

Parte II
Proyectos evaluados

Junto a la evaluación general sobre la cooperación de la Diputación con Cuba, se ha procedido al análisis de impacto más detallado de 5 proyectos.

Dos gestionados por la institución universitaria ETEA y que ha contado con el apoyo durante los años 1996, 1997, 1998 y 2000. Dos gestionados por la ongd CIC-BATA, que han contado con apoyo durante los años 1996, 1997 y 2000

Uno gestionado por la Mancomunidad de Municipios de Guadajoz y Campiña Este que contó con apoyo en el año 2000.

Estos cinco proyectos son reflejo de la cooperación orientada a varios sectores: vivienda, producción agropecuaria, capacitación, formación empresarial.

Entre los cinco suman 87.090.000 Pts., más del 80 % del total de las ayudas procedentes de la partidas presupuestarias del Área de cooperación internacional.

Junto a ellos se anexan algunos comentarios sobre el resto de las acciones, destacando la carta enviada por el Centro educativo Jorge Dimitrov, después de cinco años de haber recibido la ayuda, el cálculo estimado del material y su valor, que será enviado en el próximo barco de solidaridad (en el momento de elaborar este informe) y la declaración del encuentro de ciudades hermanadas con La Habana del año 2000.

PROYECTOS EVALUADOS

1. Convenio de Colaboración entre Excma. Diputación de Córdoba e INSA-ETEA, para la creación de Red de Centros de Gestión en la República de Cuba, para Gestión contable y análisis económico-financiero de pequeñas y medianas empresas.
2. La Cooperación Universitaria de ETEA en Centroamérica y el Caribe.
3. "Desarrollo Agropecuario Integral en la U.B.P.C.(Unidad Básica de Producción Cooperativa).Café Comunidad El Moncada", en Pinar del Río (Cuba), para la construcción de 5 micro-presas, con el objetivo de garantizar el riego de 196.0 ha. de cultivos agroforestales,

actualmente de secano, de ellas 68'70 de café, 59'0 tabaco y 68'3 ha. de viandas y hortalizas.

4. Construcción de 100 viviendas en Ciudad de La Habana (Cuba).
5. Desarrollo de actividades de cooperación al Desarrollo con el municipio de La Habana Este (Cuba). Impermeabilizantes para techos de edificios.



UBPC de Provincia Habana (Plátano)

1. Convenio de Colaboración entre Excma. Diputación de Córdoba e INSA-ETEA, para la creación de Red de Centros de Gestión en la República de Cuba, para Gestión contable y análisis económico-financiero de pequeñas y medianas empresas

DESARROLLO, CAPACITACIÓN-FORMACIÓN

La Diputación de Córdoba se acoge a una de las variables posibles para la cooperación con Cuba y dentro del Sector de la Capacitación y la Formación y a través de una Universidad cordobesa como es la Facultad de ETEA.

Método, vía: Convenio

Convenio marco entre La Diputación de Córdoba y la Facultad de ETEA para apoyar a Universidades del área de Centro América y Cuba.

Agentes receptores

- **INSA-ETEA:** Mediante la firma de este convenio solicita un monto a la Diputación de Córdoba para el apoyo de sus diferentes iniciativas de Cooperación en este caso en Cuba.
Se encarga de la elaboración de acuerdos y convenios con sus contrapartes oficiales en el país de destino de esta ayuda.
- **Facultad de Economía de la Habana:** Es la receptora de los fondos del convenio entre la Diputación de Córdoba e INSA-ETEA. Estos fondos los recibe a través de la Universidad de la Habana y los destina a los programas que ha conveniado con ETEA.
- **MINAGRI:** Es el Ministerio de Agricultura cubano. Entidad rectora de las políticas agrarias a escala nacional. Tiene que avalar el proyecto para su ejecución.
- **Cooperativas:** UBPs (Unidades Básicas productivas), UBPCs (Unidades Básicas Productivas Cooperativas, CPAs (Cooperativas Pecuarias Agrarias). Son las destinatarias principales de los servicios de los Centros de Gestión. Se trata de cooperativas que dirigen sus actividades hacia el sector agropecuario y que abastecen con sus producciones las

demandas nacionales. Las tierras les son entregadas por el gobierno cubano en usufructo. Los beneficios obtenidos son en Moneda Nacional, los cuales se utilizan para la mejora de las siguientes cosechas y para incentivar tanto al productor como al trabajador asociado.

EVALUACIÓN PROYECTO ETEA

Año:	2001
País :	Cuba
Entidad:	Facultad de ETEA, Córdoba (España)
Contraparte:	Facultad de Economía de la Habana (Cuba)
Duración:	Desde 1995-2001
Sectores:	1- Master en Administración de Negocios 2- Formación de Formadores en España 3- Dotación de Infraestructura 4- Centros de Gestión Agropecuarios

RESUMEN DE SITUACION DEL PROYECTO CENTROS DE GESTIÓN		
FECHA DE INICIO:	1996	SE ESTÁ LLEVANDO ACTUALMENTE EN EL TRANCURSO DEL AÑO 2001
FECHA DE PERCEPCIÓN FONDOS:	1996	
FECHA PREVISTA DE FINALIZACIÓN:	INDEFINIDA	

ANTECEDENTES

El antecedente real se encuentra en la experiencia realizada con proyectos similares en Andalucía con diferentes cooperativas durante la transición española y la primera etapa de la Democracia, aunque se trate de un modelo francés del *centre de gestión*. Un modelo parecido es el que se ha venido estableciendo desde 1996 gracias a los contactos de la Facultad de Economía de la Habana con ETEA..

Los comienzos cuentan con el escepticismo del MINAGRI (Ministerio de Agricultura), quien no presta el apoyo suficiente hasta que no se demuestra su eficiencia.

Este escepticismo se puede entender como normal si analizamos la política en materia de colaboración que se está realizando en Cuba en ese año. Año en el cual se comienza con un pequeño aperturismo que permite el sondeo del proyecto por el MINAGRI para después aceptarlo.

Son los años del "periodo especial", en el cual aún se encuentra inmerso el país, periodo de crisis y escasez material. El retraso estructural en el MINAGRI es evidente, la desorientación también sobre las posibilidades de diferentes proyectos y por qué no decirlo el miedo a "lo nuevo".

La facultad de Economía de la Habana se pone en funciones para el asesoramiento y el seguimiento del proyecto.

Los Centros de Gestión creados desde 1996 han constituido una efectiva vía para dar solución a los requerimientos de trabajos económico -contables y de asesoría técnica y legal a la gran cantidad de pequeñas empresas agropecuarias surgidas a partir de la política del gobierno cubano de convertir las grandes empresas estatales en cooperativas de nuevo tipo (UBPC).

El Proyecto ha financiado la creación de los Centros de Gestión en diferentes provincias en cuatro etapas. Es necesario señalar que valoramos que el resultado más importante de esta experiencia es que **se ha convertido en una estrategia de trabajo para el Ministerio de la Agricultura**, quien cuenta ya con 178 Centros de Gestión en todo el país 148 de los mismos ya financiados directamente por el Ministerio de la Agricultura.

En estos momentos los centros se encuentran en proceso de expansión cuantitativa y cualitativamente y el apoyo de las universidades continúa, esta vez mas dirigido a incrementar la cantidad de servicios que prestan, en especial los de provincia Habana, y a seguirlos dotando de capacidad técnica para enfrentar los trabajos de consultoría. Un aspecto de mucho interés es la incorporación al proyecto en breve del Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias (INCA), a cuyos investigadores se le ha pedido la elaboración de manuales del usuario con visitas a que los centros de gestión puedan incorporar los resultados de sus innovaciones agrícolas en las asesorías a todos los agricultores de la provincia de la Habana.

OBJETIVO QUE PERSIGUE EL PROYECTO

INSA-ETEA y la Facultad de Economía de la Habana apoyan al MINAGRI en el diseño de planes de formación y capacitación agraria, y en el diseño y desarrollo de una red de centros de gestión agrarios que faciliten y

contribuyan a mejorar la gestión y eficiencia de las empresas y unidades productivas de la agricultura cubana.

**ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS
EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1996 AL 2000**

Resultados esperados Inicialmente	% Grado de Ejecución
Implantación De Centros de Gestión	90%
Ampliación del Número de Centros	90%
Apoyo a las UBP Y UBPC	90%
Realización de Seminarios	100%
Difusión en las Diferentes Provincias	80%
Formación y Capacitación	70%
Asesoría por parte de la Universidad	50%

1. EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

Informe de Resultados

La casi totalidad de los valores está en el 90%, lo que indica que estos objetivos se han cumplido favorablemente.

Se han implantado rápidamente con un gran efecto multiplicador.

Se han producido favorablemente los seminarios informativos.

Se han difundido por todas las Provincias, aunque no de igual manera.

Se ha formado y capacitado al personal que trabaja en el Centro de Gestión.

La Universidad asesoró a parte de estos Centros de Gestión con lo que se consiguió prestar el apoyo requerido a las UBPs y UBPCs(cooperativas).

Aunque si bien es cierto que no han podido prestar todo el apoyo necesario debido a la falta de un transporte que les permita el realizar el seguimiento del proyecto "in situ". Este es el indicador porcentual más bajo.

2. PERTINENCIA DEL PROYECTO

No se puede evaluar ningún proyecto en Cuba sino se atiende a la situación económica por la que atraviesa el país, sobre todo como dijimos desde la caída del Bloque Socialista, el cual suministraba recursos, y sin por supuesto el impacto del Bloqueo que sufre la isla desde hace 40 años.

Desde esta perspectiva comprendemos que la situación de estas Cooperativas era precaria en lo referente a información de "mercado" y medios de crecimiento en su ámbito. Por tanto cualquier iniciativa que viniera a paliar estas carencias tenía que dar sus frutos.

Además se trata de un proyecto en el que se implican varios actores a la vez:

Facultad de Economía de la Habana, MINAGRI, UBPs y UBPCs, con la misión de mejorar los rendimientos de producción de estas Cooperativas y sus perspectivas de mercado.

Era por tanto necesario realizar dicho proyecto, más teniendo en cuenta que no se encontraba un modelo igual en toda Cuba.

Ante estas circunstancias se ve la necesidad de ampliarlo, como así ha sucedido.

Las autoridades ya lo consideran priorizable dados los buenos resultados obtenidos y el grado de perfeccionamiento que se logra.

Como demuestra también los Seminarios Nacionales hay un continuo interés en el desarrollo de los Centros de Gestión.

Para ETEA también resultaba pertinente pues se trata de un proyecto donde se pueden poner en practica todos los conocimientos aprendidos a la hora de capacitar a los distintos organismos que están implicados.

Además la parte que cumple ETEA es la de contactar con diferentes entidades que sufraguen los gastos en materiales técnicos y por supuesto está dentro de sus prioridades en materia de cooperación.

1. Sobre las políticas de Desarrollo del propio país:

Como hemos explicado anteriormente los titubeantes inicios del MINAGRI han pasado a un entusiasmo total en este sentido y estos Centros de gestión se incluyen como estrategia de este Ministerio y dentro pues de las políticas de Desarrollo del país.

2. Sobre su contexto con otras iniciativas similares:

En el momento en el que fue concebido el proyecto por las circunstancias especiales del propio país no se encontraron iniciativas similares, por lo que se insertaron muy rápidamente en la cadena de las cooperativas gracias al apoyo que se les prestó adquiriendo una gran confianza mutua.

3. Sobre el alcance a los beneficiarios:

Como decimos el alcance está dirigido a los cooperativistas como beneficiarios directos, e indirectamente al pueblo puesto que el aumento de la producción trae como consecuencia un mejor abasto de los mercados agropecuarios o de la cuota familiar, es decir lo que se obtiene en la "bodega" mensualmente y que le corresponde a cada ciudadano cubano según sus características y necesidades, una libreta de bienes básicos subvencionados.

4. Sobre los factores externos y su influencia en el objetivo final:

Como factores externos que pudiesen afectar a la pertinencia del proyecto y a su ejecución como tal, lo cierto es que no se preveían cambios en las políticas del país respecto al apoyo de la cooperación, más bien al contrario.

Los efectos del bloqueo comercial a la isla han afectado en la carestía de los precios de los equipos, pero esto ha sido sustentable.

3. EFICIENCIA

La eficiencia de este proyecto está demostrada desde el primer momento debido a su multiplicación.

Desde el año 1996 se ha apoyado desde ETEA, teniendo como financiador a la Diputación de Córdoba, la creación de Centros de Gestión, dotándolos de material.

Además se ha colaborado en los 3 Seminarios sobre los Centros de Gestión que se han realizado hasta el momento.

Centros de Gestión financiados por el proyecto			
Etapa	Cantidad	Tipo de centro	Provincias
Primera 1996	6	2 asesores y 4 ejecutores	Ciudad de la Habana, Cienfuegos, la Habana y Ciego de Ávila
Segunda 1997	7	2 asesores y 5 ejecutores	Santiago, Granma, Cienfuegos y Holguín
Tercera etapa 1999	9	2 asesores y 7 ejecutores	Las Villas, Isla de la Juventud
Carta etapa 2001	7	3 asesores y 5 ejecutores	Pinar del Río y Ciudad de la Habana
Total	30	9 asesores y 21 ejecutores	Cienfuegos2, Granma 3, Holguín 1, Santiago 2, Ciego de Ávila 1, Isla de la Juventud 1, la Habana 1, Ciudad de la Habana 6, PINAR DEL Río 5

Como se observa en el gráfico la ayuda comenzó en 1996 y continua como último financiamiento el llegado en el 2001 pero del presupuesto del 2000, es decir la ayuda ha sido constante a esta iniciativa y siempre diversificada por provincias.

