para dar continuidad a los resultados del proyecto una vez que éste ha terminado? - ¿Se han cumplido las previsiones en cuanto a la consecución de resultados vinculados con la viabilidad económica-financiera?</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Miembros de las cooperativas</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de la experiencia</p>
	<p>5.3 ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de gestión de las Cooperativas?</p>	<p>- ¿Se ha previsto y realizado un proceso de transferencia completa de los bienes y mecanismos de gestión del proyecto? - ¿El proyecto promueve procesos organizativos ya existentes o fomenta formas organizativas novedosas, desde el respeto a las tradiciones culturales y con un enfoque de género y generacional, que potencien los procesos productivos en la zona? - ¿Existe una estrategia de trabajo en red entre organizaciones campesinas, y otras populares, de mujeres y/o juveniles, para la creación de sinergias entre todas?, ¿cuál es la lógica que prima en dichas redes? - ¿El proyecto crea espacios para estos encuentros? - ¿El proyecto apoya o define una agenda estratégica de incidencia de las organizaciones locales y de los líderes y lideresas rurales en las políticas públicas agropecuarias locales, regionales o nacionales con enfoque de género? - ¿El proyecto promueve espacios públicos de discusión entre los actores locales sobre las políticas públicas agropecuarias?, ¿participan las mujeres en estos espacios?</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Miembros de las cooperativas</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de la experiencia</p>
	<p>5.4 ¿Se han contemplado las políticas de apoyo del país receptor y donante?</p>	<p>- ¿Se han generado compromisos sólidos con las instituciones titulares de deberes para afianzar los resultados obtenidos con el proyecto?</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Miembros de las cooperativas - Autoridades locales</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de la experiencia</p>
	<p>5.5 ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?</p>	<p>-¿A quién se espera que el proyecto beneficie en términos de división de género del trabajo y acceso y control sobre los recursos productivos? -¿Qué nivel de participación tienen las mujeres en la toma de decisiones en los distintos espacios de decisión? -¿El proyecto tiene en cuenta los tiempos con los que cuentan las mujeres para dedicarse al mismo y evitar que no sea una sobrecarga</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas -Mujeres cooperativistas y no cooperativistas - FMC</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de la experiencia</p>

		<p>de trabajo para ellas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Promueve la organización de las mujeres campesinas como protagonistas de los procesos productivos locales? -¿Genera procesos de sensibilización sobre el rol de las mujeres en la actividad productiva familiar? -¿Promueve espacios de visibilización de la participación y los problemas concretos de las mujeres rurales (violencia, dependencia, exclusión...)? 		
	<p>5.6 ¿Se ha promovido un desarrollo tecnológicamente apropiado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Introduce técnicas modernas apropiadas acordes con los sistemas de producción local, sencillas de manejar, de bajo riesgo, ecológicas, baratas, y de fácil apropiación por parte de productores y productoras? -¿El proyecto propicia espacios de enseñanza-aprendizaje participativos: espacios para la investigación práctica compartida (invernaderos, viveros, módulos demostrativos, etc.), intercambios de experiencias (visitas a otras parcelas, pasantías, ferias, etc.), actividades de capacitación (talleres, seminarios o cursos)?, ¿parten de los conocimientos y prácticas de los participantes?,¿utilizan técnicas participativas?, ¿el diseño de las capacitaciones se adecua a las posibilidades inmediatas de aplicación del proyecto?, etc. ¿Los facilitadores/as juegan un papel de mediación, acompañamiento y asesoría del proceso de enseñanza aprendizaje? - ¿Qué aspectos metodológicos han facilitado la innovación y la multiplicación de experiencias? - ¿Cuál ha sido la calidad de la asistencia técnica?, ¿proporcionó soluciones adecuadas?, ¿desarrolló y potenció las capacidades locales? - ¿El proyecto plantea una propuesta de producción agraria o pecuaria diversificada orientada al autoconsumo y a la venta de excedentes? - ¿Incluye técnicas de procesamiento postcosecha como paso previo a la comercialización pero también como forma de optimización de los alimentos para el autoconsumo? - ¿El proyecto promueve los mercados locales?, ¿se han previsto medidas complementarias que garanticen el acceso a los mercados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de la experiencia

