EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

"DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y DE GESTIÓN EN EL MUNICIPIO HABANA DEL ESTE, LA HABANA"

23 de abril 2019

Evaluador:
Candelario ALEMÁN GARCÍA*

*Evaluador independiente, experto nacional en Desertificación y Sequía y Gestión de Tierras y Aguas y miembro del Roster de expertos de la UNCCD (candelariouk2@yahoo.es). Realizó la presente evaluación con el apoyo del equipo del proyecto.

Reconocimiento

Expreso mi reconocimiento por el esfuerzo realizado a todos los actores y organismos que han participado en la evaluación del Proyecto, especialmente al equipo del Proyecto. Ustedes como equipo han hecho un buen trabajo y se nota por los resultados alcanzados. Al visitar la zona de intervención en el consejo popular de Campo Florido, municipio de la Habana del Este, se ve que como el equipo ha invertido sus conocimientos y trabajos, a pesar de las dificultades, en lograr que se cumplieran los objetivos y metas previstos en el proyecto. La dedicación de ustedes ha sido positiva y decisiva en el incremento sostenido de los indicadores socioeconómicos del área de intervención, y de los pobladores del municipio.

Candelario Alemán

Indice

		Página
1.	Introducción	3
1.1	Contexto de desarrollo del proyecto	3
1.2	Cronología de entrega del informe final	4
1.3	Alcance, Objetivos de la Evaluación en correspondencia con los TdR	5
2.	Metodología de evaluación	5
3.	Estructura del Informe y propuesta de evaluación	7
4.	Alcance efectuado de la evaluación final	7
5.	Análisis de la pertinencia del proyecto	8
6.	Análisis de La Relevancia del proyecto	9
7.	Análisis de los resultados del proyecto	9
7.1.1	Valoración de la duración del proyecto	9
7.1.2	Cumplimiento de los objetivos del proyecto	9
7.1.3	Integralidad y cohesión Socios del proyecto	10
7.1.4	Valoración de los Beneficiarios del proyecto	10
7.1.5	Análisis de los Resultados del Marco Lógico	11
7.1.6	Análisis de la viabilidad y Sostenibilidad	12
7.1.7	Capacidad de gestión y coordinación de los actores claves del equipo del proyecto	13
7.1.8	Procesos de información y comunicación	13
7.1.9	Valoración de los beneficios Socioecómicos y Ambientales	13
7.1.10	Eficiencia en la utilización y contabilidad de los recursos	14
8.	Hallazgos	14
9.	Diagnóstico sobre situaciones presentes en el área de intervención que pudieran ser base para futuros proyectos	15
10.	Lecciones aprendidas	16
11.	Recomendaciones	17
12.	Conclusiones	18
13.	Anexos	20
14.	Evidencias fotográficas	22
15.	Acrónimos	25
16.	Lista de entrevistados	25
17.	Referencias	25

-

Título del proyecto aprobado: **"Desarrollo de las Capacidades Productivas y de Gestión en el municipio Habana del Este, La Habana"**

Nombre de la organización humanitaria externa gestora y solicitante del proyecto: **Movimiento por la Paz (MPDL). NIF**: **G28838001**

Nombre del financista externo: **Ayuntamiento de Barcelona** inscrito en el Plan Director de cooperación al desarrollo, solidaridad y paz 2013-2016. En la modalidad de **Programa de Cooperación en Ciudades Específicas del 2014**.

Nombre de la ONG cubana co-gestora y responsable por el país receptor: **"Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)".**

Nombre del co-financista Local: **"Delegación Provincial de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños en la Habana y cooperativistas de la Habana del Este".**

1. INTRODUCCIÓN

La presente Evaluación, externa e independiente, es parte de los requisitos de evaluación en el seguimiento y monitoreo de la ejecución de proyectos financiados por ONGs internacionales Esta evaluación se realiza teniendo en cuenta los elementos contenidos en los Términos de Referencia (TdR) que el equipo de evaluación entregó al evaluador el 11 de febrero del 2019, y sus contenidos valorativos siguen las pautas de los TdR para la evaluación final del proyecto. (ver anexo 1)

La finalidad de la presente evaluación es analizar el logro de los resultados del proyecto ***"Desarrollo de las Capacidades Productivas y de Gestión en el municipio Habana del Este, La Habana",*** conocer en qué medida el desarrollo del proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos formulados, definiendo claramente las desviaciones y dificultades, determinar su importancia, su funcionamiento, su éxito y sostenibilidad, así como obtener lecciones y buenas prácticas que puedan mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto y fruto de este análisis. Para ello evaluó los resultados alcanzados al cierre del proyecto, se extrajeron las lecciones aprendidas, se hicieron algunos diagnósticos y recogieron los problemas aun no resueltos que obstaculizan alcanzar mejores resultados, con el fin de integrarlos a futuros proyectos y se da una valoración general de los procedimientos y estándares de MPDL, la ejecución, su coordinación a nivel interno y externo y el cumplimiento del plan.

La evaluación abarca el periodo comprendido por la totalidad del proyecto, es decir desde la fecha de inicio prevista: 1/09/2014 hasta su finalización 01/03/2019.

En relación al contenido presenta recomendaciones específicas y fundamentadas en la evidencia recopilada, sobre aquellos factores internos, externos, aspectos de naturaleza programática, organizativa-funcional, técnica, administrativa-, política u otros que incidieron en el logro de los resultados y sostenibilidad del proyecto.

1.1 Contexto de desarrollo del proyecto

MPDL presentó en alianza con la ANAP una propuesta de unir sus experiencias para buscar recursos, y fortalecer entidades locales, cooperativas agrícolas y pequeños productores, para contribuir con acciones concretas al esfuerzo que las autoridades del municipio de la Habana del Este vienen desarrollando para incrementar la producción agrícola y la gestión administrativa en el territorio.

La propuesta del proyecto fue formulada y consensuada con la ANAP y presentada al Ministerio de la Agricultura (MINAG) y al Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) para su conciliación con los programas y prioridades nacionales, atendiendo a las necesidades confirmadas por las autoridades

territoriales, para incrementar la producción de productos agrícolas y mejorar la gestión de su comercialización.

El proyecto tenía como objetivos contribuir a la mejora de las capacidades del tejido productivo en el Sector Cooperativo y Campesino y a la diversificación de iniciativas locales sostenibles con enfoque de equidad de género, mediante el fortalecimiento de 4 Cooperativas del municipio Habana del Este de la capital del país, además mejorar las infraestructuras básicas de las cooperativas para potenciar sus capacidades productivas mediante el montaje de sistemas de riego y estructuras de apoyo a la producción y al uso de abono orgánico, la creación de nuevas infraestructuras equipadas para diversificar las prestaciones de servicios así como la instauración de una pequeña industria para el mejor aprovechamiento y conservación de las producciones y los excedentes de cosechas. Por último mejorar la formación técnica y gerencial de los miembros de las cooperativas para una mejor gestión del desarrollo económico local, con equidad de género por medio de la puesta en marcha de diferentes procesos de capacitación en temas de incorporación de la mujer en la vida laboral de las cooperativas a través de nuevas fuentes de empleo generadas durante la ejecución, recomendaciones para gestionar una cooperativa con equidad de género; gestión y técnicas agroecológicas y medio ambiente sostenibles; comercialización, gestión cooperativa y concertación y mediación de conflictos, en el marco de procesos de cambios e implementación de nuevas leyes aplicadas al sector cooperativo. La propuesta apoya las nuevas políticas públicas comerciales y empresariales para el sector cooperativo y se enmarca en el proceso de transformaciones a nivel de país y más específicamente en el proceso de aplicación de nuevos Decretos-Leyes y resoluciones aprobadas por el país. (Nuevos decretos y leyes sector cooperativo Cuba 2013-14: Resolución 673 del 2013 y Decreto 318).

El proyecto estaba previsto iniciar el 1/09/2014 y concluirse en 24 meses, plazo que ha sido extendido por demora en los procesos de revisión y aprobación. Su ejecución efectiva se inició el 31/12/2014, y eventos climáticos adversos y dificultades en la adquisición de materiales provocaron que su implementación total se prolongara hasta Marzo del 2019.

1.2 Cronología de entrega del informe final

En línea con los TdR de la Evaluación, se hizo el programa general de evaluación para la elaboración del Informe Final de la Evaluación del proyecto, que fue presentado al equipo de implementacion del mismo integrado por el representante de MPDL en la Habana y los representantes correspondientes de la ANAP.