La manera de actuar es muy simple pero a la vez muy eficiente. Es decir la productividad del proyecto es muy alta por una adecuada utilización de los recursos tanto los humanos como los materiales. Los pasos de esta actuación son los siguientes:

Primero se efectúa la dotación de infraestructuras que en esos momentos son inexistentes. Estas infraestructuras no son sino las computadoras con sus diferentes componentes, elemento indispensable dentro del proyecto. Con posterioridad la Facultad de Economía de la Habana capacita al personal que se encargará del manejo del equipo, así como adiestrarlo. Este personal está ya totalmente capacitado y es capaz de prestar todo tipo de servicios a las cooperativas agropecuarias.

Los insumos se han utilizado correctamente y los resultados han sido satisfactorios.

Respecto al apoyo a los Seminarios ha constituido un fuerte impulso para mejorar desde la perspectiva del conocimiento del funcionamiento de estos por todo el país, pudiendo constatarse las mejoras en todos los servicios que prestan.

4. EFICACIA

Los objetivos planteados en el proyecto se han logrado en su totalidad, así lo demuestran los resultados:

Las UBPs y UBPCs(Cooperativas) han aumentado y mejorado sus producciones gracias a los servicios que les ofrecen los Centros de Gestión.

Las causas son:

- Información Inmediata de los precios de "mercado".
- Gestión informatizada de sus cuentas.
- Análisis de "mercado".

Todo esto ha dado lugar a los siguientes resultados:

- Mejora y aumento de la producción.
- Puntualidad en las cuentas y registros.
- Rapidez en la cadena de trabajo.
- Ahorro y aprovechamiento de tiempo.

Pero no sólo se han cumplido los objetivos en lo referente a las Cooperativas, sino que se han impulsado los propios Centros también ofreciendo una serie de servicios como:

- Servicio de Planificación.
- Servicio de Contabilidad y análisis económico-financiero
- Servicio jurídico y fiscal
- Servicio de formación
- Servicio de tramitaciones
- Servicio de representación y defensa de los intereses
- Servicio de diagnóstico estratégico
- Servicio de información
- Servicio comercialización

Como vemos la lista es enorme lo que se constituye en buena salud para el proyecto.

Aunque el evaluador no cuenta con los porcentajes de aumento de producción y servicios ya que se trata de datos internos, por eso la mayoría de los datos son estimativos.

5. IMPACTO

Efectos Positivos

La mejoría en el estado de cuentas de las cooperativas gracias a los servicios prestados ha logrado mejorar los rendimientos de estas, así como tener elementos cuantificables en el manejo de sus finanzas.

Se ha fortalecido por tanto a las cooperativas mejorando sus rentas gracias al mejor control.

Se ha mejorado por tanto el nivel de vida de estos cooperativistas.

Se han abierto estrategias de desarrollo ministeriales gracias a la aplicación de este proyecto.

Se han realizado seminarios informativos a escala nacional para el intercambio de experiencias.

Se están multiplicando por el país.

Efectos Negativos

Considerando la buena acogida de estos Centros de gestión pocos efectos negativos hemos considerado, dado, sobre todo a la inexistencia de similares experiencias en la isla y sobre todo al haber sido concebidos actualmente como una estrategia del propio Ministerio de la Agricultura.

5.1. Impacto de género

La mujer cubana está perfectamente representada en este proyecto ya que cuenta con una presencia importante dentro de los Centros de Gestión, asumiendo todo tipo de labores en completa igualdad.

Su presencia también es visible dentro de las Cooperativas beneficiadas por los servicios que se prestan.

Esto es un gran indicador de la presencia de la mujer en dichos proyectos.

Sobre los niveles de empoderamiento diremos que en este punto las funciones de Director/a de Cooperativas sigue siendo un puesto ocupado mayoritariamente por los hombres. La mujer suele alcanzar puestos técnicos en estas cooperativas, pero no logran tener acceso al poder de decisión respecto a los hombres. En este sentido los propios centros de gestión tienen una carencia en mujeres también visible y palpable debido, sin duda a que el trabajo informático es un rol que se atribuye al hombre muy negativamente para los intereses de la mujer. Sin duda este es un aspecto que no se integra en los ejes transversales de este proyecto, como podría ser en una especial Capacitación dirigida hacia la mujer.

5.2 Impacto medioambiental

Los efectos del proyecto en este sentido son particularmente beneficiosos, ya que gracias a los servicios prestados a las Cooperativas agropecuarias, estas pueden hacer una mejor disposición de los recursos medioambientales puestos al servicio de la comunidad.

La mejora en de estas Cooperativas y su nivel de producción repercute favorablemente en la explotación adecuada del medio, descargando al ecosistema de graves daños.

La ubicación de estos centros de gestión además se hace en locales que necesitan de remodelación por su deterioro, en este sentido se logra que con estas inversiones se recuperen estos espacios y que no constituyan por tanto un riesgo para el medioambiente.

5.3. Otros impactos

En el proyecto se pretende dotar de infraestructura los Centros para que estos puedan ejercer de una manera eficiente su trabajo. El impacto de este trabajo en todas las Cooperativas que han requerido sus servicios ha sido excelente: Las producciones y la gestión de estas se han visto beneficiadas. Encontramos aquí justamente lo que pretende el objetivo del proyecto.

6. FACTORES DE DESARROLLO

6.1. Políticas de apoyo

Como se recalca en apartados anteriores cuando se inició el proyecto se contaba con el escepticismo del gobierno cubano, representado éste por el MINAGRI (Ministerio de Agricultura).

El MINAGRI era y sigue siendo uno de los ministerios que cuentan con menos propuestas de desarrollo.

Sus representantes no suelen apoyar ningún proyecto si no está demostrado su éxito.

Así ha sido con este proyecto: Demostrada su viabilidad, se hacen cargo de él.

Esta actitud se debe al fuerte control institucional que se ejerce, con poco espacio para lo nuevo.

Actualmente los Centros de Gestión cuentan con el total apoyo y seguimiento del MINAGRI, que ya los ha introducido en sus planes anuales. Además se ha hecho cargo de todos ellos.

El retraso institucional del MINAGRI respecto de otras Instituciones hace que sea priorizable este proyecto.

El grado de apoyo que presta el gobierno cubano es alto en diferentes apartados:

- **Presupuestos:** Los presupuestos del MINAGRI contemplan los Centros de Gestión. Aunque se encuentran con un problema de no poder instalar el material requerido en todos ellos. El continuo crecimiento de esos ha llevado a aumentar el presupuesto del MINAGRI para su mantenimiento a través de una empresa informática del propio MINAGRI.
- **Precios y Subsidios:** Desde la oficina del MINAGRI encargada de los Centros de Gestión se está tratando de conseguir mejores ofertas en material de computación para poder así dotar de infraestructura a toda la red. Aunque esta tecnología sería adquirida en otros países, concretamente Canadá y México, abaratando costos. Esto se observa como necesario dado el alto precio de estos equipos dentro del país, aunque repercute en una necesidad de importación. En cuanto a los subsidios, debido a la fuerte centralización institucional del país, todo está subsidiado en mayor o menor medida, aunque no es suficiente.
- **Política Crediticia:** Era inexistente en el momento de implementación del proyecto en el ámbito agrícola. Existen métodos diferentes, pero no en este proyecto.
- **Política Salarial y de Personal:** El personal está contratado por el Estado para ejercer sus funciones dentro del Centro de Gestión, como un empleado del MINAGRI para dicha función. El sueldo es alrededor de 150 pesos cubanos(7.5 Dólares americanos), como se observa el sueldo es muy bajo, aunque está en consonancia con la política de pagos del país.
- **Política regional:** Se contempla como indicador de desarrollo anual en los planes de cada provincia el tener más Centros de Gestión.
- **Implicación y Compromiso:** Esta es total en estos momentos por parte del gobierno cubano. Existe también una voluntad de aportar recursos financieros y, por supuesto, el personal. El MINAGRI se

encarga de dar cobertura a los Centros en cuestiones de mantenimiento. **Este mantenimiento se efectúa tarde y no suele ser de óptimas condiciones.**

- **Tecnología y medio:** La tecnología utilizada en su mayoría está compuesta de equipos de computación. En cada etapa del proyecto se han comprado los más adecuados y actualizados, obviamente los primeros ahora se han quedado un tanto obsoletos por el rápido avance de esta tecnología. Como hemos dicho la Capacitación en los sistemas, así como su aplicación en la gestión cooperativa ha correspondido a la Facultad de Economía de la Habana.

7. VIABILIDAD

Se viene colaborando en la dotación de infraestructura desde el inicio del proyecto.

Esta infraestructura ha sido mayoritariamente en forma de computadoras y accesorios de computación.

Los Centros de Gestión prestan servicio, tal y como ha quedado claro a las Cooperativas.

Se trata de un proyecto autosostenible y que, como venimos diciendo a lo largo de la evaluación, es dirigido por el MINAGRI.

Desde este punto de vista se sugiere que **NO se vuelva a financiar** el proyecto debido a ese grado de implicación que tiene el estado en él.

Entre los requerimientos para una buena ayuda al desarrollo se encuentra el que no se financien proyectos de este tipo más de dos veces. Al decir de este tipo nos referimos a proyectos en los que la ayuda se define en compra de equipos informáticos.

Pensamos que el MINAGRI tiene que tener presupuestado esta compra de insumos en sus presupuestos anuales y, en ningún caso puede estar dependiendo de la cooperación para tal fin, una vez instalados beneficiosamente los Centros de Gestión.

Los propios Centros de Gestión, además ya ofertan sus servicios, con lo cual tienen un retorno económico.

Las partidas presupuestarias para este proyecto se pueden utilizar en otros, ya que este ya tiene abiertas las vías del Desarrollo y la continuidad, sólo depende la buena gestión de los dirigentes. También hay que decir aquí que los propios asesores del MINAGRI consideran que son autosostenibles.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha visto en el apartado dedicado a la viabilidad este proyecto es autosostenible y asegurado en el tiempo por los motivos anteriormente citados.

Recomendamos por tanto no continuar con el aporte económico y no comprar más insumos, conclusión que comparten los donantes y los receptores, con el objetivo de que estos recursos sean destinados a nuevos proyectos.

La extensión del proyecto hace necesaria la salida del agente externo y la búsqueda de nuevas vías de sustentación por parte del MINAGRI y de los propios Centros de Gestión, los cuales así lo están haciendo ofertando sus servicios para autoabastecerse

No se contempla desde el inicio del programa de Cooperación un proyecto que englobe la totalidad de las acciones, lo cual ha hecho difícil hacer un seguimiento exhaustivo y riguroso de los proyectos, sobre todo teniendo en cuenta que las visitas de seguimiento están muy espaciadas.

- Se recomienda tener los proyectos elaborados bajo un formato (preferiblemente Marco Lógico) para efectuar un mejor seguimiento del mismo. Esta recomendación, entendemos que ya ha sido asumida y que está contemplada en las nuevas acciones conveniadas para el año 2001.
- Se recomienda a la Diputación de Córdoba, en general, el tener un marco que garantice la presentación de proyectos sobre unos mínimos formulados, un formulario. Así como un mayor seguimiento de los proyectos aprobados.
- Se recomienda divulgar los efectos positivos de este proyecto para su extensión en otros contextos, y para sensibilizar a nuestra ciudadanía sobre el impacto de la cooperación internacional.

Material de Evaluación

- **El Enfoque del Marco Lógico.** Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. 1997, CEDEAL, Madrid.
- **Evaluación de Proyectos de Ayuda al Desarrollo.** Agencia Noruega de Desarrollo, NORAD. 1997.
- **Standars for Bilateral Project Evaluations.** Canadian International Development Agency, 1990, CIDA, Ottawa.
- **Project Evaluation: Concept and Guidelines.** Finnish International Development Agency, 1985, FINNIDA, Helsinki.
- **Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.** Comisión de las Comunidades Europeas. 1993, CEE, Bruselas.
- **Manual de Evaluación de Proyectos de Agencia Española de Cooperación.** AECI, Madrid, 1998.
- **Entrevistas a los diferentes actores del Proyecto.**
- Seguimiento de gastos e insumos.
- Visitas a los diferentes Centros de gestión en Provincia Habana. Güira de Melena.

- Seguimiento de gastos e insumos.
- Visitas a los diferentes Centros de gestión en Provincia Habana. Güira de Melena.

2. La Cooperación Universitaria de ETEA en Centroamérica y el Caribe

DESARROLLO, CAPACITACIÓN-FORMACIÓN

La Diputación de Córdoba se acoge a otra de las variables posibles para la cooperación con Cuba y dentro del Sector de la Capacitación y la Formación y a través de una Universidad cordobesa como es la Facultad de ETEA.

Método, vía: Convenio

Convenio marco entre La Diputación de Córdoba y la Facultad de ETEA para apoyar a Universidades del área de Centro América y Cuba.

Agentes receptores

- **INSA-ETEA:** Mediante la firma de este convenio solicita un monto a la Diputación de Córdoba para el apoyo de sus diferentes iniciativas de Cooperación en este caso en Cuba.
Se encarga de la elaboración de acuerdos y convenios con sus contrapartes oficiales en el país de destino de esta ayuda.
- **Facultad de Economía de la Habana:** Es la receptora de los fondos del convenio entre la Diputación de Córdoba e INSA-ETEA. Estos fondos los recibe a través de la Universidad de la Habana y los destina a los programas que ha conveniado con ETEA.