<p>5.7 ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?</p>	<p>- Analizar el impacto ambiental de la intervención, especialmente en lo referente al sistema de producción agro-silvo- pastoril y a los subproductos vinculados a la transformación de los alimentos</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación - Documentos de sistematización de experiencia</p>
<p>5.8 ¿El proyecto refuerza la capacidad de las Cooperativas y mejora su interés para dar seguimiento a la gestión de estas de una forma sostenible y agroecológica facilitando su integración en estrategias gubernamentales de desarrollo sostenible a largo plazo?</p>	<p>- ¿cómo se han fortalecido las cooperativas tanto institucionalmente, en número de socios, productivamente y ecológicamente para la sostenibilidad en el futuro?</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas</p>	<p>- Informe técnico-narrativo final - Fuentes de verificación</p>
<p>5.9 ¿Estarian dispuestos los beneficiarios de la intervención, una vez que termine el proyecto a continuar con la divulgación de las técnicas agroecológicas o sostenibles?</p>	<p>- Nivel de calado del Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino en las cooperativas como instituciones y en los campesinos a modo personal</p>	<p>- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas</p>	<p>- Informe del Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino</p>

<p>7. APROPIACIÓN: Preguntas referidas al papel asignado al socio local.</p> <p>De qué manera se integra el convenio en el contexto institucional</p>	<p>7.1 ¿La intervención está encaminada a garantizar la apropiación del proyecto por la ANAP y por las Cooperativas que la conforman?</p>	-Analizar la participación de los actores locales y los beneficiarios/as en las diferentes fases del ciclo de gestión del proyecto, y una vez terminado el mismo.	- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas - Autoridades locales - Otros actores	- Entrevistas - Encuestas - Grupos focales
	<p>7.2 ¿Cuenta el proyecto desde su inicio con el interés real de las entidades colaboradoras, MINVEC, MINAZ, MINAGRI, Recursos Hidráulicos, Empresa Eléctrica,...?</p>	-Analizar la participación de los actores locales y los beneficiarios/as en las diferentes fases del ciclo de gestión del proyecto, y una vez terminado el mismo.	- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas - Autoridades locales - Otros actores	- Entrevistas - Encuestas - Grupos focales
	<p>7.3 ¿Permiten los procedimientos que la ANAP y entidades colaboradoras participen en la toma de decisiones en su nivel de intervención y de acuerdo a las características de cada uno?</p>	-Analizar la participación de los actores locales y los beneficiarios/as en las diferentes fases del ciclo de gestión del proyecto, y una vez terminado el mismo.	- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas - Autoridades locales - Otros actores	- Entrevistas - Encuestas - Grupos focales
	<p>7.4 ¿Están realizándose las actividades oportunas para maximizar la implicación de las entidades gubernamentales?</p>	-Analizar la participación de los actores locales y los beneficiarios/as en las diferentes fases del ciclo de gestión del proyecto, y una vez terminado el mismo.	- Equipo técnico ANAP - Representantes de las cooperativas - Autoridades locales - Otros actores	- Entrevistas - Encuestas - Grupos focales
<p>8. ALINEAMIENTO: (análisis que debe reflejar el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores)</p>	<p>8.1 ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de Cuba?</p>	- Analizar las políticas prioritarias cubanas para garantizar su desarrollo, el Marco Asociación País (MAP) de España y Cuba, y otros documentos en la misma línea para ver su relación con el proyecto	- OTC - ANAP	- Documentos desarrollo cubano - Entrevistas
	<p>8.2 ¿Es coherente con las políticas de agricultura y desarrollo sostenible y los programas de desarrollo rural gubernamentales y sus objetivos/?</p>			
	<p>8.3 ¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones gubernamentales y los socios locales?</p>	- ¿Se han cumplido todos los protocolos de transparencia?	- OTC - ANAP	
	<p>8.4 ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las Instituciones locales?</p>	- Analizar los presupuestos previstos con los presupuestos ejecutados, y las maneras de contabilizar esos gastos de la parte de UPS y de la parte de ANAP	- UPS - ANAP - OTC	- Presupuesto inicial - Presupuesto final - Entrevistas
	<p>8.4 ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las Instituciones locales? ¿Se han logrado?</p>	- Analizar si el proyecto ha contribuido a fortalecer a las instituciones cubanas, en especial la ANAP como contraparte, pero también las cooperativas y otras instituciones	- ANAP - cooperativistas - otras instituciones	- Entrevistas

INFORME FINAL EVALUACION PROYECTO: comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia de Santiago de Cuba”
Expediente 09-PR1-203

10. PARTICIPACIÓN	10.1 ¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención y en qué medida han participado en todo el proceso?	- Analizar los actores implicados y su grado de implicación durante todas las etapas del proyecto: antes, durante y después, y analizar la relación entre ellos a través del Plan Operativo Anual (POA), y el funcionamiento de éste.	- UPS - ANAP - Cooperativas - Autoridades locales - Otros organismos	-POA - Informe narrativo - Entrevistas
	10.2 ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidas			
	10.3 ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales? ¿Se ha logrado?	- La ANAP, las cooperativas y los cooperativistas, ¿en qué grado sienten el proyecto como suyo?	- ANAP - Representantes de cooperativas - Cooperativistas	- Entrevistas - Grupos focales - Cuestionarios