Proyecto: "Desarrollo de las Capacidades Productivas y de Gestión en el municipio Habana del Este, La Habana". Propuesta de programa general de la evaluación final del proyecto:

DIAS	ACTIVIDADES	LUGAR	PARTICIPANTES
1 al 5 de Abril	*-Reunión con la Dirección del proyecto* *-Recopilación y Revisión de la documentación entregada por los actores involucrados* *-Preparación de las encuestas de evaluación* *-Elaboración del Informe inicial*	*ANAP Nacional*	Responsables de actividades del proyecto por: *-ANAP nacional y de la provincia Habana,* *-MPDL en Cuba* *-Evaluador*
8 al 12 de abril	*-Visitas a las áreas de implementación en Campo Florido municipio Habana del Este* *-Encuentro con actores de las 4 CPA beneficiadas* *-Evaluación de los resultados e impactos de las actividades implementadas* *-Identificación de Buenas prácticas desarrolladas durante la implementación del proyecto.* *-Llenado y recopilación de las encuestas a los principales actores*	*-ANAP nacional y de la provincia Habana,* *-en las 4 CPA de Campo Florido*	Responsables de actividades del proyecto por: *-ANAP nacional y de la provincia Habana,* *-MPDL en Cuba* *-responsables del proyecto en las 4 CPA y de la FMC-ANAP del territorio* *-responsable del gobierno local que atiende proyectos* *-Evaluador*

12 de marzo al 16 de abril	*Análisis del cumplimiento del Marco lógico del proyecto* *Análisis del cumplimiento de los financiamientos y cofinanciamientos del proyecto* *Análisis de la calidad de los documentos de control presentados.*	*La Habana*	-El evaluador
16 al 22 de abril	-Elaboración del informe final de evaluación	La Habana	-El evaluador
23 de abril	Presentación de los hallazgos y del Informe final del proyecto	ANAP de la provincia	Responsables de actividades del proyecto por: *-ANAP nacional y de la provincia Habana,* *-MPDL en Cuba* *-Evaluador*
26 de abril	Entrega final de documento de evaluación final	La Habana	-A directivos nacionales del proyecto

1.3 Alcance, Objetivos de la Evaluación en correspondencia con los TdR.

OBJETIVOS GENERAL: Conocer en qué medida el desarrollo del proyecto ha contribuidpo al cumplimiento de los objetivos formulados, definiendo las desviaciones y dificultades. Fruto del analisis se deberá presentar una serie de recomendaciones sobre cómo mejorar la calidad de las intervenciones futuras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) Evaluar la pertinencia del proyecto, analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y en el momento de la evaluación y en qué medida el proyecto se ha adaptado a la evolución del contexto. **b)** Evaluar el alcance de resultados y de objetivos a través del logro de indicadores, tomando como referencia la Matriz de Marco Lógico y haciendo énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos. **c)** Evaluar el impacto generado por la intervención, teniendo en cuenta los efectos no deseados provocados. **d)** Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de las diferentes acciones del proyecto, así como su apropiación por parte del colectivo titular de derechos. **e)** Evaluar la capacidad de gestión de MPDL y la ANAP en relación a la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención. **f)** Evaluar los procesos de información, comunicación y coordinación entre los ejecutores de la acción. **g)** Evaluar el grado de fortalecimiento institucional a las organizaciones beneficiarias de la acción. **h)** Proporcionar recomendaciones en base a los aprendizajes extraídos en los siguientes campos: La incidencia e impacto; Eficiencia de la intervención; Adecuación de la evolución del proceso; Mecanismos de seguimiento y evaluación; La implicación, capacidad de gestión, administración, mecanismos de coordinación y sostenibilidad del socio local; y Transversalización de género.

2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Enfoque de la evaluación, metodología y descripción del proceso, estrategia de intervención.

La secuencia de fases relacionada con el enfoque de la evaluación que se recoge en el de programa general de la evaluación final del proyecto expuesto anteriormente; las fuentes de información provienen de los expedientes del representante de MPDL en la Habana, de los expedientes e informes y reportes de control que poseen la ANAP Nacional y la Delegación de la ANAP provincial, así como la oficina de la ANAP en el territorio, además de los datos aportados por las cooperativas y campesinos beneficiados. La recogida de información se hizo en los encuentros con los responsables de la implementación del proyecto de las partes antes mencionadas. La estrategia de muestreo se hizo tomando los datos el día de las visitas de campo y mediante la entrega previa de la lista de los documentos y datos que se requerían a gestores del proyecto.

Como primera actividad clave de la evaluación, el evaluador revisará la documentación del proyecto entregada por el contratante y los socios implementadores, que incluyen el documento del proyecto, los informes del proyecto, actas de reuniones, resultados de consultorías contratadas por el proyecto, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de período, informes de progreso, herramientas de seguimiento, archivos del proyecto, entre otros. En base a esta revisión el evaluador realizará una descripción del proyecto con el detalle adecuado para la evaluación, que abarca el problema identificado, los objetivos iniciales, y sus componentes con sus respectivas actividades y resultados establecidos. El trabajo se enfocará especialmente en el marco lógico del proyecto que posibilitará la comparación de los productos y resultados previstos

Las preguntas de orientación en los cuestionarios preparados para recopilar información fueron hechas en base a los cinco criterios de evaluación clave con las cuatro categorías de evaluación del rendimiento del proyecto (ejecución del proyecto, seguimiento y evaluación, resultados y sostenibilidad)

La evaluación del proyecto se aplicó a tres etapas del ciclo de vida del proyecto:

a) Diseño del proyecto: Análisis del marco lógico, suposiciones y riesgos, participación planificada de los interesados.

b) Implementación del proyecto: enfoque de la implementación, participación de los actores, calidad de la ejecución por cada institución involucrada y en general, planificación financiera, seguimiento y evaluación durante la implementación.

c) Resultados: Efectos, impactos, efecto catalítico de los resultados obtenidos, en cuanto a género empoderamiento de las mujeres, transversalización de género, así como su sostenibilidad en términos de recursos financieros, socio-políticos, el marco institucional, gobernabilidad y ambiental.

A nivel del diseño del proyecto, el evaluador se concentrará en la relevancia y pertinencia del proyecto, y de su diseño inicial con respecto a las necesidades del país y las políticas de las ONGs en el país, así como la factibilidad de las actividades previstas en cuanto a tiempo, presupuesto y el panorama socioeconómico.

A nivel de la implementación del proyecto, el consultor se enfocará en evaluar la eficacia y eficiencia de este proceso, es decir la medida en que los recursos e insumos económicos, humanos y técnicos se han convertido en resultados, y si el uso de estos recursos se realizó de una manera adecuada y transparente.

En este sentido, se analiza también la utilidad y capacidad del modelo de gestión, la estructura organizativa y administrativa, la coordinación interinstitucional, la participación de los actores, el flujo de información y la toma de decisiones para la generación de los productos y resultados en la calidad y los plazos previstos. Un enfoque específico estará en los aspectos financieros del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación realizada, los gastos planificados y reales, el costo-eficiencia de los resultados y el manejo financiero en general. Además, se evaluarán las actividades de monitoreo y seguimiento que se llevaron a cabo durante la implementación del proyecto, incluyendo una revisión del sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE), de las herramientas usadas y de la inclusión de recomendaciones realizadas durante las reuniones de trabajo. Por último, el constatará cómo se ha efectuado el control de cambios en el alcance del proyecto, las causas de estos cambios, y la documentación de soporte para justificar estos cambios.

En específico, se evaluará la eficacia con la que se lograron los objetivos en los distintos componentes. Se analizará, si los resultados obtenidos contribuyen al cumplimiento del objetivo del proyecto en términos de calidad y relevancia, y si la gestión administrativa y financiera fue la adecuada en el panorama interinstitucional.

Por otro lado, la evaluación se enfoca en la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto en términos de recursos financieros, socio-políticos, institucionales, de gobernabilidad y ambientales. Es decir en la probabilidad de que continúen los beneficios generados a largo plazo, considerando los riesgos que probablemente afecten la persistencia de los resultados del proyecto.

3. ESTRUCTURA DEL INFORME Y PROPUESTA DE EVALUACIÓN

La estructura del Informe ajustada a lo establecido en los TdR para la evaluacion final entregada por el equipo del proyecto. Así, se presenta inicialmente el resumen ejecutivo de la evaluación, para posteriormente introducir las características principales de la evaluación y del proyecto evaluado. A continuación contiene la información en detalle de la evaluación, incluyendo el análisis a nivel de diseño, ejecución, y resultados principales, siguiendo los criterios indicados en los TdR. Finalmente, se abordan las principales conclusiones, recomendaciones y prácticas más significativas.