EVALUACIÓN PROYECTO ETEA

Año:	2001
País :	Cuba
Entidad:	Facultad de ETEA, Córdoba (España)
Contraparte:	Facultad de Economía de la Habana (Cuba)
Duración:	Desde 1993-2001
Sectores:	1- Master en Administración de Negocios 2- Formación de Formadores en España 3- Dotación de Infraestructura 4- Centros de Gestión Agropecuarios

RESUMEN DE SITUACION DEL PROYECTO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOGIOS		
FECHA DE INICIO:	1994	SE ESTÁ LLEVANDO ACTUALMENTE EN EL TRANCURSO DEL AÑO 2001
FECHA DE PERCEPCIÓN FONDOS:	1994	
FECHA PREVISTA DE FINALIZACIÓN:	INDEFINIDA	

ANTECEDENTES

Desde el año 1994 ETEA ha estado desarrollando la Maestría en Administración de Negocios conjuntamente con la Facultad de Economía de la Habana.

La situación de Cuba en el año 1994 es alarmante. El país se encuentra inmerso en el conocido "periodo especial" debido a la caída del Bloque Socialista. Estos facilitaban la salida de productos cubanos, así como la llegada de combustible y materiales de mercado. Al desaparecer este, el país queda inmerso en una crisis económica agravada por el embargo.

Los años comprendidos entre 1992 y 1998 son los años más duros.

El 25 de julio de 1993 Jaime Loring, Director de Relaciones Internacionales de ETEA, visita la Facultad de Economía de la Habana y acuerda elaborar un posible programa de Maestría y enviar libros dada la situación de emergencia y falta de recursos que sufre el país.

En el año 1994 se empieza a trabajar en la Maestría.

Tres profesores comienzan ese año a impartir clases ante la presencia de un profesor cubano que luego adoptará ese módulo. Se otorga una beca de entrenamiento en Finanzas por tres meses y una segunda a tiempo completo.

Los alumnos comienzan a tener inquietudes sobre otro tipo de economías tras la caída de los países del Este de Europa y el resquebrajamiento bastante anterior del COMECON. De una manera pausada se van insertando en su economía modelos aplicables a la realidad del país que van asimilando con rapidez.

La Maestría se da a conocer a partir del primer año de su implantación, desde entonces el número de demandas ha ido en crecimiento. En abril de 1995 ante la enorme demanda sobre la Maestría se acuerda por la Dirección de la Facultad la política de abrir una edición cada año como un ciclo interrumpido y con dos grupos cada vez, uno a tiempo completo y otro a

tiempo compartido. A partir de esta decisión se comienzan a simultanear las diferentes ediciones y tipos de curso de la maestría.

Entre seis y diez profesores han estado impartiendo la maestría desde 1994.

El tiempo estimado de estancia de cada profesor es de 3 semanas. Durante este tiempo se encarga de dar un módulo de la Maestría, que quizás repita el año siguiente si es reclamado por el grupo de Docentes de la Universidad de la Habana teniendo en cuenta la aceptación de la materia por parte del alumnado.

Generalmente suelen repetir.

Hasta el momento los profesores desplazados han sido de las siguientes universidades:

ETEA (Córdoba), Univ. Sevilla, Univ. Cádiz, Univ. Castilla - La Mancha, Univ. Tarragona, Univ. Brest (Francia). Es de destacar la presencia de Javier Gómez Navarro(ex Ministro de Comercio) el año 1997.

La Facultad de Economía de la Habana ha abierto filiales de la Maestría en otras provincias como Santiago de Cuba, Cienfuegos y Camagüey.

La Universidad de la Habana se encuentra además impartiendo una edición propia de la Maestría en Ecuador y Bolivia.

En **enero de 1996** llega el primer financiamiento directo para mejorar las condiciones de trabajo y de estudio de la Maestría. Se remodelan y amueblan tres aulas, se acondiciona y equipa un aula de computación, se incorporan nuevos ordenadores para el trabajo de los profesores, se ejecutan obras de mejoramiento de los pisos de la Facultad donde se imparte la Maestría. Un dato muy importante de esta época es que se reconstruye y amuebla una casa de la Universidad de la Habana para el alojamiento de los profesores de ETEA. Se reconstruyen también y se amueblan dos apartamentos de Bahía (zona de la Ciudad de la Habana) para los becarios nacionales del programa. Este mismo año ETEA compra un apartamento en Córdoba para la acogida de los profesores latinoamericanos que van a formarse para el Doctorado en España.

En **octubre de 1996** comienzan los entrenamientos de apoyo al Doctorado del primer ciclo de un grupo de 7 profesores escalonadamente hasta completar tres estancias de tres meses en 1999.

En **abril de 1997** se celebra la primera graduación de la Maestría en el Aula Magna de la Universidad de la Habana, se inaugura también la casa universitaria para profesores de ETEA en la Habana y llega como donación de la Junta de Andalucía un vehículo para dar seguimiento al proyecto de la Facultad.

Sobre **octubre de 1997** se inauguran las nuevas aulas de la Maestría y se recibe la visita de Don José mellado, entonces Presidente de la Diputación de Córdoba.

Septiembre de 1998 se firma el convenio ETEA-ISIDA-Facultad de Economía de la Habana.

A lo largo del 2000 se recibe la visita del Diputado de Cooperación de la Diputación de Córdoba Sr. José Antonio Albañir, se reúnen con los diferentes agentes receptores de la Facultad de Economía.

En **el 2001** se lleva a cabo también la visita del Diputado de Cooperación y de la Vicepresidenta de la Diputación Sra. María Dolores Villatoro, quienes anuncian el acuerdo que se ha firmado con entre ETEA y la Diputación de Córdoba en el que se acuerda que la Facultad de Economía de la Habana como uno de los receptores recibirá 20.000 dólares anuales durante tres años.

OBJETIVOS EN LOS QUE SE ENMARCA EL CONVENIO

- Implantar la Maestría de Administración de Negocios en la Facultad de la Universidad de la Habana.
- Formación de formadores.
- Mejorar las condiciones de enseñanza mediante la dotación de infraestructura.

1. EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERIODO COMPENDIDO ENTRE 1994 AL 2001.

Resultados Esperados Inicialmente	% Grado de Ejecución
R.1. Implantación de la Maestría	100%
R.2 Aplicación de Enseñanza Económica	100%
R.3 Formación de jóvenes emprendedores	80%
R.4 Mejora de la oferta en Enseñanza Económica	100%
R.5 Apoyo a la Economía del país	50%
R.6 Sensibilización del Profesorado español	90%
R.7 Captación de Información por parte del profesorado cubano	95%
R.8 Asistencia de Alumnado	100%
R.9 Asistencia del Profesorado	100%



Marta Zaldivar (Universidad Habana) con alumnos de la Maestría y A. Zurita (evaluador)

Informe de Resultados

El porcentaje de ejecución de los resultados esperados obtiene una media superior al 90%, lo que indica que se han cumplido la totalidad de resultados esperados.

El Proyecto está inmerso dentro de la Cooperación destinada a Enseñanza y Formación, por lo que los resultados están en concordancia en lo requerido por ambas Universidades.

Desde 1994 se han ido consiguiendo la totalidad de los resultados, incluso a expensas de que en los proyectos de carácter formacional los resultados se obtiene a más largo plazo.

Lo más destacado es la implantación en sí de la maestría por un periodo de seis años y sin ningún paréntesis durante este tiempo. Este resultado es causa de los demás, ya que gracias a esta estabilidad se han podido ir obteniendo los efectos siguientes: Alta asistencia, alta aceptación, una mejora en la oferta de Enseñanza Económica y una captación de información importante por parte del profesorado cubano.

La sensibilización del profesorado español es bastante alta teniendo en cuenta las dificultades con las que se toparon, sobre todo los primeros profesores, en plena "crisis especial". Los profesores españoles docentes han estado la mayoría en otros países donde la facultad de ETEA realiza programas paralelos (El Salvador, Nicaragua), con lo que la adaptación al medio es mayor.

El profesorado cubano, por su parte, logra asimilar los módulos que imparte el español para asumirlos con posterioridad.

Sin duda la carencia más significativa es la de creación de jóvenes emprendedores, lo que se relaciona en sí con la política de control del propio país.

2. PERTINENCIA DEL PROYECTO

En 1994, cuando se comienza el proyecto, había un desconocimiento casi total de los sistemas económicos usados en el resto de países no socialistas. Se encuentra Cuba en los años más duros. La maestría comienza como cooperación universitaria, por lo tanto la estimación de implantar la Maestría en Cuba es muy positiva atendiéndonos a los cambios que se producían en el mundo en esos momentos.

Su perdurar durante este tiempo no es sino el síntoma de una buena estabilidad.

Las prioridades del país en materia educativa eran múltiples, pese a que Cuba presenta tasas de alfabetización equiparables a los países desarrollados. El problema se centraba en el desconocimiento de sistemas de enseñanza, sobre todo en el ámbito universitario, que no fuesen del campo socialista, con la carencia que estos tenían.

Actualmente sigue siendo pertinente debido a la situación de apertura que se produce tras la liberalización del dólar y la fluctuante economía sometida a varios tipos de monedas.

La apertura a la inversión extranjera mediante empresas mixtas hace necesario la formación de capital humano destinado a cubrir cargos en

dichas empresas, para lo cual la labor de la Maestría es fundamental ya que inserta instrumentos de trabajo indispensables para conocer el funcionamiento de las empresas.

Por otra parte la pertinencia de ETEA a la hora de implantar la maestría viene dada por las experiencias desarrolladas anteriormente en este ámbito en las Universidades de Nicaragua y el Salvador, ambas exitosas por su acogida. También parte de la necesidad de ETEA en ampliar su campo de acción en Latinoamérica.

Distinguimos cuatro niveles de pertinencia:

1. Sobre las políticas de Desarrollo del propio país:
La relación del proyecto con la política de desarrollo de Cuba es clara en estos momentos y lo fue cuando empezó a implantarse teniendo en cuenta los cambios que se avecinaban. Hablar de la implantación de una Maestría en Administración de Negocios en Cuba es ahora una realidad teniendo en cuenta la apertura a las nuevas realidades económicas que está haciendo el país a un ritmo pausado.
2. Sobre su contexto con otras iniciativas similares:
Se están efectuando en este marco de la Cooperación Internacional otros programas de Cooperación Ínter universitaria entre los que destaca la emprendida por la Universidad de la Habana con el Gobierno canadiense en el marco de apoyo a otras Maestrías, aunque no con la misma aceptación.
La Universidad de Alicante también apoya un Diplomado con la Facultad de Economía, aunque en menor.
Se inserta pues en la esfera compatible de la cooperación universitaria.
3. Sobre el alcance a los beneficiarios:
El éxito de la iniciativa ha sido tal que se colapsan las demandas de ingreso en la Maestría y se multiplica el efecto a otras zonas del país y fuera de él.
4. Sobre los factores externos y su influencia en el objetivo final:
En este sentido decir que si en un principio podía aparecer como hipótesis un cambio en las políticas de apoyo del país, se ha demostrado que se cuenta con la confianza plena de las instituciones superiores.

3. EFICIENCIA

La eficiencia que se encarga de medir la "productividad" del proceso de ejecución, es decir, en qué medida los resultados alcanzados derivan de una utilización adecuada de los recursos.

Presentamos en este sentido la valoración de varias encuestas realizadas tanto a alumnos como a profesores de la Maestría para juzgar como se utiliza el recurso humano.

a. Valoración del Profesorado Español	EXCELENTE
b. Valoración del Profesorado Cubano	MUY BUENO
c. Valoración de los Métodos de Enseñanza	MUY BUENOS

Metodología: *Encuesta al alumnado de la Maestría*

Referencia de Encuesta: Muy Malo, Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente.

Como se observa, el logro de los resultados es altamente satisfactorio en lo referente a la enseñanza.

Respecto a los insumos gastados para hacer viable la Maestría nos encontramos con lo que se enmarca dentro de otro proyecto de ETEA que es el de dotación de infraestructura.

Para llevar a cabo el MBA ha sido necesario dotar adecuadamente las aulas, que prácticamente estaban impracticables para la enseñanza universitaria y aun más para recibir la Maestría. Para ello ha sido necesario invertir en equipos de informática, vídeo, audio, fotocopadoras y material de oficina.

Fue necesario, no sólo dotar las aulas y los servicios que estas podrían prestar, sino que también fue necesaria la remodelación y aclimatación de una casa de protocolo la 1417, situada en Miramar, para acoger al profesorado español que viene a impartir la Maestría. Para ello fue necesario dotar a la casa de cocina, medios informáticos, equipos de aire acondicionado, teléfono y fax, TV. Sin estos servicios mínimos requeridos la atención al proyecto sería mínima.

Al profesorado español, durante su estancia, se le prestan todo tipo de facilidades para realizar su trabajo, aunque sigue existiendo una gran carencia de medios sobre todo en lo referente a *Bibliografía* para el alumnado. La causa de este problema se encuentra en **una necesidad imperiosa de fotocopadoras y pequeñas imprentas, así como equipos de repuesto.**

El control de los gastos se realiza de manera exhaustiva dentro de la más estricta burocracia, la cual a veces perjudica la consecución de materiales para el proyecto.

Los insumos, por tanto, son utilizados correctamente, así como el control de los mismos.

4. EFICACIA

Los objetivos específicos propuestos se van cumpliendo en la medida en la que fueron formulados en esta evaluación, ya que **NO existe proyecto** y hablamos de convenio.

Los insumos han sido utilizados correctamente para dar funcionalidad a la Maestría.

Los Resultados se resumen en:

- Utilización adecuada de los insumos con relación a las necesidades.
- Capacitación a un elevado número de beneficiarios/as.