• Anexo 3.- Cronograma trabajo de campo

ACTIVIDAD	Informante	Cargo	LUGAR	FECHA	HORA
- Planificación trabajo campo - Entrevista individual	Merlen	Coord.pryto ANAP nacional	ANAP nacional, La Habana	13-8-2013	9:00
- Presentación - Coordinación trabajo de campo	Neus Molina Merlen Juan Carlos	Coord.pryto UPS Coord.pryto ANAP nacional Coord.orient ANAP nacional	ANAP nacional, La Habana	16-8-2013	10:00
- Coordinación trabajo de campo	Neus Molina	Coord.pryto UPS	Hotel Melia, Santiago de Cuba	25-8-2013	18:00
- Presentación - Coordinación trabajo de campo	Juan Filipon Ilenia López Merlen	Coord.pryto ANAP provincial Formuladora pryto Santiago Coord.pryto ANAP nacional	ANAP Santiago de Cuba	26-8-2013	8:00
- Entrevista estructurada	Juan Filipon	Coord.pryto ANAP provincial	ANAP Santiago de Cuba	26-8-2013	10:00
- Entrevista estructurada	Ilenia López	Formuladora pryto Santiago	ANAP Santiago de Cuba	26-8-2013	15:00
- Presentación evaluación - Coordinación para otro encuentro con las autoridades		1er Sec.PCC, Gob.Mcipal, Emp.Electr, Viales, Acueducto, ANAP mcipal y provincial	Asamblea Poder Popular Songo-La Maya	27-8-2013	8:00
- Entrevista semiestructurada	Orlando Ibonet	Expresidente ANAP Songo	ANAP Songo-La Maya	27-8-2013	9:00
- Taller grupal y cuestionario		Beneficiarios CCS M.Guardia	CCS M.Guardia, Jutinicu	27-8-2013	10:00
- Visita instalaciones		Beneficiarios CCS M.Guardia	CCS M.Guardia, Jutinicu	27-8-2013	12:00
- Entrevista semiestructurada - Explicación normativa trabajo en Cuba	L.Felipe Magdaniaga	Funcionario Gobierno Provincial proyectos	Hotel Melia Santiago	27-8-2013	19:00
- Entrevista semiestructurada	Graciela Carvajal	Presidenta CCS N. Martinez	CCS Narciso Martínez	28-8-2013	10:00

INFORME FINAL EVALUACION PROYECTO: comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia de Santiago de Cuba”
Expediente 09-PR1-203

- Visita terreno			Yerba de Guinea	28-8-2013	12:00
- Entrevista semiestructurada	Guillermo Castellano	Beneficiario CCS N. Martinez	CCS Narciso Martinez	28-8-2013	15:00
- Entrevista semiestructurada	Jorge Cauce	Director Empresa Eléctrica Songo-La Maya	Asamblea Poder Popular Songo-La Maya	28-8-2013	16:00
- Taller grupal		1er Sec.PCC, Gob.Mcipal, Emp Electr, ANAP y UPS	Asamblea Poder Popular Songo-La Maya	28-8-2013	16:30
- Entrevista semiestructurada	Rafa Perez	Tesorero UPS	Hotel Melia Santiago	28-8-2013	18:00
	Tomas Marco	Responsable Desarrollo Agropecuario AECID	AECID, La Habana	05-9-2013	13:00
	Merlen	Coordinadora pryto ANAP nacional	ANAP nacional, La Habana	06-9-2013	15:00
	Xiomara Acosta	ExDirectora pryto ANAP	ANAP nacional, La Habana	06-9-2013	16:30
	Carmen Campillo	MINCEX nacional	MINCEX nacional, La Habana	09-9-2013	14:00
	Amado	Director pryto ANAP	ANAP nacional, La Habana	09-9-2013	8:00