Además en el cuerpo del informe analiza los siguientes aspectos:

- ✓ Pertinencia del proyecto, analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y en el momento de la evaluación y en qué medida el proyecto se ha adaptado a la evolución del contexto.
- ✓ El alcance de resultados y de objetivos a través del logro de indicadores, tomando como referencia la Matriz de Marco Lógico y haciendo énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos.
- ✓ El impacto generado por la intervención, teniendo en cuenta los efectos no deseados provocados si los hubo..
- ✓ La viabilidad y sostenibilidad de las diferentes acciones del proyecto, así como su apropiación por parte del colectivo titular de derechos.
- ✓ La capacidad de gestión de MPDL, y de la ANAP como contraparte y coordinador cubano en sus niveles nacional, provincial y municipal, en relación a la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención.
- ✓ Los procesos de información, comunicación y coordinación entre los ejecutores de la acción.
- ✓ El grado de fortalecimiento institucional a las organizaciones beneficiarias de la acción.
- ✓ Recomendaciones en base a los aprendizajes extraídos en los siguientes campos:
- ✓ La incidencia e impacto;
- ✓ Eficiencia de la intervención;
- ✓ Adecuación de la evolución del proceso;
- ✓ Mecanismos de seguimiento y evaluación;
- ✓ La implicación, capacidad de gestión, administración, mecanismos de coordinación y sostenibilidad del socio local;
- ✓ Transversalización de género.
- ✓ Diagnóstico sobre situaciones presentes aún en el área de intervención que pudieran ser base para futuros proyectos

La propuesta de calificaciones es:

Altamente Satisfactorio	***(más de 90 puntos)***
Satisfactorio	***(80 a 89 puntos)***
Moderadamente Satisfactorio	***(70-79 puntos)***
Moderadamente Insatisfactorio	***(65-69 puntos)***
Insatisfactorio	***(50-64 puntos)***
Altamente insatisfactorio	***(menos de 50 puntos)***

4. ALCANCE EFECTUADO DE LA EVALUACIÓN FINAL

El ámbito de estudio de la Evaluación Final (EF), se desplegó en la ciudad de la Habana a través de la información facilitada por la dirección de proyectos en las oficinas de la ANAP en la Habana y de su delegación Provincial, y por los documentos entregados por el representante de MPDL en la Habana,

y por los representantes de su implementación en en área de intervención del PROYECTO en el municipio de la Habana del Este, consejo popular de Campo Florido, incluyendo el cumplimiento de los planes de trabajo anuales, informes técnicos y financieros Por último, Se entrevistó a un directivo por entidad y a cada productor beneficiado, buscando la visión de los involucrados de manera que hubiera representatividad respecto género, edad, cargos directivos, y productores agrícolas. La muestra abarcó 8 de los beneficiados directos, de ellos 4 campesinos directos, 1 presidente de CCS y un vicepresidente de otra CCS, todos hombres y 4 mujeres: 1 que atiende la FMC-ANAP, 1 productora directa y trabajadora técnica y 1 presidenta de otra CCS. Respecto a directivos y coordinadores se entrevisto al presidente municipal de la ANAP y a las coordinadora del proyecto por provincia ya la rersponsable por la ANAP Nacional. En resumen 5 mujeres y 7 hombres vinculados con la implementación directa del proyecto. Fueron visitadas las fincas de los campesinos beneficiados y todas las áreas donde se han invertido recursos o han hecho inversiones financiadas por el proyecto.

Respecto a los análisis se basaron en los reportes de las acciones, en las respuestas de las encuestas y al levantamiento de información, etc. Este levantamiento de la información fue transparente y confiable de diferentes fuentes. El análisis de la información recopilada posibilitó la formulación y justificación de conclusiones y lecciones aprendidas, que a su vez alimentan las recomendaciones para acciones pendientes para asegurar la sostenibilidad del proceso, y ayudarán al desarrollo de futuros proyectos.

El trabajo se realizó en un proceso altamente participativo con las partes interesadas del proyecto, y fueron visitados productores beneficiados y los sitios donde se realizaron inversiones financiadas por el proyecto.

5. Análisis de la pertinencia del proyecto

El proyecto se enmarca en las actividades principales que se propone MPDL específicamente el ***SECTOR 3 de: Desarrollo rural integrado y sostenible: Seguridad y soberanía alimentaria, Infraestructuras y gestión del riesgo y SECTOR 4: Mujer y Desarrollo***. En este sentido el proyecto fue coherente con los postulados que promueve, al basarse las acciones a implementar en el área de intervención en la problemática encontrada de los factores que limitaban la producción agroalimentaria, y en la incorporación de más mujeres en los procesos productivos, así como en la necesidad de capacitar a los campesinos y al sector cooperativo en la gestión de la comercialización de sus producciones. Los responsables diseñaron el proyecto en el contexto de esas necesidades, y en el marco de las regulaciones y políticas de Cuba. Por ello se trazó la estrategia de realizar un conjunto de acciones para fortalecer a los productores locales con de sistemas de riego, y fomentar talleres de reparaciones que dieran servicios a los campesinos, construir casas de cultivos y umbráculos para contribuir al fomento de una mini-industria procesadora de la producción excedente, con el fin de buscar fuentes alternativas de empleo para las féminas y sobretodo aumentar sus conocimientos, y la capacidad productiva de las comunidades del área de intervención, territorio con un gran potencial en el suministro de alimentos al Este de la Ciudad de la Habana, contribuyendo con ello a la sostenibilidad económica del municipio, reducir los riesgos por escasez alimentaria, e incrementar la resiliencia ante las sequías recurrentes que afectan la localidad. El hecho de que se haya ejecutado el 99,2% de las actividades previstas, y el 100% de las inversiones planificadas, muestra de que sirvieron para sortear los obstáculos de su implementación posteriormente.

La participación de los interesados se cumplió, como lo muestra el interés de población con su incorporación a los talleres efectuados y por su entusiasmo al instalar de inmediato los recursos entregados en cuanto estos son adquiridos.

Por último los vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector, ocurrieron espontáneamente, haciendo sinergia con otras iniciativas que se desarrollan allí, permitiendo no duplicar esfuerzos ni recursos y complementando las acciones para las metas finales, que como se ven en los resultados finales, fueron alcanzadas. La administración del proyecto estuvo todo el tiempo en la mejor

disposición a la colaboración e integración con otros proyectos y entidades que solicitaran su apoyo, siempre que estuvieran dentro del marco de los objetivos propuestos.

El evaluador considera que el diseño y pertinencia del proyecto fue **Altamente Satisfactorio**

6. Análisis de La Relevancia del proyecto

La relevancia del proyecto **"Desarrollo de las Capacidades Productivas y de Gestión en el municipio Habana del Este, La Habana"** está en su contribución a la seguridad alimentaria ante fluctuaciones de las producciones por sequías periódicas , al aprovechamiento de los excesos de producción en picos de cosecha al reducir sus pérdidas por el procesamiento de dichos productos que aumentan su conservación y aumentan su valor agregado, al aumento de los conocimientos y habilidades técnicas para manejar sus fincas y ecosistemas, aumentando la diversidad de cultivos y haciendo un mejor uso de los suelos.

La relevancia también se aprecia en el fortalecimiento del sector productivo, en la reducción de riesgos y vulnerabilidades de inseguridad alimentaria, en la mejora de los sustentos de vida de los beneficiarios y la calidad ambiental, y el robustecimiento de capacidades de gestión y desarrollo de capacidades en comunidades locales, así como en el aumento de capacidades laborales de las mujeres.