- Dotación de infraestructura adecuada para impartir la Maestría.
- Aumento del número de demandas para hacer la Maestría anualmente.
- Adquisición de Recursos necesarios para la Casa de Protocolo destinada al profesorado español.
- Garantía de la calidad de la Enseñanza en la Maestría.
- Desarrollo de ciertos sectores de la enseñanza.
- Apertura a nuevos conocimientos.
- Concienciación del alumnado en las nuevas realidades económicas.
- Trabajo con fuentes económicas novedosas.
- Acercamiento a Bibliografía- aunque escasa-
- Mejora de las perspectivas laborales del alumnado.
- Dotación de coche para el correcto seguimiento del proyecto.
- Garantía de calidad docente.
- Se ha beneficiado a más de 400 profesionales cubanos.

5. IMPACTO

Efectos Positivos:

- La Facultad de Economía de la Universidad de la Habana tiene un importante peso en la dirección de los planes de y programas de estudio de todas las universidades cubanas, así como en la asesoría para tesis de doctorado y en este contexto el departamento de Ciencias Empresariales tiene responsabilidades nacionales para el perfil empresarial dentro de la carrera de Economía.
- Reorientar y recalificar al claustro de profesores delo Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Habana. Esto ha permitido contar con un claustro apto para dirigir las transformaciones en el plan de estudio, abrir las ofertas de postgrado demandadas por las empresas y otras universidades con diplomados(como versiones cortas de la maestría), apoyar a otras universidades cubanas en la asesoría e impartición de la misma maestría(Cienfuegos, Camagüey, Santiago de Cuba).
- Ampliar y profundizar los servicios científico técnicos a las empresas.

- Abrir versiones de la maestría en Bolivia.
- Transitar al segundo paso de la recalificación, la obtención del grado de Doctor.

Impacto sobre:

- *Sobre los Diplomados:*

Como un efecto multiplicador derivado de la experiencia adquirida en el trabajo docente, metodológico y la elevación del nivel profesional de los profesores que cursaban el Master, así como para satisfacer las necesidades de los organismos de preparación de graduados en el área de gestión empresarial, se derivaron los diplomados en Gestión de Empresas que cubrieron las solicitudes de la Asociación de Economistas de la Provincia Habana y la Isla de la Juventud, del Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología así como de la Corporación Turística Cubanacán. Además, fueron diseñados e impartidos los Diplomados en Recursos Humanos y en Decisiones Financieras. En total cursaron estos diplomados un total de 320 alumnos tanto de la Ciudad de La Habana como de otras provincias.

- *Reconocimientos recibidos:*

En el curso 1996-1997 resultó evaluada de excelente en la Inspección General y fue seleccionada Maestría Más Destacada de la Universidad de La Habana.

La Maestría no ha podido ser acreditada aún por no poseer la cantidad de doctores requerido para ello. Este requisito podrá ser cumplido en la próxima edición con el aporte de los nuevos doctores y de los que aporta el proyecto ETEA.

- *De los Entrenamientos de apoyo al doctorado:*

Valoramos que este programa ha contribuido de forma notable al cumplimiento del programa de doctorado y evaluamos de muy positiva la experiencia de entrenamientos cortos que apoyen las necesidades de bibliografía actualizada requeridas en las tesis así como la asesoría técnica por parte de especialistas de las materias en que todavía no hay desarrollo adecuado en Cuba.

Por otra parte consideramos que ha sido altamente efectivo comparativamente con los resultados que se alcanzan la modalidad a tiempo completo, donde cada aspirante demora de tres a cinco años en obtener su grado, con unos costos asociados extremadamente altos y en muchos casos estas personas no retornan a sus países de origen. Esta consideración es válida para toda la cooperación española con latinoamérica, incluida Cuba por supuesto.

Efectos Negativos:

- No se puede hacer frente al elevado número de demandas por año y curso.
- No se han buscado nuevas vías de autofinanciación, aunque se sabe que se está trabajando en ese sentido y se esperan resultados en breve.

5.1. Impacto de genero

La mujer cubana se encuentra en la vanguardia de la igualdad en América Latina, prueba de ello es el alto índice de alumnas que son admitidas en el curso cada año, aunque las cifras no llegan aún a la de alumnos. En cambio, la mayoría del personal del Departamento que gestiona la Maestría en la Facultad de Economía de la Habana son mujeres.

Profesoras cubanas imparten clases en la Maestría con un alto nivel de calidad.

La carencia en este sentido viene del lado español donde **de los 20 profesores mandados hasta la fecha sólo un componente era mujer**. Es en este sentido donde habría que estudiar el porqué.

5.2 Impacto medioambiental

Los efectos de la Maestría no dañan en ninguna manera el ecosistema, bien al contrario, donde encontramos que con los recursos utilizados se ha ayudado en la rehabilitación de varias viviendas en mal estado que sí hubieran supuesto un riesgo para el medioambiente.

6. VIABILIDAD

El proyecto como vemos tiene continuidad espacial, aunque apoyado año tras año financieramente por ETEA a través de ciertos organismos entre los que se encuentra la Diputación de Córdoba, como principal valedor, junto con el Ayuntamiento de Córdoba, y en menor medida la Junta de Andalucía.

La propia Facultad de Economía lleva a cabo la Maestría en ciertos países de Latinoamérica, consiguiendo con ello ciertos recursos, que siguen siendo mínimos para el mantenimiento de las aulas y los materiales.

En la situación económica actual **la ayuda se prevé necesaria en los próximos años**, ayuda sin la cual no se podrían lograr los objetivos.

La situación del país no permite aún que sea viable económicamente debido a la gratuidad del curso y a la escasez de recursos con los que cuenta la Universidad de la Habana.

Las perspectivas a corto y medio plazo son que se va a seguir necesitando de la ayuda externa, aunque con una base de constantes mejoras duraderas.

El impacto positivo del proyecto justifica las inversiones necesarias para su perdurabilidad.

La comunidad local valora el proyecto lo suficientemente como para desear dedicar sus escasos recursos en continuarlo.

La viabilidad no se podrá valorar del todo en tanto siga el proyecto en marcha, aunque por comparación se podría indicar que será efectiva en un futuro.

Es necesario **revisar los convenios firmados** sobre todo en lo referente a la casa 1417, la cual tras su remodelación y un inadecuado sistema de pagos internos desde la Universidad de la Habana ha sido cuestionada como receptora de profesores de ETEA y codiciada por parte de este mismo organismo para su arbitraria utilización. En este sentido es destacar la lucha de la Facultad de Economía para que esto no sea así.

6.1. Políticas de apoyo

Las políticas de apoyo al proyecto se realizan dentro del marco de cooperación de ETEA, correspondiendo la mayor parte del financiamiento en insumos a la Diputación de Córdoba y Ayuntamiento de dicha ciudad.

Por parte cubana la Facultad de Economía y la Universidad de la Habana, además del MINAGRI (Ministerio de Agricultura) son las partes implicadas en que se lleve a cabo la buena finalidad del proyecto.

- **Prioridades Nacionales:**
Como hemos indicado con anterioridad y por lo visto en los efectos, esta iniciativa se encuentra dentro de las prioridades nacionales en materia de modernizar y adecuar el nuevo sistema universitario a las realidades presentes.
- **Implicación y el compromiso** nacional con este proyecto se fundamenta en el hecho de que la mayoría de los cuadros de dirección de las empresas cubanas o mixtas de nueva creación han de pasar por esta maestría, lo que nos da una muestra de su prestigio.
Se está manteniendo el contacto con diferentes entidades vinculadas con el turismo para dar versiones de la maestría y que en un futuro pueden ser importantes fuentes de financiamiento.

¿Afectaría un cambio en las políticas a la marcha del proyecto?

No se prevé un cambio en las políticas del gobierno y si así fuera no afectaría de ninguna manera a la maestría asimiladora de nuevas realidades.

Tampoco se piensa en que los encargados del proyecto por la parte española (ETEA) y por la parte cubana (Facultad de Economía de la Habana) vayan a cambiar al personal encargado de hacer viable este proyecto, y si así fuera se asegura la sustitución adecuada, para que continúe el proyecto.

¿Afecta la política salarial?

En este punto es obvio que pese a que los profesores desplazados no cobran dietas por la impartición de los cursos de la Maestría, huelga decir que su salario es suficiente para no poner en riesgo la ejecución de sus funciones.

En el otro lado del proyecto y por la parte cubana los salarios universitarios son muy bajos (alrededor de 6.000 pesetas mensuales) con los que tiene que hacer frente a los gastos de mantenimiento de sus hogares. Además las perspectivas de mejora salarial no están visibles a muy corto plazo. Se han producido por esta causa tan natural como humana (necesidad) algunos abandonos por parte del profesorado cubano en busca de mejorar con la

inclusión en empresas mixtas en las que cuentan con diferentes estímulos. Pese a este handicap el núcleo central de los profesores cubanos están plenamente motivados y sumamente preparados. Es de constatar que para ellos la maestría ha supuesto un aliciente profesional y personal en sus vidas.

Es de constatar nuevamente que el núcleo del profesorado está compuesto por mujeres. ¿Hay, por tanto implicación y compromiso? Desde esta evaluación nos atrevemos a decir que el máximo por ambas partes.

6.2. Aspectos institucionales

La capacidad institucional de la entidad receptora (Facultad de Economía) es muy buena.

El personal es estable, está altamente cualificado y especialmente motivado. La mayoría se corresponde con el personal docente que se formó en España para hacerse cargo de la Maestría. Su cualificación es excelente.

El apoyo de los beneficiarios al proyecto es total, así como su implicación en él y su alta participación.

Gracias al Proyecto se cuenta con asegurar una serie de servicios mínimos para los alumnos que se encuentran becados.

Se ha comprobado la buena gerencia de la Facultad de Economía de la Habana, así como su predisposición para prever las necesidades del Proyecto.

Si bien hay que destacar que las relaciones institucionales entre la Facultad de economía y la Dirección de Finanzas han sido tensas, esto se explica en los siguientes apartados.

En esta vertiente se ha contado con el apoyo necesario de la Universidad de la Habana y del rectorado con la titubeante conveniencia de la casa de acogida 1417.

Inmejorables son las relaciones entre ETEA, Diputación de Córdoba y Facultad de Economía de la Habana.

El desarrollo institucional interno es el del funcionamiento normal de una Facultad. La decana apoya el proyecto, el que es ejecutado por el Departamento de Economía que cuenta con su directora. A su vez se cuenta con una encargada del proyecto y con una encargada de la maestría.

6.3. Condiciones financieras y económicas del proyecto

La financiación trata de cubrir los gastos de materiales y mantenimiento de los insumos que se requieren, aunque existen trabazones.

El dinero que se destina para el proyecto se ingresa dentro de la cuenta común de la Universidad de la Habana a nombre del proyecto ETEA.

La burocracia a la hora de la emisión de los cheques de un dinero que ya está ingresado es una de **las trabas principales con las que cuenta el proyecto**. Hay que decir que es ajena a la Facultad, aunque inherente a la Universidad.

Las trabas son las siguientes: Primero se pide presupuesto a las entidades suministradoras exclusivas de la Universidad, estas emiten una prefactura por el valor de lo solicitado. Esta prefactura ha de entregarse en la sección de Finanzas de la Universidad para que les sea entregado el cheque, cuando el cheque es recibido se paga a la entidad suministradora.

Este sistema es totalmente negativo para el correcto funcionamiento del proyecto por diferentes causas:

1. La cuenta no la maneja el Departamento encargado de la Maestría, sino la Universidad con un estricto control, pero con una lentitud muy negativa.
2. La demora en la sección de Finanzas de la Universidad es una de las principales trabas a la hora de emitir el cheque. Muestra una acuciante incapacidad para llevar la economía ágil que requiere un proyecto de colaboración internacional.
3. Cuando la sección de Finanzas emite el cheque suele ocurrir, debido a la tardanza, que los materiales que se han solicitado se agotaron.
4. Dicha entidad(Sección de Finanzas) constituye una de las mayores rémoras con las que se encuentra el proyecto para viabilizar gastos y facturas, su incompetencia es manifiesta.

Existen también causas positivas de este sistema:

1. Dentro de la Universidad se puede acceder a mejores ofertas en los diferentes materiales necesarios para la correcta realización de la Maestría.

Se impone pues una necesidad de un sistema mixto de pagos que facilitaría la llegada de recursos a tiempo.

Por el lado español nos encontramos que el espaciamiento en las visitas de coordinación hace difícil conocer la realidad de los problemas en la mayoría de los casos.

En lo referente a **coste-beneficio**, por tanto, **las sinergías son favorables**, ya que la totalidad de los recursos que se obtienen ofrecen un beneficio muy alto en consonancia con el coste.

7. FACTORES TECNOLÓGICOS

Como se ha comprobado la casi totalidad de la tecnología ha sido adquirida dentro de la isla y acorde con la necesidad de equipos modernos para hacer frente a este tipo de iniciativas.

Los materiales están en consonancia con las necesidades actuales en este sentido. Son facilitadores del desarrollo humano con la inclusión de nuevas tecnologías informáticas y el manejo de internet.

Facilitan los factores de producción nacionales ya que los materiales son adquiridos dentro del propio país, aunque como sabemos son de importación.

8. ASPECTOS SOCIOCULTURALES

- Organización económica:
Dentro de un economía de planificación estatal y socialista que cada vez se abre más a nuevos mercados y nuevas formas de viabilidad

económica el proyecto resulta atractivo por dotar de elementos nuevos de comprensión de esta realidad.

- **Organización Social:**
La sociedad cubana cuenta con una notable organización en todos los niveles, a veces se convierte en una traba por las infinitas instancias por las que se tiene que pasar dentro del sistema y otras en cambio favorecedoras por el estricto control que se hace de todos los recursos tanto internos como externos, es en este sentido en el que sale beneficiado el proyecto ya que nada queda fuera del control institucional.
- **Cosmología:**
En este sentido las diferentes creencias con las que cuenta la isla no afectan en ningún modo el quehacer del proyecto.
- **Respecto a los beneficiarios y perjudicados:**
No se han detectado posibles perjudicados con la implantación del proyecto.
- **Los beneficiarios:**

Número de ediciones	7	Graduados	90
Solicitudes recibidas	964	Profesores graduados	20
Matrícula inicial	304	Alumnos edición 7	34
Matrícula depurada	155		

Defendidos y graduados: 90, de estos 12 son directivos de primer nivel en sus empresas; 20 son profesores universitarios (3 del interior del país) y 58 especialistas en sus respectivas empresas (5 del interior del país).