• Anexo 4.- Ficha evaluación del CAD

Título	Informe final de evaluación proyecto " Apoyo al desarrollo socioproductivo de la comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia de Santiago de Cuba"		Lugar:	Cuba
Sector	52010 - AYUDA ALIMENTARIA/PROGRAMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA		Subsector	Programa de seguridad alimentaria
Tipo de evaluación	Evaluación final externa de resultados		Coste (€)	5173 €(IVA incluido)
Fecha de la intervención	15/11/2009 a 15/11/2012		Agente ejecutor	Unió Pobles Solidaris
Fecha de la evaluación	15/10/2013 (convocatorias hasta 2010 fin plazo presentación informe evaluación y justificación 11 meses desde fecha fin proyecto)		Agente Evaluador	Eva Buades Martínez y Jesús López Hernández
Antecedentes y objetivo general de la intervención	El objetivo general de la Evaluación es obtener una valoración sobre el grado de avance de los resultados esperados alcanzados a través del proyecto y una estimación preliminar de los impactos conseguidos con la intervención en sus diferentes componentes.			
Principios y objetivos de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad de la ayuda que se promueve a través de las intervenciones y proyectos; • Mejorar la gestión de la ejecución y la coordinación con los varios actores involucrados, así como la calidad y sostenibilidad de los proyectos y la planificación de futuras intervenciones; • Incrementar la transparencia principalmente de cara a los destinatarios, y a los socios locales, a las instituciones públicas y privada involucradas y al financiador; • Desarrollar capacidades y un proceso de aprendizaje tanto de la institución como de los socios locales, destinatarios y otros actores involucrados en el proyecto, así como facilitar la transferencia de buenas prácticas. 			
Metodología y herramientas	<p>Con el uso de técnicas cuantitativas hemos extrapolado información de una muestra, a una población, con un determinado nivel de error, y dentro de unos niveles de confianza. Se ha realizado un análisis de tipo estadístico con el que observamos las relaciones entre los diferentes factores señalados y la importancia de cada uno de ellos. Por otra parte, a través de las técnicas cualitativas hemos profundizado en los elementos que para los agentes críticos tienen mayor relevancia.</p> <p>En todo caso, las técnicas usadas y el proceso de evaluación en sí se han desarrollado en función del tema a tratar y las circunstancias del trabajo.</p> <p>Además de la generación de información descriptiva, la evaluación está diseñada para efectuar recomendaciones, según han sugerido los entrevistados, de cambios en proyectos o intervenciones futuros. La metodología de la evaluación ha analizado una intervención concreta (en un nivel integral o descriptivo) y se han establecido las conclusiones para una futura intervención. Los criterios se han vinculado con los elementos de la lógica vertical de las intervenciones de cooperación para el desarrollo tal como son definidos en el enfoque del Marco Lógico (EML), de necesaria aplicación en las intervenciones de Unió Pobles Solidaris.</p>			
Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Pertinencia y alineamiento	Pertinente con el plan de economía de Cuba, en especial por las necesidades de la zona y de la población beneficiaria que manifiesta un gran alto interés por la acción y satisfacción por los resultados obtenidos tanto desde el punto de vista cooperativo como personal y familiar. Así mismo con la política de cooperación del gobierno español, la estrategia definida por el socio local (ANAP) y pertinente por la ubicación territorial debido a la elevada disposición de recursos naturales y falta de recursos económicos para poder canalizarlos		
	Eficacia	Efectos mermados por el paso del huracán Sandy, imperfectas condiciones del material entregado. Eficaz en cuanto al logro de resultados dado que los imprevistos se saldaron con buenos resultados		
	Eficiencia	Diversos factores han contribuido a que el proyecto no se desarrollara con la eficiencia deseada como son: 1) el paso del huracán Sandy, 2) el desabastecimiento de la red comercial interna del país, 3) el ajuste de la Economía en pleno proceso de ejecución del proyecto, 4) el cambio de coordinadores de ANAP en el proyecto, 5) la subida de los precios. El Huracán afectó a todas las actividades llevadas a cabo y relativas a la "construcción y reformas".		
	Participación	Alto grado de participación a nivel social, institucional así como en términos económicos, imprescindibles para el logro de los resultados obtenidos.		
	Apropiación	Todos los actores se sienten apropiados del proyecto desde una perspectiva comunitaria, no individualista		
	Impacto	Mayor reconocimiento del trabajo de las cooperativas sobre la comunidad. Mermeado en gran medida por los efectos del huracán. Género, se revelan avances. Ambiental: cultura ecológica		
	Viabilidad	Viable desde el punto de vista gubernamental, experiencia socio local, mejora soberanía alimentaria de la zona		

INFORME FINAL EVALUACION PROYECTO: comunidad de Jutinicú y Yerba de Guinea del municipio Songo la Maya en la provincia de Santiago de Cuba”
Expediente 09-PR1-203

	Aspectos metodológicos	Revisión indicadores y fuentes de verificación. Destacar visibilidad del financiador.
Agentes que han intervenido	Equipo técnico ANAP, autoridades locales, cooperativistas, director proyecto UPS, OTC Cuba, director proyecto ANAP, presidentes cooperativas, población en general.	