Por tanto, el PROYECTO es considerado como **Relevante**

7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

7.1.1 VALORACIÓN DE LA DURACIÓN DEL PROYECTO

La **DURACIÓN EN EL TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO** excedió el tiempo planificado para el mismo. Las causas fundamentales estuvieron por los prolongados tiempos de aprobación de las fases iniciales de las acciones a desarrollar por parte de los responsables de su tramitación [redacted] Por otro lado, en ese tiempo ocurrieron afectaciones por el paso del Huracán Irma en Septiembre del 2017 y por un intenso tornado en Febrero del 2019, las cuales repercutieron en el retraso en la adquisición de materiales para la construcción, al existir la necesidad de priorizar dichos recursos para la población afectada. El tiempo ha alcanzado los 55 meses, de los 24 meses concebidos inicialmente. [redacted] (Ver Anexos)

7.1.2 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Las intervenciones realizadas por el proyecto cumplieron con los objetivos estratégicos (OE) y objetivos específicos (OE) establecidos en el Plan Director del Ayuntamiento de Barcelona por las siguientes razones:

- ✓ Porque se ampliaron las capacidades institucionales y ciudadanas para promover la gobernanza democrática local, al mejorar las infraestructuras de la ANAP de la localidad, su centro de capacitación para campesinos y gestores de la producción territorial, con la participación transparente y democrática de los productores y decisores municipales, provinciales y nacionales. (OE 1)
- ✓ Porque los responsables de implementar el proyecto acompañaron los procesos de fortalecimiento institucional y el diseño y gestión de las políticas públicas municipales (OE A1)
- ✓ Porque fomentaron la participación, el diálogo y la concertación entre las instituciones municipales y la sociedad civil (en este caso entre la ANAP y La Federación de Mujeres Cubanas FMC, ONGs cubanas que agrupan a los campesinos productores y a las mujeres, con el fin de empoderar y dar mayor participación activa al sector femenino. (OE A1.2)

- ✓ Porque con los cursos impartidos en el aula de capacitación fortalecida por el proyecto se han ampliado las capacidades del personal técnico y de decisores del territorio (OE A1.3)
- ✓ Porque se han impartido un grupo de temas de sensibilización sobre género y la necesidad de que las mujeres se incorporen como actores activos del proceso productivo buscando una equidad de género. Esto lo evidencia los cargos de dirección y de funciones técnicas que las mujeres están ocupando en las cooperativas (OE 2)
- ✓ Porque se han ampliado y continúan ampliándose las capacidades de emprendimiento dentro de las fincas, cooperativas y comunidades con las inversiones en mini-industrias, talleres de servicios técnicos a los productores y casas de cultivos donde se crean puestos de trabajo para las mujeres. (OE A3.1) (OE A3.2) (OE A3.3) (OE A3.4)

El Proyecto también cumplió las expectativas de la ANAP en relación a la necesidad de fortalecer con recursos y conocimientos a las cooperativas para aumentar y diversificar sus producciones, que han estado deprimidas en los últimos años, mejorar en la calidad, la continuidad y la diversidad de los abastecimientos en los mercados, diagnosticar las principales limitantes que afectan su producción; la situación de las mujeres en el entramado productivo y social, logrando establecer un programa de sensibilización de acciones prácticas para su incorporación efectiva en las actividades socioeconómicas, cumpliendo también con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la población en uno de los municipios de mayor potencial agrícola de la Ciudad de la Habana, cumpliendo con el **OBJETIVO GENERAL** del proyecto ***de "Contribuir a la ampliación de las capacidades del tejido productivo en el Sector Cooperativo y Campesino para el desarrollo económico local del municipio Habana del Este, La Habana"*** y con el ***Objetivo específico*** de ***"Mejorar las capacidades productivas y diversificar las iniciativas locales sostenibles, para fortalecer el tejido económico del municipio Habana del Este***". Esto queda avalado por las evidencias fotográficas y las estadísticas de la producción y datos económicos aportados por los beneficiados adjuntos a este Informe.

Valoración del cumplimiento de los objetivos del proyecto: **Altamente Satisfactorio**.

7.1.3 Integralidad y cohesión SOCIOS DEL PROYECTO

Los **SOCIOS DEL PROYECTO**, lo integraron MPDL en asociación con la ANAP, la Delegación Provincial de la ANAP en la provincia La Habana y la ANAP municipal, los que fueron asumiendo su rol en la implementación y resolviendo las dificultades que se presentaron a lo largo de su desarrollo, y aunque demorado por la extensión en el tiempo, lograron trabajar cohesionados, lo que permitió cumplimentar los objetivos y metas iniciales. Alcanzó en el sistema de evaluación empleado 90 puntos y fue considerada su calificación como de **Altamente Satisfactorio.**

7.1.4 VALORACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los **GRUPOS METAS** previstos a beneficiar y sensibilizar también fueron cubiertos por las acciones ejecutadas, Estos fueron los productores de las CCS, sus directivos, las mujeres de la comunidad del Consejo Popular de Campo Florido, y los dirigentes políticos del municipio, De una forma u otra la mayoría de las acciones planificadas los involucraron

Así mismo la meta planificada respecto a los **BENEFICIARIOS**, también fue cumplida. El 100% de la población en el área de intervención del Consejo Popular de Campo Florido fue beneficiada con alguna de sus múltiples acciones, ya fuera por recibir algún equipamiento o servicio, como por la capacitación recibida, o indirectamente al recibir mejor oferta de alimentos. Igualmente, todas las entidades y campesinos del territorio previstas en el proyecto recibieron algún tipo de fortalecimiento, ya fuera material o de conocimientos. Resultaron beneficiados las 16 CCS y los 547 campesinos planificados. El incremento estimado en el Consejo Popular de Campo Florido supera los 240 mil quintales más respecto a

la media que se obtenía en ese territorio a dos años de iniciarse la implementación real. La percepción de los encuestados es que se mejoraron las ofertas de alimentos y mejoró la calidad de vida de los involucrados en el proyecto. La valoración fue **Altamente Satisfactoria.**

7.1.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL MARCO LÓGICO

El proyecto concibió tres resultados generales a obtener, los cuales han sido alcanzados en su totalidad los cuales fueron:

- ✓ *R1.1: Mejoradas las infraestructuras básicas de las cooperativas para aumentar la capacidad de producción*
- ✓ *R1.2: Aumentada la capacidad de las cooperativas para la conservación y producción del excedente*
- ✓ *R1.3 Mejorada la formación de los miembros de las cooperativas para la gestión del desarrollo económico local con equidad de género.*

Todos los indicadores han tenido un avance muy satisfactorio como se observa en las figuras 1 y 2.

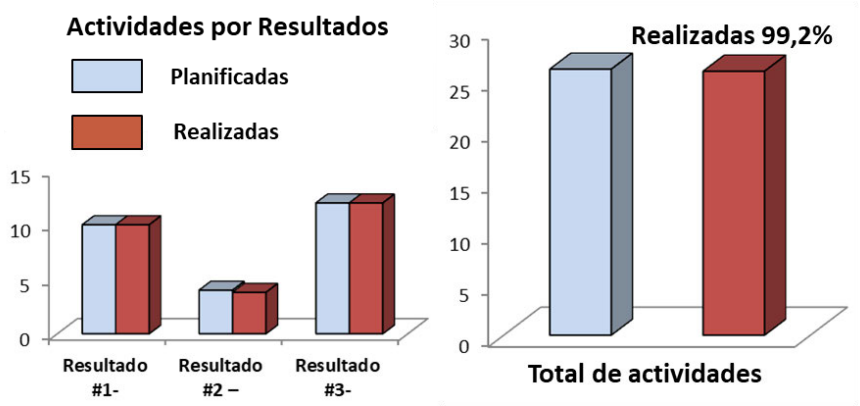

Figura-1- Cumplimiento de las actividades del Marco Lógico

En el R1.1 se entregaron **16 Sistemas de Riego, 3 Umbráculos, 1 Taller de Herrería, 1 Minindustria, 1 Casa de postura**, así como **implementos agrícolas para 4 Naves de Humus de Lombriz**, y se mejoró con **mobiliario y mantenimiento del local el Aula de Capacitación y la oficina de la ANAP** del consejo popular. Esto queda reflejado en el aumento de la producción año por año, con un mayor impacto a partir de la puesta en funcionamiento del equipamiento entregado.

En el R1.2, aunque la minindustria se encuentra en la fase final de construcción y montaje, ya los trabajadores de la CCS Marcelo Salado donde está enclavada, con los conocimientos adquiridos en cursos de entrenamiento, han podido conservar y comercializar en la comunidad parte de la producción obtenida.

	Plan	Real
Resultado #1-	10	10
Resultado #2 –	4	3,8
Resultado #3-	12	12

Total de actividades del Marco Lógico		
Plan	Real	% Cumplimiento
26,0	25,8	99,2

Tabla 1. Resumen del cumplimiento del plan de Actividades del Marco Lógico del proyecto

En el R1.3 todos los presidentes, técnicos, campesinos y mujeres de las CCS han recibido capacitación, y adquirido conocimientos en los cursos impartidos al respecto, en encuentros entre campesinos, en talleres sobre agroecología y medio ambiente efectuados, cursos sobre gestión de las cooperativas y comercialización de productos, conocimiento de las nuevas legislaciones, entrenamientos sobre uso de sistemas de riego, manejo de umbráculos, de casas de cultivos y lombricultura, y en los temas de género desarrollados por las brigadas FMC-ANAP entre las mujeres de la comunidad y los campesinos. De hecho, tienen prioridad de empleo las mujeres, las que trabajan o trabajarán en los organopónicos, casas de cultivos, umbráculos y en la minindustria.