El desarrollo de esta Maestría en la Universidad de La Habana, propició que otras Universidades del país mostrasen interés en abrir en sus provincias el programa de esta Maestría. En estos momentos las Universidades de Cienfuegos y de Camagüey desarrollan la Maestría con la ayuda de la Universidad de La Habana (1 grupo en cada provincia) formados en el Master. En cada grupo hay 25 estudiantes. En la actualidad están en proceso de preparación de las tesis. Tanto en Cienfuegos como en Camaguey se han recibido profesores de la UH para impartir cursos y realizar labores como tribunal. Todas estas universidades recibieron un módulo de los libros provenientes del proyecto ETEA.

La experiencia adquirida en el desarrollo de la Maestría también ha permitido también desarrollar la Maestría en la Universidad Juan Misael Saracho en la Ciudad de Tarija, Bolivia, que tiene ya 2 ediciones; con un total de 58 estudiantes participantes y de ellos 20 graduados de la 1era. edición. De igual forma en el año 2000 se abrió la Maestría en Sucre con dos grupos de clases y 60 alumnos, cuyas primeras defensas se realizarán en el próximo mes de agosto.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación del proyecto es **MUY POSITIVA**.

La experiencia demostrada por ETEA en este campo permite una correcta realización del proyecto, sustentado sin duda, por una extraordinaria base de trabajadores cubanos que son los ejecutantes del proyecto.

Los beneficiarios son amplios y están en aumento.

El impacto es altamente satisfactorio.

La colaboración entre ETEA y la Facultad de Economía es beneficiosa.

Sin embargo hay sectores que se pueden mejorar:

Consideramos que sería de gran utilidad, en el caso de que el proyecto continué con la misma cantidad de recursos, la presencia estable de una persona como cooperante de la entidad donante (Etea) que acompañara la ejecución del proyecto, al igual que

Nicaragua, Guatemala, donde cuentan con un(a) cooperante cuando el sistema de justificación de recursos es más sencillo que el de Cuba.

Existen grandes necesidades sobre todo en materiales como impresoras, repuestos, pequeños equipos de imprenta, que no son subsanados y que dificultan la labor docente tanto española como cubana, en este sentido se solicitaría dicho material, ya que su rendimiento está asegurado.

Entre las prioridades se encuentran sin duda la necesidad de agilizar los trámites de pago para insumos, lo que se agilizaría con la presencia de un cooperante que tramitara las cuentas en divisas

BIBLIOGRAFÍA Y ELEMENTOS DE EVALUACIÓN

El Enfoque del Marco Lógico. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. 1997, CEDEAL, Madrid.

Evaluación de Proyectos de Ayuda al Desarrollo. Agencia Noruega de Desarrollo, NORAD. 1997.

Standars for Bilateral Project Evaluations. Canadian International Development Agency, 1990, CIDA, Ottawa.

Investigación sobre Desarrollo Humano y Equidad en Cuba 1999. CIEM Centro de Investigaciones de la Economía Mundial publicada por PNUD 1999.

Project Evaluation: Concept and Guidelines. Finnish International Development Agency, 1985, FINNIDA, Helsinki.

Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto. Comisión de las Comunidades Europeas. 1993, CEE, Bruselas.

Manual de Evaluación de Proyectos de Agencia Española de Cooperación. AECI, Madrid, 1998.

Entrevistas a los diferentes actores del Proyecto.

Seguimiento de gastos e insumos.

Encuestas.



Corte de Café en UBPC Moncada (Pinar del Río)

3. "Desarrollo Agropecuario Integral en la U.B.P.C. (Unidad Básica de Producción Cooperativa). El Moncada", en Pinar del Río (Cuba), para la construcción de 5 micro-presas, con el objetivo de garantizar el riego de 196 ha. de cultivos agroforestales, actualmente de secano, de ellas 68'70 de café, 59'0 tabaco y 68'3 ha. de viandas y hortalizas

AGENTES RECEPTORES

ONG CIC-BATÁ: Se trata de una ONG con presencia en la isla de Cuba y con un importante trabajo en la provincia de Pinar del Río.

CODES: Oficina de Cooperación para el Desarrollo del Poder Popular Provincial de Pinar del Río. Oficina receptora de los fondos.

ENPA: Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios, del Ministerio de Agricultura, entidad responsable de la formulación del proyecto y de su gestión.

UBPC MONCADA: Unidad Básica de Producción Campesina "Moncada", empresa cooperativa beneficiaria directa del proyecto

MICONS: Ministerio de la Construcción, principal ejecutor de las obras civiles.

EVALUACIÓN PROYECTO EL MONCADA

Año:	1996-1997
País :	Cuba
Entidad:	CIC-BATÁ
Contraparte:	CODES- ENPA
Duración:	Desde 1996-1997
Sectores:	1- Desarrollo Agrícola 2- Prevención de Desastres 3- Dotación de Infraestructura

RESUMEN DE SITUACIÓN DEL PROYECTO DESARROLLO INTEGRAL DE LA UBPC EL MONCADA		
FECHA DE INICIO:	1996	SE FINALIZÓ Año 1997 (aunque aún tiene continuidad)
FECHA DE PERCEPCIÓN FONDOS:	1996	
FECHA PREVISTA DE FINALIZACIÓN:	1997	

ANTECEDENTES

Como aspectos más relevantes del contexto geográfico, social, cultural, económico y político de la zona donde se realizó el proyecto, se pueden enunciar los siguientes:

El relieve de la zona va desde alturas de 120 mts. hasta 180 mts. sobre el nivel del mar. En el área se encuentra el río de Santo Tomás, arroyos y cañadas que regulan las avenidas de agua producidas por la acción de las lluvias.

La comunidad es de interés histórico, considerándose Monumento Histórico Nacional, pues es una de las primeras comunidades en la montaña creada por la Revolución después de 1959, para crearle condiciones de vida honorables a los campesinos de la región.

Su población está estabilizada, con una estructura política-social correspondiente al sistema nacional establecido en el país. Es decir, funcionan los delegados del Poder Popular, con su Consejo Popular en representación del Gobierno.

La comunidad tiene garantizada la asistencia médica y educacional y la zona está electrificada.

Su economía se basa fundamentalmente en la producción cafetalera siendo la zona de alto potencial productivo para este cultivo, llegando a obtenerse rendimientos máximos de 2,9 tm/ha. en el año 87-88, mientras que en la campaña 94-95 sólo se obtuvieron 0,66 tm/ha, antes de la implementación del proyecto.

La región tiene una buena red de viales que le permite la comunicación con el resto del municipio y provincia.

La iniciativa del proyecto partió de un plan general para el desarrollo de las U.B.P.C. de forma tal que éstas lograsen ser rentables.

La iniciativa del desarrollo integral de la U.B.P.C. El Moncada, formó parte de los programas de desarrollo cafetalero, agroalimentaria y agroforestal que estaban previstos en la provincia.

El proyecto de desarrollo le permite a la U.B.P.C. tener previstas las inversiones necesarias para su desarrollo y con éstas deben integrarse a los programas centrales.

Previo a la confección del proyecto técnico realizado para El Desarrollo de la U.B.P.C. El Moncada, se realizaron los siguientes estudios:

- Estudio catastral de la zona
- Estudio del suelo en escala 1:25 000
- Estudio de series de datos climatológicos
- Análisis estadísticos de los rendimientos obtenidos

Localización

La U.B.P.C. "El Moncada" se encuentra en la comunidad de igual nombre a 40 Kms. de la capital pinareña y a 15 Kms. del núcleo urbano del municipio Viñales, al cual pertenece. Presenta un área geográfica total de 334,75 ha. enmarcada dentro de las coordenadas geográficas:

- Latitud Norte: 306,650 y 309,700
- Longitud Oeste: 205,950 y 212,900

Breve descripción del proyecto presentado, ¿En qué consistía?

La ejecución del proyecto concebía la construcción de 5 micropresas con el objetivo fundamental de **garantizar el riego de 196,0 ha. de cultivos agroforestales, actualmente de seco, de ellas 68,70 eran de café, 59,0 de tabaco y 68,3 ha. de viandas y hortalizas.**

Las micropresas del complejo hidráulico suministrarían el agua necesaria con mínimo consumo de combustible, ya que poseían la energía potencial necesaria requerida para entregar el agua demandada por los cultivos. Además, la construcción del complejo de micropresas daría **solución a los problemas de inundación que sufría el territorio.**

Una de las micropresas sería utilizada como parte de un centro de acuicultura de ciclo completo, lo que permitiría a la comunidad de "El Moncada" la condición de Comunidad Ecológica en su primera etapa, lo que iba a constituir un primer peldaño en la creación de un Sistema de Centros Integrales Sostenibles que permitiera tener una agricultura integrada y autosuficiente.

El proyecto planteaba la organización territorial del área, teniendo en cuenta la topografía, tipo de suelo y aptitudes de los mismos para los diferentes cultivos. Establecía la necesidad de un estudio que en su conjunto diera respuesta a la conservación del suelo, proponía pues en los lugares no aptos para la agricultura, sembrar especies forestales en 8,9 ha. y en fajas protectoras de las micropresas.

Datos de interés

En el plano ejecutivo y financiero este proyecto era concebido para ser ejecutado en tres años. Batá lo presenta a cofinanciación ya que fue presentado a la Junta de Andalucía y a la Diputación de Córdoba,

consiguiendo apoyo dos años consecutivos en la Diputación de Córdoba (1996 – 1997). La captación de recursos fue insuficiente para la ejecución total del proyecto en el plazo previsto, aunque sí permitió su puesta en marcha y el alcance de resultados significativos. Incluso la aportación de recursos no contemplados por la parte local en divisas. El proyecto aún está en ejecución y cuenta con un nuevo apoyo de la Diputación de Córdoba aprobado en el año 2001.

1. OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL PROYECTO PRESENTADO

Objetivo Global de desarrollo

Incremento del nivel de vida de los comunitarios mediante mayores producciones, mejoras de las condiciones del drenaje del área y obtención de un desarrollo Agrícola sostenible.

Objetivos Específicos:

- OE1** Organización territorial del área según la aptitud de los suelos para cada cultivo.
- OE2** Aplicación de medidas de conservación de los suelos.
- OE3** Puesta en explotación de las áreas no utilizadas actualmente, al construirse el complejo hidráulico.
- OE4** Construcción de 5 micropresas que permitan aplicar riego para lograr los incrementos de producción al aumentar y estabilizar los rendimientos.
- OE5** Control de las inundaciones en áreas agrícolas y de la comunidad.
- OE6** Diversificación de la dieta alimentaria, con la aplicación de rotaciones de cultivo, desarrollo ganadero, porcino y acuícola.
- OE7** Aplicación de los principios de agricultura sostenible tales como: reciclaje de residuos, disminución de consumo combustible, aprovechando la energía potencial del agua embalsada en las micropresas; uso de la lombricultura y biofertilizantes, así como la lucha integral en control de plagas y enfermedades.
- OE8** Construcción de 12 viviendas en la zona agrícola.

2. PERTINENCIA DEL PROYECTO

Para la ONG CIC-Bata en cuestión, este proyecto se convirtió en prioritario por la incipiente cooperación que comenzaba a mantener con la Provincia

de Pinar del Río, enmarcándose por tanto en sus estrategias de desarrollo que incluían a Pinar del Río como prioridad. Así también contaba con experiencia en el ámbito del Desarrollo integral en comunidades rurales. Línea que continúa esta ONG.

Este proyecto fue utilizado como caso práctico en un curso que el entonces presidente de Batá, Antonio C. Zurita, junto con la presidenta de "Viento Sur" (ong canaria), Inmaculada González, impartían en Pinar del Río, en la primera etapa de puesta en marcha de un plan de cooperación integral con la provincia de Pinar del Río. El proyecto como propuesta de cooperación, no estaba formulado. El curso sirvió para su formulación, con éxito, según consta en los resultados posteriores.

Enumeramos los criterios sobre los que aplicamos la pertinencia del proyecto:

1. Sobre las políticas de Desarrollo del propio país:

En 1996, fecha de presentación del proyecto, el país estaba inmerso dentro del conocido periodo especial. El país trata de salir adelante con todo tipo de iniciativas que ayuden a paliar su falta de recursos. En este contexto aparece la cooperación en todas sus formas: Multilateral, bilateral, Descentralizada, Vía ONG, Directa, mediante donaciones o hermanamientos.

El país, al principio reticente, no puede sino optar por estas nuevas líneas de ayuda. Así comienza a insertarlas dentro de sus políticas. En el caso de este proyecto fue así. Se recogieron todos los avales necesarios para la ejecución del mismo, partiendo siempre de un problema real como habían sido las inundaciones en la comunidad "El Moncada" y la necesidad de un incremento de los rendimientos de sus cosechas para alcanzar un mejor nivel de vida.

Se involucra dentro de la estrategia del Ministerio de la Agricultura en la provincia y dentro del desarrollo del Municipio de Viñales, donde se encuentra la comunidad.