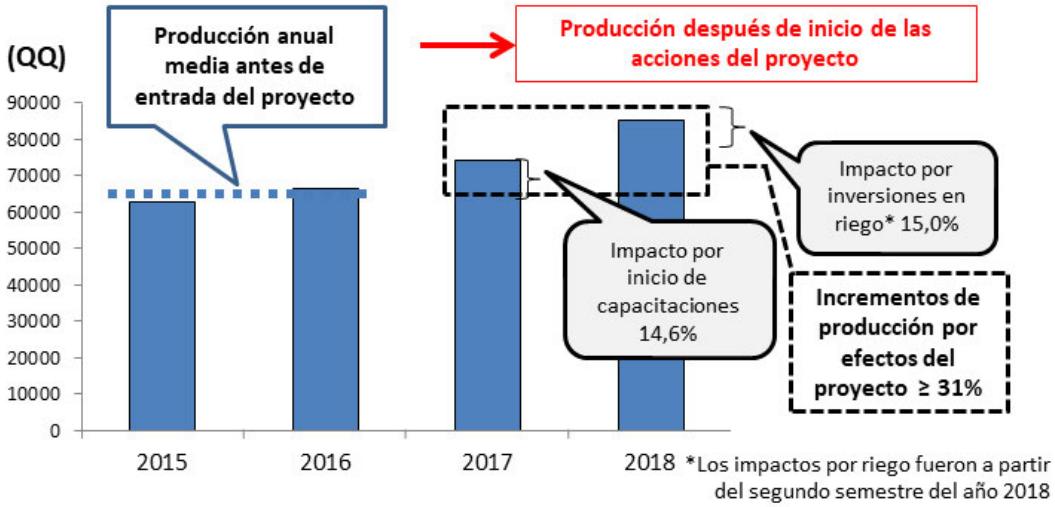

Figura 2. Evolución e impactos de la producción en las 4 CCS beneficiadas por el proyecto y visitadas durante la evaluación final.

Al momento de la visita del evaluador se encontraban trabajando en fase final de instalación y montaje con la meta de concluirlos en 20 días. Fueron cumplidas el 99,2% de las actividades planificadas y se prevé llegar al 100% al cierre de abril del 2019. Por lo que los resultados alcanzados son **Altamente Satisfactorios.**

7.1.6 Análisis de la Viabilidad y Sostenibilidad

También fueron evaluados la Viabilidad y Sostenibilidad del proyecto y de las acciones realizadas, fueron valoradas por la continuidad de las prácticas para incrementar la resiliencia a la sequía, así como las posibilidades de éxito de las buenas prácticas adquiridas. Por las habilidades adquiridas de los productores, su nivel educacional y la capacidad técnica del personal dirigente, se vislumbra que continuarán aplicándose y mejorando sus resultados productivos y económicos a mediano y corto plazo, y que serán viables y sostenibles, el alto impacto que ha tenido el proyecto sobre los principales destinatarios: las familias de las comunidades, los productores individuales, y tomadores de decisiones, entre otros., pues los beneficiarios han comenzado a percibir los beneficios, sociales y económicos que los conocimientos adquiridos durante la vida del proyecto fomentaron. El incremento anual de los indicadores económicos y productivos de los productores y CCS ha mejorado las condiciones de vida de los productores. La población se muestra agradecida por la ayuda recibida, especialmente por los recursos adquiridos y técnicas implementadas. La sostenibilidad de las acciones desarrollas es muy Probable, los riesgos previsibles de no continuar con ellos se derivan de la inestabilidad en las ofertas de repuestos y equipamientos disponibles por el mercado del país sometido a fuertes presiones internacionales, de ahí la

importancia del apoyo con el financiamiento externo que ofrecen las ONG y organismos solidarios internacionales.

Valoración de la **Viabilidad y Sostenibilidad: <u>Altamente Satisfactorio</u>**.

7.1.7 Capacidad de Gestión y Coordinación de los actores claves del equipo del proyecto

En la evaluación de la Capacidad de gestión de los actores claves del equipo del proyecto, el análisis se trianguló entre los datos recoplilados de las entidades que respondieron, el criterio del evaluador respecto a la disponibilidad de la información solicitada y revisada, a la percepción de los entrevistados, en la calidad de las acciones implementadas y en la ejecución de su cumplimiento de acuerdo a los plazos previstos es que ella fue afectada y redujo la capacidad de gestión de los equipos encargados de desarrollar el proyecto . Las [redacted] hechas por los actores responsables de las entidades nacionales y de MPDL, y por los [redacted] y por la Delegación provincial de la ANAP de la provincia de la Habana. (detalles capítulo 9 H[redacted]LLAZGOS del 1 al 7). La calificación alcanzada fue de **76,5** es decir **<u>Moderadamente Satisfactorio.</u>**

7.1.8 Procesos de información y comunicación

Los Procesos de información y comunicación también se han visto afectados por la [redacted] así como por la limitada capacidad de transportes y sistemas de comunicación. Tanto la ANAP como su delegación provincial cuentan con medios de cómputo que casi han llegado al final de su vida útil. La comunicación vía telefónica es difícil entre los niveles provinciales y municipales, y el transporte del personal que trabaja en la oficina municipal no existe por lo que moverse en las áreas de un municipio tan extenso, resulta una tarea muy dificultosa, tampoco cuentan con correo electrónico adecuado, ni conexión a internet. Todo ello hace que la coordinación para efectuar las actividades, sea compleja y sean demorados los procesos y acciones, impactando de una forma u otra en la calidad de la información generada, y en la rapidez que demandan los procesos de aprobación. No obstante es justo decir que con los medios de comunicación obsoletos y casi inexistentes que disponían, sobre todo en la fase final del proyecto con la entrada y estabilidad del representante de MPDL designado al país, así como el completamiento del personal que asignó la Delegación provincial y municipal ANAP en sus últimos 10 meses, fue mejorando ese flujo informativo. Calificación 89, **<u>Satisfactorio</u>**.

7.1.9 Valoración de los Beneficios Socioecómicos y Ambientales

Resulta importante la contribución del proyecto en términos de estabilidad y mejora del nivel de vida para comunidades asentadas en este municipio cercano a la ciudad, puesto que reduce las intenciones de emigración de su población a la vez que incrementa el potencial productivo del territorio.

Los beneficios que traen las inversiones implementadas y las acciones sociales y ambientales desarrolladas a escala local, mejora el sistema de gestión local al generar un conocimiento integrado en la toma de decisiones.

-Las alianzas estratégicas desarrolladas y las coordinaciones realizadas han permitido mejorar el desempeño de las organizaciones sociales, las entidades y comunidades del área de intervención.

-Las acciones y actividades del proyecto contribuyen a la Resiliencia del municipio al apropiarse de técnicas de producción de alimentos más eficientes y productivos.

-El efecto multiplicador generado por el proceso de inclusión social con la participación efectiva de los principales grupos y actores claves, incluidas las comunidades locales, el progresivo rol de la mujer en la incorporación de la producción de alimentos, incrementa las posibilidades de replicabilidad y de sostenibilidad de los resultados en territorios aledaños.

-Las inversiones y prácticas introducidas, aumentan la seguridad alimentaria y calidad nutricional de la alimentación, y mejora la auto-estima de las comunidades.

- El bajo uso de insumos en los sistemas productivos agrícolas de los organopónicos de la ciudad, casas de cultivos y umbráculos, sin el uso de productos sintéticos como fertilizantes, herbicidas, fungicidas o insecticidas, aportando nutrientes en base a fertilizantes orgánicos como compost y humus de lombriz, el uso de variedades resistentes a la sequía, así como el control biológico de plagas y malezas, mejora indicadores ambientales como disminución de la contaminación química y el incremento del secuestro de carbono por parte de los suelos.

El uso de las casas de cultivo representa una importante fuente de empleo femenino y las prácticas agroecológicas son la garantía de alimentos saludables y económicos para las comunidades y para los consumidores a que van destinadas las producciones de este territorio.

7.1.10 Eficiencia en la utilización y contabilidad de los recursos

Se valora de positivo la ejecución del financiamiento realizado por las entidades involucradas. Fue ejecutado el financiamiento externo al 100%, hubo sub-ejecución en los costos destinados a las actividades, en las formaciones y talleres, pues los costos fueron inferiores a los previstos y sobre-ejecución en la partida de Monitoreo y Seguimiento por los cambios de personal y extensión del tiempo que implicaron más viajes al terreno. Ha sido elevado el co-financiamiento nacional aportado por los fondos de las CCS y de los propios productores, así como de los recursos de la ANAP en todos sus niveles, pues han cubierto el 41,7% del financiamiento total. Durante la visita de evaluación efectuadas al territorio se puede constatar la eficacia y eficiencia de los medios adquiridos y el cuidado que ponen los beneficiarios en mantenerlos. La valoración general es 100, **Altamente Satisfactorio**

8. Hallazgos

Hallazgos que han influido en la capacidad de gestión de MPDL, y la ANAP en relación a la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención:

1. [redacted] Aproximadamente 6 meses después, el 26 de julio del 2017 sale de Cuba [redacted] Finalmente MPDL en fecha 31/09/2017 nombra a [redacted] como representante del proyecto, para que venga a Cuba a terminar de coordinar e implementar las últimas acciones y cerrar el proyecto.
2. Por otro lado, el personal de la contraparte cubana y Co-gestor del proyecto en la provincia también fue inestable. Por la provincia estaba al frente desde el 2016 [redacted] hasta Julio del 2018, pasando 6 meses sin un coordinador estable, hasta que un mes del cierre del proyecto asume la coordinación [redacted] de la delegación provincial de la ANAP. En el

municipio no hubo nadie atendiendo directamente al proyecto. Fue nombrada [redacted] que por parte de la provincia coordinaba en el territorio otros tres proyectos. Todas estas causas incidieron en que la gestión para la implementación del plan de acciones, resultaran más lentas de lo planificado.

3. Además, se vio durante la visita de la EF al consejo popular de Campo Florido en el municipio de Habana del Este, que los responsables de Planificación Física del territorio aún no han aprobado la legalización del traspaso del área cedida por un productor para la construcción de la Miniindustria y del Taller de Herrería. Esto contribuyó a que se demorasen en iniciar las obras de construcción.
4. Al momento de la visita de evaluación estaban en fase final de construcción la Miniindustria y aún por instalar los equipos adquiridos por el proyecto, aunque se encontraban laborando intensamente en ello. También se encontraban en fase de montaje tres umbráculos y el pañol de la Herrería.
5. La centralización de las tareas de decisiones a nivel nacional, dilata los tiempos de aprobaciones en los procesos de adquisiciones de los recursos.
6. Un cambio generacional está ocurriendo en los productores del territorio. Dos de los 4 productores beneficiados llevan entre 2 y 4 años de haber recibido en herencia las tierras y aunque con buen nivel educacional requieren una continuidad en su capacitación técnica para manejar las fincas.
7. Fueron subestimados los riesgos por eventos climáticos externos, aspecto este a considerar para futuros proyectos pues se ha visto que hay mayor frecuencia de ocurrencia e intensidad de los mismos, lo que requerirá mayor flexibilidad en la extensión de los tiempos de implementación. (En este período pasó por el territorio, el huracán de gran intensidad Irma y un tornado, que causó escasez de materiales de construcción y disminución de fuerzas de trabajo especializadas por ser reorientas hacia la reparación y reconstrucción de las infraestructuras dañadas)

9. Diagnóstico sobre situaciones presentes en el área de intervención que pudieran ser base para futuros proyectos

Problemas y limitaciones presentes en el área de intervención de Campo Florido que con la incorporación de nuevas acciones de capacitación y la inversión de nuevos recursos podrían aumentar positivamente los resultados socioeconómicos de territorio:

- ✓ Cerca del 90% de las tierras agrícolas del territorio son de secano. El proyecto solo benefició el 4% de esa superficie con sistemas de riego. Aún el municipio de la Habana del Este tiene posibilidad de incrementar la superficie bajo riego hasta un 30% del total del área agrícola. Tanto el consumo del territorio como el de la Ciudad están muy lejos de satisfacer toda la demanda alimentaria que se requiere, por lo que su mercado de destino es seguro.
- ✓ La infraestructura agro-productiva del Sector Cooperativo y Campesino del municipio admite nuevas tecnologías, instalaciones y equipos que permitan un desarrollo más elevado. La mayor parte de los consejos populares del municipio requieren de más mini-industrias, de casas de posturas, de umbráculos para la producción de hortalizas sobre todo para las épocas donde las lluvias y el clima no las favorecen mucho en su desarrollo, y con ello buscar mayor estabilidad y diversidad de productos todo el año.
- ✓ Requieren mayor número de umbráculos para la producción de posturas de calidad para enfrentar las campañas de siembra.
- ✓ La incorporación de equipamiento como tractores, y/o aperos de labranza apropiados a los tipos de suelos y topografía aceleraría la preparación de tierra para las siembras de temporadas.
- ✓ Muchos productores que son relativamente nuevos en el sector requieren capacitación ajustada a sus necesidades particulares.

- ✓ Sería de mucha ayuda fortalecer a las CCS o formar cooperativas de tractoristas que brindaran el servicio a los productores del territorio con equipos más productivos, esto siempre sería una solución más eficiente que fortalecer a cada campesino individualmente, pues cada uno no siempre está en fases de preparación o cosecha y se subutilizarían los equipos, ya que existe poca fuerza de trabajo y los recursos materiales con que cuentan son obsoletos en su inmensa mayoría y escasos.
- ✓ Se podría mejorar la conservación y aprovechamiento de los excedentes de las cosechas del municipio pues la mayoría de las CCS, no cuentan con el transporte apropiado para trasladarlos a otras localidades. Los excedentes de las cosechas se pierden o pierden calidad comercializable por lo que son utilizados en la alimentación del ganado menor u otros animales, pero no llegan a la población. Sería de gran utilidad el fomento de centros de acopio con sistemas de refrigeración para la conservación de muchos productos agrícolas perecederos y la conservación de productos lácteos y cárnicos.
- ✓ Los socios y socias de las cooperativas están motivados a mejorar su formación, expresado por los propios socios durante las encuestas, en temas de agro-ecología, producción de abono orgánico, cultivos protegidos y semi-protegidos, manejo de las diferentes técnicas de riego, conocimiento de las limitantes y potencialidades de los diferentes tipos de suelos, En este sentido el mayor potencial productivo se vislumbra en la capacitación adecuada y suficiente para manejar las nuevas técnicas y enfoques que permitan apoyar y sostener las producciones, incrementar la diversificación de cultivos y mejorar su entorno ambiental.
- ✓ Se observó interés de los productores por recibir capacitación en el manejo de especies exóticas invasoras, que como el caracol gigante africano, que se está convirtiendo en una plaga potencialmente peligrosa para la salud y destructora de las cosechas.
- ✓ Los socios y socias continúan planteando la necesidad de capacitarse en los nuevos decretos y resoluciones aplicadas a la comercialización en el sector cooperativo y a la ampliación de los objetos sociales de las unidades de las cooperativas, con el fin de lograr un mejor entendimiento y poder trazar mejor sus proyecciones y estudios de viabilidad.
- ✓ Sería muy positivo y de gran impacto en la gestión en general, fortalecer con conexiones a internet, facilitar la conectividad telefónica, mejorar los equipos de cómputo y de reproducción de documentos en todos los sectores. Esto agilizaría la solución de problemas y aumentaría la eficiencia de los procesos productivos, pues los medios de comunicación y de transmisión de la información en todos los niveles (productor, CCS, oficinas municipales, delegación provincial de la ANAP y la ANAP Nacional) son escasos u obsoletos, por lo que dificulta cualquier rápido accionar ante las trabas burocráticas en los procesos de aprobación de documentos, comercialización o adquisición de informaciones claves.
- ✓ Constituyen fortalezas para el desarrollo exitoso de los proyectos en el municipio, el hecho de que poseen buenas vías de comunicación, la cercanía a la Ciudad de la Habana y a centros turísticos, el nivel de escolaridad de sus habitantes, el interés de sus decisores políticos por el desarrollo de su localidad, y la existencia de programas y políticas públicas que abren posibilidades para que financistas y ONG externas, solidarias y respetuosas de los intereses nacionales, puedan desarrollar su labor.