2. Sobre su contexto con otras iniciativas similares:

Este proyecto que surgió de un taller de capacitación en formulación de proyectos de la propia ONG en la provincia y al que acuden todos los actores interesados en el desarrollo de la Provincia, demuestra que no existían muchas iniciativas similares vía ONG en la provincia. Como dijimos antes era incipiente el fenómeno de la cooperación. Las iniciativas similares corrían por parte de los propios municipios, aunque sin contar con recursos suficientes, ya que apenas había presencia de ONGs en la zona. Otras iniciativas se estaban realizando gracias a los hermanamientos y las donaciones.

3. Sobre el alcance a los beneficiarios:

Los beneficiarios, los trabajadores de la UBPC El Moncada y los habitantes de la comunidad, en su mayoría trabajadores de la cooperativa, recibieron con predisposición total el proyecto y participaron activamente durante el taller en el diagnóstico de sus necesidades, de donde se pudieron extraer consecuencias tales como el arreglo de varias de sus viviendas.

4. Sobre los factores externos y su influencia en el objetivo final:
Los cambios en el precio de los insumos debido a la adquisición de estos en dólares y a que se presupuesta en pesetas no afectaron al objetivo final del proyecto, ya que el precio del mercado no fluctuó en exceso.
La demora o el retardo de la financiación también fue mínimo por lo que se pudieran emprender las actividades sin riesgo alguno.
Tampoco se observó riesgo alguno en los cambios de políticas internas, siempre muy estabilizadas. El papel rector del Estado es grande.

3. EFICIENCIA

El total del dinero que aportó la Diputación de Córdoba ascendió a 10.000.000 de pesetas.

La mayoría del presupuesto fue utilizado en el pago a los servicios constructivos pagados al Ministerio de la Construcción, así como a materiales de construcción que tuvieron que ser comprados por los cooperativistas para ejecutar las acciones en las que ellos estaban comprometidos y que como se entienden no contaban con este material.

El sistema de ejecución financiera y de compra de recursos fue el siguiente:

1. Los fondos se ingresan en la ong CIC-BATÁ.
2. CIC-BATÁ transfiere el dinero a CODES el organismo provincial encargado de los proyectos de cooperación. Este dinero es ingresado en una cuenta común de proyectos de cooperación.
3. La ENPA, solicita prefacturas a los suministradores provinciales, éstos las entregan.
4. La ENPA solicita el cheque a CODES aportando la prefactura.
5. CODES solicita la firma del cheque al presidente del Poder Popular de la Provincia de Pinar de Río.
6. El Presidente de la Provincia de Pinar del Río firma el cheque, este cheque va de nuevo a CODES quien se lo entrega a la ENPA. La ENPA vuelve al proveedor con el cheque y compra el producto.

Como se observa se trata de una cadena que retardaba en exceso la compra del material necesario. Además hacía retrasarse al proyecto ya que cuando salía el cheque solía ocurrir que los productos que se iban a comprar ya no se encontraban disponibles, por lo que la entidad que los suministraba se quedaba con el cheque esperando el material y sin emitir la factura hasta que no fuera entregado totalmente.

Era un sistema sin posibilidad de cambio a las ONGs. Como vemos en estas evaluaciones el gobierno cubano ya ha facilitado la apertura de

cuentas independientes a ONGS a través del MINVEC, con lo que se han acelerado los trámites y se logra viabilizar el proyecto con mayor agilidad, mayor eficiencia.

4. EFICACIA

El objetivo que definiría de manera principal la acción que se ejecutó sería el N° 4 "Construcción de 5 micropresas que permitan aplicar riego para lograr los incrementos de producción al aumentar y estabilizar los rendimientos".

Lo más realmente medible son las 5 micropresas que se construyeron con la cofinanciación.

Se contaron con técnicos de la ENPA como ingenieros, arquitectos. Un técnico de CIC-BATÁ que se desplazaba con frecuencia a la zona de ejecución en visitas de control y seguimiento.

La contraparte local representada por la ENPA. y la Junta directiva de la U.B.P.C. aportara el 70% de las inversiones así como el capital que representa la tierra, la red de comunicación vial y la infraestructura socio-administrativa

La mayoría de las obras fueron realizadas por el Ministerio de la Construcción y supervisadas por los técnicos de la ENPA. Pese a las dificultades que el MICONS contaba en esa época el proyecto se pudo ejecutar de acuerdo al cronograma.

Este cronograma se extendía a tres años en su programación total, ya que como decimos al cofinanciarlo la Junta de Andalucía se aseguró presupuesto para este tiempo ya que se trata de una obra de grandes dimensiones.

El presupuesto aprobado por la Diputación sirvió para completar las aportaciones necesarias para la terminación de una etapa del proyecto. Como decimos dentro del sistema que era permitido entonces las acciones se realizaron a un ritmo bastante alto del que se podrían haber realizado, gracias al seguimiento de la ENPA.

También hay que destacar que la puesta en marcha de la ejecución del proyecto se debió a la disponibilidad inicial de este recurso externo a través de la cooperación, pero tuvo un efecto motivador en organismos nacionales dedicados a la producción agrícola que decidieron aportar recursos en divisas para facilitar la ejecución total del proyecto, contando con la rentabilidad de sus objetivos. Así ocurrió con la Empresa de Café y la Empresa de Tabaco.

La labor de CODES como Oficina de seguimiento quedó en un perfil muy bajo ya que no contaba con recursos humanos y materiales para llevarlo a cabo, así que esta entidad sólo se dedicó a recibir los fondos y tratar de canalizarlos, aportando los correspondientes informes financieros sobre la marcha del proyecto.

Comprobamos ahora los resultados reales con los formulados en el proyecto.

RE1 Que se mejore el nivel de vida de los beneficiarios al lograrse mayores rendimientos y por ende mayores ingresos al vincularlos a las producciones obtenidas.

Informe actual: El nivel de vida de los beneficiarios se mejoró dado que pudieron acceder a mayores recursos por el aumento de la producción y la venta de éste al estado. Se visitó y se constató con los propios beneficiarios.

RE2 Incremento de los rendimientos de café de 0.52 tn/haz. como dato base a 2.2 tn/ha. en 5 años.

Informe actual: Han pasado justamente 5 años desde que se inició el proyecto y en este punto podemos asegurar también que se ha alcanzado el estimado de 2,2tn/ha. Este indicador conjuntamente con los de la provincia permitió a Pinar del Río conseguir la emulación de la sede del 26 de julio de 2000 como la provincia más puntera en el desarrollo. **Uno de los indicadores más favorables fue el de desarrollo agrícola.**

RE3 Aumento de la producción de los cultivos varios de 314 tn a 1137 tn en 5 años.

Informe actual: Aplicamos lo mismo que con el anterior resultado, este también hemos constatado que se cumplía. La diversificación se realizó con hortalizas y vegetales, viandas y frutales.

RE4 Incremento de la producción lechera de 6 litros/vaca a 10litros/vaca de forma tal de garantizar cumplir los requerimientos de leche de los niños y ancianos al introducir la producción lechera en el área.

Informe actual: Si bien ha aumentado la producción no ha alcanzado lo estimado y, en la actualidad la producción lechera se encuentra en 8 litros/vaca. Esta leche se compra por el estado quien la suministra a niños y ancianos según asignación de la cuota.

RE5 Introducción de la cría de peces en las micropresas.

Informe actual: Este resultado esta inconcluso ya que el agua embalsada es insuficiente para la cría de peces. En este momento no existen.

RE6 Desarrollo de la cría de cerdos, como suministro de carne para la dieta alimentaria y utilizando de los desechos en la acuicultura y futura utilización de biogás.

Informe actual: Al no haber desechos en la acuicultura, ya que esta no existe ésta, tampoco puede haber un fortalecimiento de la dieta alimenticia de los cerdos, por lo que los campesinos de la cooperativa los siguen alimentando con sus recursos. En lo referente a la utilización del biogás es también inexistente.

RE7 Control de las inundaciones existentes en las áreas agrícolas y comunitarias.

Informe actual: Se ha reducido el riesgo de las inundaciones a una cada cien años, con lo que se le ha ofrecido gran tranquilidad a los habitantes de la Comunidad. El desvío de la ruta del huracán Michelle (se preveía que pasara por Pinar de

Río pero se desvió en el último momento hacia el centro de la isla) impidió, afortunadamente, comprobar el efecto de control de inundaciones de estas obras.

- RE8** Realización de un programa de construcción de viviendas.
Informe actual: Se reconstruyeron 20 viviendas. No se construyeron de nuevo cuño, sino que se hizo, como algo muy positivo, un diagnóstico de necesidades entre los habitantes de la propia Comunidad y se realizaron los arreglos correspondientes.

5. IMPACTO

La mayoría de los impactos han repercutido en la UBPC, aunque también han sido notados por la Comunidad el Moncada.

Efectos Positivos:

El logro de la gran mayoría de los resultados define los efectos positivos.

Los efectos más importantes han sido los de fortalecer a la cooperativa El Moncada aumentando los rendimientos de sus producciones tabaqueras y cafetaleras, logrando con ello una mejora en el nivel de vida de los cooperativistas. Otro efecto ha sido como el trabajo integral en la comunidad ha permitido la mejora también de las condiciones de vida todos los habitantes y no sólo de la cooperativa.

Dentro de la propia cooperativa el proyecto también ha servido para ampliar el número de puestos de trabajo y con la inclusión de compra de ordenadores un avance hacia la utilización de nuevos sistemas de contabilidad y finanzas llevando con ello a una facilidad en la gestión de la cooperativa.

Otro efecto positivo y con el que no se contaba en un principio fue que, demostrada la limitada eficiencia del sistema de seguimiento de CODES y los trámites que esto traía consigo, la ONG decidió desvincularse paulatinamente de esta vía que constituía una rémora en la ejecución de los proyectos. Poco a poco se ofrecieron más facilidades hasta llegar al sistema actual de cuentas independientes por proyecto y ONG.

Efectos Negativos

Se puede considerar como negativo el hecho de que aún no se haya conseguido finalizar las obras, algo que, por otra parte, es previsible en un proyecto de estas dimensiones que va captando recursos año tras año. El riesgo ha sido grande, aunque el hecho de que las acciones fuesen modulares, ha permitido ir avanzando poco a poco.

Otro efecto a destacar es la mejora comparada de la situación de estos cooperativistas en contraste con los vecinos de otras empresas cercanas.

La solución a este problema se realizaría incluyendo al resto de las cooperativas en programas de desarrollo integral asumidos o por sus propios ingresos (cosa poco probable, ya que son insuficientes) o por la provincia. Es en esta última línea es donde se está realizando el esfuerzo tratando de equipar a las diferentes cooperativas de la zona.

Impacto de género

Se contó con el apoyo de la Federación de Mujeres Cubanas para este proyecto.

Se lograron puestos de trabajo, pero fundamentalmente para la recogida del café.

La mayoría de los puestos de importancia dentro de la UBPC "El Moncada" esta ocupado por hombres, sólo la administrativa o contable es mujer. En este sentido no se ha logrado un nivel de empoderamiento visible con respecto al hombre, aunque sí se han mejorado las condiciones de las mujeres con la implementación de las acciones. Se les ha mejorado la vivienda y los ingresos, pero como decimos el proyecto no ha influido en una mejora de su niveles de decisión con respecto al hombre, que es el que mayoritariamente a tomado las decisiones en este proyecto:

5.1. Impacto medioambiental

El proyecto contribuyó al aumento de la productividad de los cultivos, organización y mejoramiento hídrico del territorio y reducción en parte de contaminantes ambientales ya que dio solución a los siguientes problemas:

- Creación de las fuentes de abasto de agua para las áreas agrícolas actuales con las que se garantizó rendimientos altos y estables.
- Contribuyó al control de las inundaciones que padecía el territorio ante precipitaciones de probabilidades importantes, redujo considerablemente el volumen de la avenida así como su permanencia en el área.
- Constituyó un impacto ambiental y social positivo al garantizar la estabilidad emocional de la población con la considerable reducción de la inundación y los efectos sobre la comunidad.
- El impacto medioambiental se puede considerar de bueno si nos atendemos a estos constatados resultados.

Viabilidad

La viabilidad de los proyectos se contrastan en la forma en que este proyecto tuvo en cuenta los siguientes indicadores.

Políticas de apoyo

El compromiso del gobierno cubano, así como el de gobierno Provincial de Pinar del Río y el Municipal de Viñales más el del propio Ministerio de la Agricultura se obtuvieron mediante cartas que avalaban su ejecución (avales).

- Prioridades Nacionales:
El aumento de la producción tabacalera y cafetera es una de las principales prioridades nacionales, teniendo en cuenta que la venta de esta producción al exterior es una de las fuentes que más ingresos produce en el país.

Se convierte también en prioridad nacional el hecho de eliminar los riesgos de inundaciones, teniendo en cuenta las graves consecuencias que una de estas produjo en la zona en el año 1982 con el paso del huracán Alberto.

La Implicación y el compromiso de todas las partes ha sido visible desde el momento en que entra a formar parte del desarrollo provincial de Pinar del Río. El compromiso de la ONG también se hizo patente en las continuas visitas de seguimiento y control de sus técnicos.

¿Afectó un cambio en las políticas a la marcha del proyecto?

El Presidente de la Provincia de Pinar del Río en la actualidad es el mismo que en el momento de presentación del proyecto, lo mismo podemos decir con el Municipal. La situación por tanto es y era estable.

¿Afectó la política salarial?

La política salarial en lo referente a la UBPC "El Moncada" fue positiva ya que al aumentar la producción aumentaron los ingresos. Recordemos que su salario es en Pesos Cubanos y que rondaba los 200 mensuales, unos 10 dólares (2.000 pesetas) y que con la ejecución del proyecto se pusieron en 350-400 pesos, doblándolo gracias a la venta de la producción al estado, además del reparto de beneficios generados.

¿Había, por tanto, implicación y compromiso?

El compromiso por las partes ejecutoras fue total.

5.2. Aspectos institucionales

Las relaciones institucionales fueron un tanto especiales.

En primer lugar el proyecto fue presentado por la UNAIC a BATÁ como contraparte oficial, ya que según parece era la entidad en aquellos momentos que contaba con más experiencia en materia de cooperación.

Una vez aprobado el proyecto se produjo el **primer cambio**: la UNAIC se desvincula del proyecto, dando paso en el plano administrativo, a la recién constituida CODES. Esta entidad fue creada con el apoyo de la ong CIC-Batá para ser un órgano coordinador de los agentes de Cooperación al Desarrollo tanto internos como externos, adscrita al Poder Popular Provincial que es quien le da entidad administrativa, personal técnico y local - oficina. CIC-BATÁ asumía los gastos de funcionamiento en divisas de CODES mediante las partidas conseguidas a través de los proyectos y que se estipulan en el apartado presupuestario de los mismos. Así les fue incluyendo en la oficinas equipamiento y recursos económicos para el desarrollo de las actividades de formulación, seguimiento y evaluación. Esto no fue posible sólo con lo de este proyecto, sino con las partidas de otros proyectos que se iban aprobando. Sin embargo CODES no estuvo dotada de personal suficiente o cualificado para el desarrollo de este trabajo por lo que no cumplió con las expectativas iniciales que la ong esperaba. Por esta razón se produjo el **segundo cambio** en el procedimiento de la canalización y gestión de la ayuda: apertura de cuenta bancaria propia. Aunque este cambio no afectó a la financiación de la diputación de Córdoba en estos años, si será el sistema en la ayuda aprobada del año 2001.

La ENPA (Empresa Provincial de Proyectos Agropecuarios), entidad realmente ejecutora del proyecto, si se ha mantenido estable como responsable real de su ejecución. Cuenta con un nutrido y preparado grupo de técnicos que formulan y dan el pertinente seguimiento a los proyectos.

En cuanto al funcionamiento interno de la cooperativa:

La UBPC representada por la Junta Directiva Administrativa está formada por:

- Un administrador.
- Una economista.
- Un jefe de producción.
- Tres jefes de vega de tabaco.
- Un jefe de finca de Café.
- Un jefe de finca de cultivos varios.

5.3. Condiciones financieras y económicas del proyecto

La aportación aprobada por la Diputación de Córdoba permitió cofinanciar este proyecto de grandes dimensiones y que partía de un cronograma ejecutivo de tres años.

La partida fue justificada a tiempo, pese al sistema antes explicado de emisión de cheques y compra de insumos.

Todos los insumos que se compraron pasaron a ser propiedad de los cooperativistas.

Las obras de las construcciones de las presas fueron ejecutadas por las brigadas del MICONS que eran pagadas con las divisas del proyecto y cuyas actuaciones y precios fueron negociados por la ENPA y la UBPC "El Moncada".

Esta cofinanciación no permitió terminar todas las obras previstas en un principio, ya que faltan aún dos presas por realizarse de las 6 que fueron presupuestadas en un principio. En la actualidad ha sido aprobado otro financiamiento por parte de la Diputación de Córdoba que permitirá la realización de estas obras, en parte.

La cofinanciación fue positiva y determinante en el estado actual del proyecto, pero insuficiente y por eso necesita de complementariedad en la actualidad. Los cambios monetarios realizados favorecieron al proyecto.

6. FACTORES TECNOLÓGICOS

Toda la tecnología fue adquirida en Cuba y por lo tanto se adecuaba a las necesidades y a los conocimientos sobre su utilización por parte de los técnicos y obreros locales.

En el momento de la presentación del proyecto La U.B.P.C. contaba con la infraestructura necesaria para la producción y elaboración de su producción principal que era y es el café, (red de viales, despulpadora, 3 secaderos de café), así como con las instalaciones socio-administrativas, almacenes y talleres.

Poseía la U.B.P.C. 8 equipos de riego, teniendo déficit de elementos de campo para el riego necesario a las áreas en producción.

Entre los equipos para la realización de las labores agrícolas y de aseguramiento poseía:

- 7 tractores.
- 2 carretas.
- 1 camión.
- 2 jeep.
- 12 juntas de bueyes.

El número de tractores aumentó en uno más con el proyecto, pero de mayor calidad y disponibilidad que los siete que poseían.

Las áreas de riego aumentaron gracias a las micropresas.

7. ASPECTOS SOCIOCULTURALES

Estos aspectos son los que determinan la respuesta de las entidades, beneficiarios y países ante las dificultades.

- **Organización económica:**
Era débil por el sistema de CODES, pero lo cierto es que el funcionamiento y mantenimiento de la UBPC es excelente, así como su gestión, lo que se ha constatado observando los indicadores de ingresos antes y después del proyecto.
- **Organización Social:**
La Comunidad El Moncada depende del Municipio de Viñales y éste a su vez de la Provincia de Pinar del Río.
Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa nacen a partir de los años 80 y con la necesidad de hacer productivas las grandes extensiones estatales que eran improductivas. Estas tierras se entregan en usufructo a campesinos asociados que venden su producción al estado a los precios que éste le marque.
En esta ocasión la mayoría de habitantes de la Comunidad El Moncada son trabajadores de la UBPC del mismo nombre.
- **Cosmología:**
Las creencias no afectaron a la realización del proyecto.
- **Respecto a los beneficiarios y perjudicados:**
El colectivo de personas al que se dirigió el proyecto como beneficiarios directos, era a los 92 socios de la U.B.P.C. El Moncada.
Como beneficiarios indirectos serían el 100% de la población total de la zona, 707 habitantes, la fuente de datos para la estimación de beneficiarios indirectos es proveniente de los Consejos Populares que funcionan en la zona.
Puede considerarse que además, indirectamente se beneficiaron el municipio, provincia y país, pues el cultivo principal es uno de los mayores aportadores de divisas en la provincia y país.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La construcción de 5 micropresas en la Comunidad El Moncada con el fin de eliminar inundaciones y servir de riego a los cultivos de la Cooperativa fue y es un proyecto de grandes dimensiones.

En la actualidad está inconcluso, pero como hemos adelantado se ha aprobado una nueva partida para la conclusión de la última presa y la puesta en marcha de todo el complejo operativo.

Así pues se terminaron 4 obras que han servido para disminuir el riesgo de inundaciones y aumentar la producción de la UBPC.

Se han arreglado las viviendas de la Comunidad.

Se dotó de medios informáticos a la UBPC para una mejor gestión.

Se realizó la compra de un tractor que permite en la actualidad mejorar los cultivos.

Se entregó un vehículo automóvil de apoyo a la dirección de la cooperativa, aportación propia de la ong Batá, enviada a través de los barcos con salida desde Puerto Real (Cádiz).

El proyecto de Desarrollo integral se nos presenta inconcluso, ya que no existe el sistema acuícola de cría de peces, tampoco se hace extensivo el riego a todas las áreas de cultivo ya que falta una presa que además es la que pone en funcionamiento el sistema de otra de ellas.

Sin duda el proyecto ha servido para desarrollar la zona, pero no ha cumplido todos los objetivos específicos presentados para que se dé un verdadero desarrollo integral.

En la actualidad la economía de la zona se sustenta en estos cultivos de café y tabaco y a los que el proyecto ha ayudado.

Para la realización de las obras que faltan se requiere de la ayuda externa (pedida ya en parte) ya que el Municipio no cuenta con suficientes medios para hacerse cargo de los grandes gastos que va a suponer también esta segunda fase.

A nuestro modo de ver este macroproyecto, ya que en realidad son 5 microproyectos en uno, tantos como presas, incluía una loable experiencia de Desarrollo Integral, que ha obtenido resultados satisfactorios, pero que requería de una gran financiación, la cual se está tratando de encontrar.

Se debería haber tenido en cuenta las magnitudes del proyecto y las realidades de cada una de las instituciones participantes y la necesidad de que el flujo de inversión seguía siendo necesario para concluir el Desarrollo Integral de la Comunidad.

Así pues prevemos que seguirá siendo necesaria la aportación de recursos para la terminación real del proyecto tal y como fue concedido. Una parte de estos recursos ha sido aprobada a fecha de esta evaluación por la Diputación de Córdoba, pero estudiado de nuevo el proyecto por los técnicos de la ENPA y CIC-BATÁ se ha llegado a la conclusión de que se necesitará de otras nuevas inversiones que consigan finalmente la terminación real del proyecto y traiga consigo un desarrollo integral de la comunidad en todos los frentes.

Si lo consigue, se convertirá en uno de los mayores proyectos productivos financiados con recursos de cooperación descentralizada local de Andalucía.



Micropresa UBPC Moncada



Comunidad Moncada. Pinar del Río



Vivienda del Municipio 10 de Octubre

4. Construcción de 60 viviendas en el Municipio 10 de Octubre de la Ciudad de La Habana (Cuba)

DESARROLLO, VIVIENDAS EN EL MUNICIPIO 10 DE OCTUBRE

“Rescate y conclusión de 60 viviendas en el Municipio 10 de Octubre de la Habana”.

Este proyecto se aprobó fuera de la convocatoria oficial de la Diputación de Córdoba a ONGs.

Fue apoyado por Acuerdo de Pleno respondiendo a un compromiso de cooperación directa de la Diputación de Córdoba con la Ciudad de la Habana.

Posteriormente fue encargada su gestión a la ONG andaluza CIC-BATÁ, siendo reformulado debido al largo periodo entre su formulación inicial y la concesión de los fondos, convirtiéndose en un proyecto de “Terminación de 60 viviendas” en lugar de “Construcción de 100 viviendas”.

Método, vía: Gestión mixta: Cooperación directa y ONG cordobesa. Con Términos de Referencia explicitando los compromisos de cada una de las partes. (se anexan dichos Términos)

AGENTES RECEPTORES

ONG CIC-BATÁ

Se trata de una ONG con presencia en la isla de Cuba y con un importante trabajo en la provincia de Pinar del Río.

Esta entidad no gubernamental es la receptora de los fondos en España y la encargada de situar estos mismo fondos en Cuba. Primero, la primera mitad, en la cuenta de la Secretaría Adjunta de la Colaboración del Poder Popular

La segunda parte del financiamiento sería gestionada por la propia ONG en la isla con la presencia in situ de un cooperante encargado del proyecto.

Secretaría adjunta para la colaboración

Es la entidad de la Ciudad de la Habana encargada de gestionar todos los proyectos de cooperación directa que se ejecutan en Ciudad de la Habana. Cuenta con presencia en España a través de sus delegados de zona que son

los encargados de presentar los proyectos de los diferentes municipios de la Habana a los agentes de cooperación española.

Dirección municipal de la microbrigada 10 de octubre

Entidad encargada de la ejecución directa de las viviendas a través de las Microbrigadas.

Unidad Provincial de Inversión de la Vivienda (UPIV)

Unidad Provincial de Inversiones de la Vivienda (UPIV). Esta es la entidad designada por el Gobierno de la Ciudad de la Habana para que actúe como inversionista en el proceso de construcción de nuevas viviendas, así como en la rehabilitación de las ya existentes. La UPIV cuenta con entidades subordinadas en cada uno de los 15 Municipios de la Capital. Estas pequeñas entidades las conforman técnicos medios, arquitectos e ingenieros que puntualmente controlan el proceso inversionista.

Consejos populares

Representan a los beneficiarios apoyando toda la gestión para que el proyecto se ejecute favorablemente. El Consejo Popular está constituido por los delegados elegidos por año y medio en los comicios que se efectúan normalmente en el país.

Gobierno municipal 10 de octubre

Organismo que rige las políticas del Municipio 10 de Octubre y que cuenta con un área que atiende los proyectos de cooperación.

MINVEC (Ministerio de la Inversión Extranjera y la Colaboración con el Extranjero):

Ministerio encargado de facilitar los permisos de trabajo y de residencia al personal expatriado así como de autorizar la cuenta del proyecto a la ONG encargada. Realiza también funciones de seguimiento y control de la marcha del proyecto.

EVALUACIÓN PROYECTO

Terminación de 60 viviendas en el Municipio 10 de Octubre en la Ciudad de la Habana, Cuba.

Proyecto presentado por: C.I.C. BATA

Contraparte Local: Secretaría de Colaboración del Poder Popular de la Habana

Convocatoria: Fondos: Diputación de Córdoba.

Finalización: Un año desde la recepción de los fondos

OBJETIVO GENERAL

1. Mejorar el nivel de vida de 300 personas asegurándoles unas viviendas dignas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Terminación de 60 viviendas en el Municipio 10 de Octubre de Ciudad de la Habana.
2. Mejorar la situación de habitabilidad del Municipio 10 de Octubre.
3. Terminación de 7 edificios.

RESULTADOS ESPERADOS

- Terminadas 62 viviendas en el Municipio 10 de Octubre.
- Mejorada la Habitabilidad del Municipio.
- Terminados 7 edificios.
- 300 personas tienen una vivienda digna.
- Se evita el riesgo de derrumbes.



Microbrigada Viviendas 10 Octubre

1. ANTECEDENTES

Ciudad de la Habana es la capital de Cuba y se encuentra al Norte de la Región Occidental del país con una superficie de 739 Km² y aproximadamente con una población de 2 millones y medio de habitantes, es decir, el 20% de la población total del país.

La ciudad la conforman 15 Municipios, es en estos donde se sitúan los problemas de viviendas que se acentúan con el paso del tiempo. Entre estas hay 562 viviendas declaradas inhabitables, a pesar de lo cual son utilizadas con graves riesgos físicos para los ocupantes. El número de viviendas deterioradas es aún muy superior y se prevé que en los próximos años estas pasarán a formar parte del anterior grupo formando así un círculo vicioso de difícil ruptura sino se actúa rápido.