10. Lecciones aprendidas

1. *Es necesario que los equipos encargados de implementar las acciones de los proyectos se capaciten previamente en la legislación del país relacionado con las acciones en gestión, antes de iniciar un proyecto*, pues posteriormente deberán dominar los procedimientos de solicitudes y aprobaciones de sus actividades y compras, y cuando estas fallan en algún paso ocurren los retrasos indeseables para todas las partes.
2. *La apropiación de buenas prácticas de técnicas participativas e incluyentes de las comunidades y beneficiaros e involucramiento de los gestores e implementadores del Proyecto es un aspecto clave para el buen desempeño del proyecto.* La generación del conocimiento en sitios demostrativos surge de relaciones de confianza con los grupos de población beneficiaria y el establecimiento de alianzas con los diferentes actores locales y regionales. El proyecto ha manejado muy bien la

relación con las comunidades y respeta escrupulosamente las modalidades y gestiones productivas y normas de realizar la coordinación y el trabajo conjunto. El respeto a las comunidades y a su modo de vida, permitió una relación horizontal y fluida. El equipo del proyecto informa, propone, escucha y acude a solicitudes y acuerdos expresados por las comunidades, lo cual contribuye a solidez en las decisiones y las acciones para su sostenibilidad.

3. *Los facilitadores y técnicos que proveen asistencia, deben estar bien integrados en las comunidades y garantizar una presencia permanente a nivel del territorio*, esto es un elemento importante en términos de contribuir al mejor liderazgo local y a la continuidad de la experiencia más allá de la vida del proyecto.
4. *Las buenas prácticas en la producción y gestión administrativa de productores y decisores repercuten en mejora en la calidad de vida de la comunidad*, esto se observa al contar con mayor cantidad de fuentes de empleo, mejor disponibilidad de alimentos y mayores ingresos.
5. *La incorporación de las mujeres en los procesos productivos, aporta a una profunda transformación social que sustenta el potencial de sostenibilidad del proyecto.* Influye además el desarrollo de múltiples actividades que valorizan su posición en la comunidad, aumentan su autoestima y mejora los ingresos económicos de las familias.
6. *Las actividades desarrolladas para el fortalecimiento de capacidades locales, han logrado incidir en el involucramiento de líderes comunitarios y contribuir a la formación de nuevos liderazgos, favoreciendo la organización y participación de las comunidades y en especial de la mujer.* La creación de capacidades para una capacitación sistemática y permanente de todo el personal que integra el proyecto, a nivel nacional como a nivel local, asegura que sus mensajes sean claros y sintonizados con realidades, teniendo en cuenta género y toma de responsabilidades, repercutiendo indirectamente en el incremento de la producción y en la mejora de los indicadores socioeconómicos del territorio.

12 Recomendaciones

1. Desarrollar nuevos proyectos que complementen las acciones iniciadas en el territorio para el incremento de la productividad de las fincas, con la adquisición de pequeños tractores, aperos de labranza, instrumentos ajustados a las necesidades femeninas e impartir temas de capacitación ajustados a las necesidades locales.
2. Continuar invirtiendo en mini-industrias, en centros de beneficio de la producción agrícola y en centros de recepción de productos pecuarios como carnes y lácteos para aumentar plazas que puedan ser cubiertas por mujeres y darles un mayor valor agregado a las producciones.
3. Fomentar el desarrollo de plantaciones de frutales y forestales, buscando diversidad biológica y productiva en las áreas de secano, así como el silvopastoreo para las zonas ganaderas y pecuarias.
4. Buscar fuentes alternativas de financiamiento, como algún proyecto de desarrollo de turismo rural dado el potencial del territorio por su cercanía a centros turísticos y a la ciudad de la Habana, que ayude a la compra de piezas de repuestos, mas sistemas de riego, etc.
5. Incluir en las acciones del proyecto en su fase inicial la capacitación y entrenamiento en el modelo de gestión y seguimiento y evaluación que vaya a desarrollar el proyecto, dado que con frecuencia los actores claves poseen poca experiencia en la gestión de este tipo de proyectos.

13. C0NCLUSIONES

Los resultados alcanzados luego de 54 meses de desarrollo del proyecto, pueden considerarse como **muy positivos** al cumplir con los objetivos y metas previstas el documento de proyecto, y como aspecto desfavorable la prolongación más allá de lo deseable del tiempo planificado a tres causas principales: Factores climáticos extraordinarios, inestabilidad en la presencia de algunos actores claves en su

implementación y procesos burocráticos de aprobación de solicitudes de trámites no contemplados en la fase de elaboración del proyecto.

La calificación final fundamentada en los valores obtenidos fue de **92,5** en la Evaluación General Integrada (ver Figura 3) considerada como **Altamente Satisfactorio.**

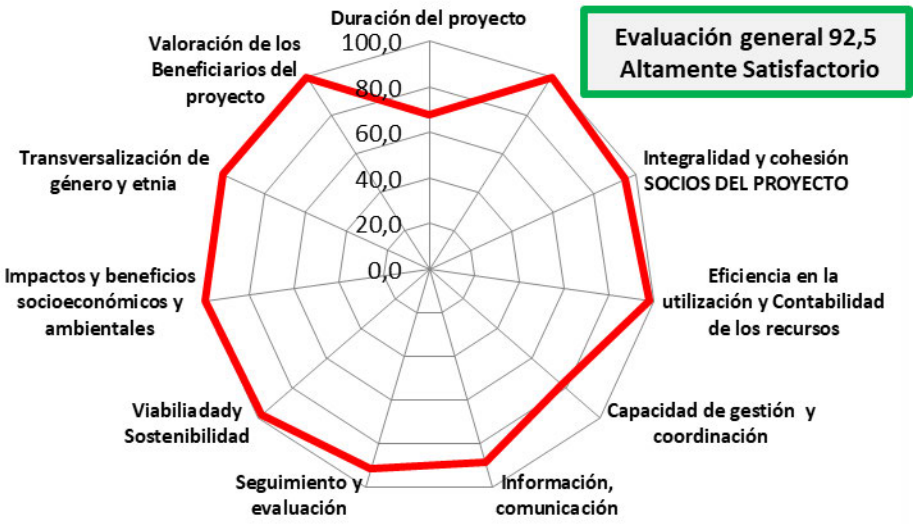

Figura-3-Evaluación General Integrada del proyecto

14. Anexos

COMPORTAMIENTPO DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ACTIVIDADES DEL MARCO LÓGICO		Cumplida C Incumplida I Parcialmente cumplida PC Pendiente
No.	**R1.1: Mejoradas las infraestructuras básicas de las cooperativas para aumentar la capacidad de producción.**	
0	Firma de Términos de Referencia, apertura de cuenta bancaria, constitución de Comités de Compras	**C**
A.1.1.1	Realizar Estudio y diseño técnico para la instalación de los sistemas de riego	**C**
A.1.1.2	Mejorar la infraestructura del sistema de riego para cultivos en 20 Ha de Cultivos Varios, a través de la puesta en funcionamiento de Sistemas de riego eléctricos monofásicos y Capacitar en su uso	**C**
A.1.1.3	Capacitar a los cooperativistas en Manejo de Sistema de Riego electrificado y en Técnicas apropiadas para el aprovechamiento del agua (2 Talleres)	**C**
A.1.1.4	Realizar Estudio y establecer áreas para la producción de posturas.	**C**
A.1.1.5	Mejorar la infraestructura productiva mediante la adquisición y puesta en producción 2 casas de cultivo intensivo, 2 invernaderos y 3 umbráculos.	**C**
A.1.1.6	Capacitar a los cooperativistas en tecnología de casas de posturas, cultivos y semiprotegidos. Promover el uso de la producción y aplicación de abonos orgánicos en las capacitaciones. (2 capacitaciones)	**C**
A.1.1.7	Montar 4 naves para la producción de Humus de Lombriz	**C**
A.1.1.8	Rehabilitar el local (Revisión de instalaciones eléctricas, iluminación y bancos de trabajo)	**C**
A.1.1.9	Comprar y montar los instrumentos /equipos del Taller de reparación y Herrería	**C**
A.1.1.10	Seguimiento y Monitoreo	**C**
	R1.2: Aumentada la capacidad de las cooperativas para la conservación y producción del excedente.	
A.1.2.1	Rehabilitar y Acondicionar el local (revisión de instalaciones eléctricas, suministros de agua, iluminación, etc	**C**
A.1.2.2	Montar y equipar 1 Micro industria para el procesamiento y conservación de frutas y hortalizas, y el aprovechamiento de excedentes en las cosechas	**PC**
A.1.2.3	Realizar 2 talleres de capacitación con los beneficiarios/as, personal seleccionado para laborar en la microindustria en el Uso de la nueva tecnología y Prácticas de higiene en la manipulación de alimentos	**C**
A.1.2.4	Seguimiento y monitoreo	**C**
	R1.3 Mejorada la formación de los miembros de las cooperativas para la gestión del desarrollo económico local con equidad de género.	
A.1.3.1	Mejorar y Acondicionar el local donde se impartirán las capacitaciones. El local está ubicado en el área de uso colectivo de la Cooperativa Eduardo Fernández	**C**
A.1.3.2	Realizar un levantamiento con la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) de las mujeres en edad laboral de las distintas localidades y del Municipio; y conocer el nivel de escolaridad y la formación técnica/profesional.	**C**
A.1.3.3	Realizar un estudio de las necesidades de fuerza de trabajo que requieren cada una de las inversiones que se realicen en las cooperativas y la posibilidad de incorporación de las mujeres a estos empleos generados por el proyecto.	**C**
A.1.3.4	Socializar los resultados y análisis estadísticos obtenidos del levantamiento realizado por la FMC y el estudio de las necesidades de fuerza de trabajo en las cooperativas con perspectiva de equidad de género	**C**
A.1.3.5	Realizar Talleres de Equidad de género en temas de incorporación de la mujer a la vida laboral de las cooperativas e igualdad de oportunidades. Se retoman los resultados y análisis estadísticos realizados en las actividades anteriores del R1.3 (2 talleres)	**C**
A.1.3.6	Capacitar en Técnicas Agroecológicas sostenibles, conservación de los suelos, como recurso indispensable para el desarrollo de la vida y Protección del Medio Ambiente (2 Taller)	**C**
A.1.3.7	Capacitar en temas de Concertación y Mediación (2 taller)	**C**
A.1.3.8	Realizar 2 talleres de capacitación en técnicas de Comercialización de la producción de acuerdo a las nuevas legislaciones para esta actividad (Decreto 318)con los beneficiaros de las 4 cooperativas (2 talleres)	**C**
A.1.3.9	Capacitar en Gestión cooperativa, incorporando análisis de las nuevas legislaciones para la comercialización y prestación de servicios en el sector cooperativo (1 taller)	**C**
A.1.3.10	Realizar 2 presentaciones con muestras fotográficas y visualización de las etapas del proyecto y sus resultados. 1 Expo tendrá lugar en la Habana del Este y otra en el Ayuntamiento de Barcelona	**Pendiente**
A.1.3.11	Licitar y contratar una auditoría externa al finalizar el proyecto	**C**
A.1.3.12	Licitar y contratar una evaluación externa en los 2 últimos meses del proyecto	**C**
A.1.3.13	Realizar 2 presentaciones con los resultados de la evaluación a la socia local y cooperativistas.	**C**
A.1.3.14	Seguimiento y monitoreo e informe final	**C**

Calificación del desempeño del proyecto

Criterios	Valoración	Comentario
Seguimiento y Evaluación (SyE):	**91,7**	
Calidad general de SyE	90,0	Afectaciones por medios de comunicación inapropiados
Diseño de SyE y dominio de actores claves del proyecto	100,0	
Ejecución del plan de SyE	85,0	Se dio seguimiento mensual, aunque afectaron los largos periodos sin representacion estable de algunos coordinadores claves
Valoración de la Gestión en la Implementación de las actividades:	**95,0**	Por lentitud en los procesos de aprobación de las actividades de entidades
Calidad general de la aplicación y ejecución del proyecto	95,0	Acciones implementadas y en la ejecución a su cumplimiento y celeridad de acuerdo a los plazos previstos
Ejecución de entidades claves nacionales	95,0	
Ejecución de entidades claves externas	95,0	
Resultados	**99,7**	Los retrasos en las aprobaciones de los terrenos para la miniindustria y la dilacion del proyecto le restó eficiencia general
Cumplimiento de las Acciones	99,2	
Calidad general de los resultados del proyecto	100,0	
Relevancia: relevante (R)(más de 65) o no relevante (NR)(0 a 64)	100,0	
Eficiencia en la utilización y Contabilidad de los recursos	**98,3**	Los retrasos en las aprobaciones de los terrenos para la miniindustria y la dilacion del proyecto le restó eficiencia general
Efectividad	95,0	
Eficiencia	100,0	
Contabilidad	100,0	
Sostenibilidad: Probable (P)(80 a 100), Algo probable (AP)(70 a 79), Algo improbable (AI)(50 a 69), Improbable (I (menos de 50).	98,0	Por necesidad de aprobación para acseso a divisas y ofertas de de piezas de repuestos
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	95,0	
Recursos financieros	95,0	
Socioeconómico	100,0	
Marco institucional y gobernanza	100,0	
Ambiental	100,0	
Impacto	100,0	Todos los entrevistados dan una muy elevada valoración del impacto del proyecto
Mejora del estado ambiental	100,0	
Reducción de la tensión ambiental	100,0	
Progreso hacia el cambio de la tensión y el estado	100,0	
Transversalización de género	100,0	
Empoderamiento de las mujeres respecto a la participación en las acciones del proyecto	100,0	
Valoración por el involucramiento de la población por su condición étnica	100,0	
Capacidad de gestión y coordinación de acciones	**76,5**	**Ha sido afectada por la [redacted] en varios niveles y por lentitud en procesos de aprobación de actividades**
Estabilidad del personal coordinador		[redacted] ANAP (Bien 100) Delegación provincial ANAP Regular 68) Municipio (Aceptable 70)
Calidad de las acciones acometidas	100	
Prontitud en implementacion de acciones	65	[redacted]
Información, comunicación	**89**	Informacion buena (100) comunicación Regular debido a deficientes medios disponibles (80)
Flujo de información	98	
celeridad de la información	80	
Duración del proyecto	**68**	
Integralidad y cohesión Socios del proyecto	**95**	Siempre hubo cohesión y comunicación entre los integrantes, solo se vio afectada por la lentitud en los procesos de aprobacion de las actividades

14. Evidencias fotográficas de la implementación del proyecto

Medios adquiridos y distribuidos:

Productores beneficiados:

Umbráculo en Justis durante su montaje y Casa de posturas en Campo Florido lista para su uso

Umbráculo en funcionamiento

Oficina ANAP y aula restaurada, taller y umbráculo:

Mujeres en actividades productivas

TRABAJOS SOCIALES CON LAS MUJERES DE LAS BRIGADAS FMC- ANAP

TALLERES DE GESTION DE COOPERATIVAS Y NUEVAS LEGISLACIONES

Talleres de formación de agroecología, suelo y medio ambiente

15. ACRÓNIMOS

AMA	Agencia del Medio Ambiente
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
CCS	Cooperativa de Créditos y Servicios
CCSF	Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida
IPF	Instituto de Planificación Física
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINCEX	Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica
MPDL	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
UNCCD	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía

16. [redacted]

	Nombre	Género	Cargo y lugar de pertenencia
1	[redacted]	Femenino	Coordinadora de proyectos de la ANAP
2	[redacted]	Femenino	Dpto de Cooperación de la Delegacion provincial ANAP
3	[redacted]	Femenino	Presidenta de la CCS Eduardo Fernández
4	[redacted]	Femenino	Organizadora de la FMC-ANAP municipal
5	[redacted]	Femenino	Productora de umbráculo y presidenta de CCS Agustin Marrero
6	[redacted]	Masculino	Presidente de CCS Marcelo Salado y director de Miniindustria
7	[redacted]	Masculino	Vicepresidente CCS y jefe de taller de herrería y casa de posturas
8	[redacted]	Masculino	Productor finca La Zenaida de la CCS Eduardo Fernández
9	[redacted]	Masculino	Productor Finca Justis de la CCS Agustin Marrero

10	[redacted]	Masculino	Producto Finca La Graciela de la CCS Juan Manuel Márquez
11	[redacted]	Masculino	Productor de la finca Trinfadora de la CCS Juan Manuel Márquez
12	[redacted]	Masculino	Presidente de la CCS Juan Manuel Márquez

17 REFERENCIAS

1. GUÍA PARA REALIZAR EVALUACIONES FINALES DE LOS PROYECTOS RESPALDADOS POR EL PNUD Y FINANCIADOS POR EL FMAM, PNUD Oficina de Evaluación, 2012

2. Informes de los Datos productivos y de ventas del Municipo Habana del Este de las CCS Eduardo Fernández, Marcelo Salado y Agustin Marrero

3. Informe de la Delegación de la Provincia La Habana de la ANAP titulado **Desarrollo de las capacidades productivas y de gestión en el municipio H. del Este financiado por el ayuntamiento de Barcelona.**

4. Términos de Referencia (TdR) suscritos por MPDL, la ANAP, MINAG y el MINCEX deñ 9 de enero del 2016.

5. Términos de Referencia (TdR) para la evaluación final del proyecto "DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y DE GESTIÓN EN EL MUNICIPIO HABANA DEL ESTE, LA HABANA"

6. Programa de Barcelona Solidaria 2014 FORMULARIO para Proyectos anuales y plurianuales