En la década del 60 la construcción y la reparación o conservación de viviendas en la Ciudad de la Habana disminuyó considerablemente, ya que casi la totalidad de las empresas constructoras dirigieron su atención a la ejecución de obras de gran envergadura encaminadas al desarrollo multilateral de la industria del país y a la construcción de viviendas de en la periferia de la Capital creándose así nuevos poblados, pero generalmente fuera de la Ciudad.

La vivienda en la Capital sufrió un continuo deterioro a la vez que el fondo de la misma disminuyó hasta agotarse como resultado de la entrega, en la generalidad de los casos, a núcleos familiares afectados por derrumbes, incendios, ciclones, intensas lluvias etc.

En la década de los 70 se crea lo que se llama Comunidades de Tránsito para dar cabida, en parte a solucionar estos problemas, estas Comunidades pronto se convierten en residencias permanentes debido a la falta de estas como ya hemos mencionado, ya que la posibilidad de ofertas de viviendas se encontraba en cero. El problema se agravó de nuevo.

En la década de los 80, con la revitalización del Movimiento de Microbrigadas Estatales para la Construcción de Viviendas, se reinicia un proceso de construcciones y reparaciones de viviendas de la Capital, dándose solución a un gran número de núcleos familiares que se encontraban como residentes permanentes en Comunidades de Tránsito y Albergues. Gracias a las condiciones favorables del país en esa década se aminoró la marcha del deterioro de las viviendas. El factor que empiezan a jugar las Microbrigadas se hace necesario para emprender una reconstrucción sostenible de muchas zonas.

En la década de los 90 tanto el proceso constructivo como la conservación de las viviendas se ve afectado desfavorablemente producto de la crisis económica que atraviesa el país derivada de la desaparición del Campo Socialista y del Bloqueo Económico Comercial y Financiero impuesto por los estados Unidos de América.

Hoy día, la Ciudad de la Habana cuenta con un fondo habitacional de 562 567 viviendas de las cuales 310.987 se encuentran en buen estado técnico; 142.018 en estado regular y 109.562 declaradas inhabitables. Cuenta además con 23.936 núcleos familiares con anuencias de Albergues; agrupando éstos en 95.645 personas.

Sobre el municipio 10 de octubre

Se trata de una de las mayores concentraciones poblacionales del país, 240.713 habitantes constituyen el Municipio 10 de Octubre, de hecho, el mayor de la capital.

Asentado en la parte Centro-Sur de la Ciudad de la Habana, en una pequeña superficie de 12,2 Km Cuadrados, ocupando varios territorios, donde se asientan las 9 zonas de los Consejos Populares que son: Tamarindo, Luyanó, Jesús del Monte, Vista Alegre, Lawton, Acosta, Sevillano, Víbora, Santos Suárez.

Limita territorialmente al Norte con los Municipios de Cerro y La Habana Vieja. Al Sur con el Municipio Arroyo Naranjo. Al Este con San Miguel del Padrón, y por último al Oeste con Cerro nuevamente.

Eminentemente residencial, el Municipio 10 de Octubre, posee 405 asistenciales de salud. Precisamente es en este municipio donde nace el llamado plan del médico de la familia extendido al resto del país.

La nutrida población de 10 de Octubre está representada en su Asamblea Municipal del Poder Popular por 133 Delegados y en la Asamblea Nacional por un total de 12 Diputados.

¿Cómo ha marchado el proyecto?

La posibilidad de contar con 64.000 dólares provenientes de la Diputación de Córdoba iba a permitir el rescate de 60 viviendas divididas en 7 edificios.

La contraparte cubana sería la Secretaría de Colaboración del Poder Popular en la Habana, y dado que se había aprobado en pleno se le ofreció a la ONG española CIC-BATÁ la posibilidad de ejercer el seguimiento del proyecto ya que esta ONG cuenta con una gran experiencia en Cuba.

Desde que se identificó el proyecto y se aprobó hubo un retraso en concederse el financiamiento.

El dinero que gestiona desde Córdoba CIC-BATÁ fue ingresado en la cuenta de la Secretaría, este dinero correspondía con casi la mitad del financiamiento 29.690 USD el 12 de mayo del 2000.

Así se acordó en los Términos de Referencia para que el resto fuese manejado por el Cooperante enviado por CIC-BATÁ con el fin de viabilizar el proyecto.

Este primer dinero enviado a la Secretaría fue identificado dos meses después por parte de esta entidad. Según nos confirmaron por problemas bancarios, aunque nos consta la reiterada recomendación por parte del cooperante de CIC-BATÁ (que ya se encontraba en la isla) de que el ingreso se había hecho, aunque parece que su esfuerzo fue infructuoso.

El 8 de septiembre de este mismo año la Secretaría le hace entrega a la Dirección Municipal de la Microbrigada de 10 de Octubre la tarjeta por el dinero correspondiente con la que podían comprar el material para el proyecto en la entidad única suministradora de la Provincia.

Las Microbrigadas empiezan a trabajar en las obras aunque a veces sin materiales y a veces sin personal. El personal es sacado de sus edificios y llevados a otros siguiendo criterios de "interés municipal". Esta parte de dinero gestionado por la Dirección Municipal de la Microbrigada y la Secretaría Adjunta para la Colaboración ha tardado en gastarse 11 meses por motivos que aclararemos más adelante.

Cuando se identificó el donante, el cooperante de CIC-BATÁ procedió a informar al MINVEC para la firma de los términos de referencia. En dicha

reunión se personaron el representante del Ministerio y el de BATá como responsable de la parte española. El MINVEC expresó su preocupación por el acontecer de las cosas. El proyecto fue reformulado por el técnico de CIC-BATÁ ya que el cambio de moneda había perjudicado a lo presupuestado en un principio y de 73.000 USD se pasó a 64.000 USD.

En ese estado de cosas era imposible que se abriera la cuenta para que el resto del dinero fuese manejado por la ONG española. Este hecho se ha producido el 7 de agosto del 2001. Entre agosto y septiembre de 2001 CIC-BATÁ conjuntamente con el encargado de compras de la Microbrigada 10 de Octubre han conseguido gastar la segunda partida del financiamiento correspondiente a 36.734,17 consiguiendo además mejores ofertas, calidad y garantía de los materiales de terminación, ya que han salvado con esta cuenta independiente el camino del único proveedor (caro en algunos materiales) usado hasta ese momento.. Antes fue imposible habilitar la cuenta debido a toda esta trama burocrática, así pues en el marco de esta evaluación trataremos de aprender sobre estos ejemplos prácticos para considerar las formas o vías de cooperación más adecuadas y cómo han de hacerse.

Hasta la fecha sólo se han terminado dos edificios Ciudadela 13 y Tejar de 3 apartamentos y Mantenimiento de Redes.

Hay un tercero que corresponde a "Terreno 65" y que espera acabarse en breve. Los restantes estarán para finales del año 2001 si no se producen cambios.

2. PERTINENCIA

Sabiendo por los antecedentes que el Municipio 10 de Octubre es el que más densidad poblacional posee obtendremos que sin duda una actuación en dicho Municipio y en viviendas es algo muy justificable como pertinencia del donante y del receptor, sobre todo teniendo en cuenta que este proyecto surge de una visita del Presidente de la Diputación de Córdoba en aquel momento, José Mellado, al propio Municipio donde se le exponen las carencias y los sectores más críticos y por tanto más plausibles de cooperación.

Así pues la Diputación de Córdoba se compromete a participar en dicho proyecto. Hay que apuntar que con anterioridad este presupuesto estaba destinado a otros edificios, pero dado que en una posterior visita (noviembre 2000) en la que participa el diputado de cooperación, José Antonio Albañir, se comprobó que las viviendas inicialmente previstas estaban casi finalizadas, con otra financiación, se decidió que esta partida presupuestaria se destinara para la terminación de unas nuevas viviendas ejecutadas por Microbrigadas.

Por parte del Donante se considera que los cambios, obvios, no deben afectar al objetivo principal, paliar el problema de la vivienda en el municipio 10 de octubre, ya que es una prioridad y, dado que el proyecto les fue ofrecido por la Secretaría de Colaboración se entiende que era también prioridad municipal.

Distinguimos aquí los cuatro niveles de pertinencia:

1. Sobre las políticas de Desarrollo del propio país:
La vivienda está priorizada como política de Desarrollo del país dado el enorme problema existente en la actualidad en este sentido y muy particularmente en este municipio. Al faltar los recursos

necesarios en divisas para las construcciones este recurso suele obtenerse por la cooperación como en este caso.

2. Sobre su contexto con otras iniciativas similares:

En el Municipio 10 de Octubre se encuentran otros agentes donantes tanto de ONGs como de la propia cooperación descentralizada.

En el caso específico de las viviendas podemos constatar que hay ONGs españolas actuando en la zona y que existen bastantes aportaciones de la cooperación descentralizada andaluza destinadas a viviendas en dicho municipio. (ver memoria de las Microbrigadas al final de este capítulo)

Las políticas de prioridades zonales y de intervención las decide el Gobierno Municipal y lo ejecuta a través de varias vías en nuestro caso a través de la Dirección Municipal de 10 de Octubre.

3. Sobre el alcance a los beneficiarios:

El alcance en los beneficiarios es total ya que los mismos que ejecutan las obras son los que se quedarán con las viviendas. Decir que en el sistema de Microbrigadas estos trabajadores van a obtener una vivienda después de 12 años trabajando en diferentes obras

Sobre los factores externos y su influencia en el objetivo final:

Las políticas del país apoyan las iniciativas de la cooperación descentralizada.

La falta de materiales en algunos momentos de la ejecución del proyecto han afectado en sobremanera.

3. EFICIENCIA

En este apartado podemos distinguir dos tipos de gestión. La realizada por la Secretaría de Colaboración de Ciudad de la Habana y la realizada por CIC-BATÁ.

Los resultados alcanzados hasta la fecha, es decir, las acciones que se han llevado a cabo según la matriz de planificación, nos llevan a pensar en una utilización poco eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales por parte de la Secretaría y de las Direcciones Provinciales y Municipal de la Microbrigada.

Desde que se empezó con el proyecto ha tenido tres diferentes directores. Lo que nos indica que no se han podido comprometer mucho con los proyectos.

Esta entidad además tiene que cumplir los planes Municipales constructivos entre los que estos proyectos no están priorizados, por lo que se desviaba a la fuerza de trabajo a estas áreas priorizadas y no a los proyectos.

Por parte de CIC-BATÁ:

Esta ONG tiene presencia permanente de personal expatriado en la isla de Cuba que se encarga de dar el correspondiente seguimiento a estos proyectos.

Esta entidad ha ido informando puntualmente del ciclo del proyecto, así como de las dificultades que iban acaeciendo. Esto lo hemos podido corroborar con la lectura de los diferentes informes.

Ha participado en los seguimientos del proyecto cada semana, así como ha mantenido todo tipo de reuniones para tratar de encauzar la marcha del proyecto.

En cuanto ha conseguido la apertura de la cuenta ha actuado conjuntamente con la Dirección Municipal de la Microbrigada y tras hacer un diagnóstico de necesidades reales entre los beneficiarios ha realizado las compras de los recursos necesarios para la Terminación de estas viviendas.

En este sentido **el sistema de cuentas a través de una ONG favorece la compra de recursos en diferentes suministradores por lo que se han conseguido mejoras en los precios y garantía de estas compras.** Esta mayor eficiencia es apoyada por la parte local.

4. EFICACIA

Los Objetivos específicos fueron formulados inequívocamente.

El Objetivo específico primero, terminación de 60 viviendas es obvio que no se ha cumplido. Hasta la fecha sólo se han terminado 14, aunque en breve se espera incorporar 10 más correspondientes con la Microbrigada "Terreno 65".

Respecto al Objetivo específico número 3, tenemos que decir que sólo hay terminados 2 edificios de los 7 que identifica este Objetivo.

No hemos mencionado el Objetivo específico 2 ya que hace referencia a la mejora de la habitabilidad del Municipio 10 de Octubre, ya que consideramos que esto es más que un resultado es consecuencia de los otros objetivos.

Observamos como no se ha llegado a cumplir con ninguno de los objetivos inicialmente señalados.

Ha pasado un año y cuatro meses desde que el dinero llegó a Cuba. Un dinero que iba destinado a la Terminación de los edificios, es decir a completar con esta aportación todo lo necesario para el acabado de viviendas como son: Tomas de corriente, pinturas, puertas, lavabos, fregaderos, azulejos, algunas tuberías. Estos materiales son los más costosos y por tanto el aporte iba destinado a su compra. El compromiso de la parte cubana era construir estos edificios para incorporarles estos materiales. Al no estar construidos estos edificios no se ha podido hacer uso del material para su terminación.

En este sentido dada la imposibilidad de obtener algunos materiales para su construcción y que en principio no estaban presupuestados, el representante de CIC-BATÁ autorizó la compra de esos materiales para tratar con esto de agilizar la marcha del proyecto. Así se hizo lográndose un pequeño adelanto. Se obtuvo cemento con este aporte para continuar las obras.

Cuando ha llegado la segunda partida se decidió conjuntamente, CIC-BATÁ y Microbrigada 10 de Octubre, utilizar parte del financiamiento en la impermeabilización de las cubiertas de los edificios.

Esta medida se ha tornado muy positiva dado el especial clima de Cuba que hace que las cubiertas sufran de erosión muy rápidamente y que se lleguen con eso a casos de destrucción de los techados y filtraciones en todas las viviendas.

Hemos comprobado la buena acogida por parte de los beneficiarios. Gracias, decimos, a una rápida actuación en el terreno de la ONG responsable del proyecto. Acuñaamos aquí el término de la "calidad en la cooperación". Las empresas responsables de esta impermeabilización garantizan sobre su producto 10 años además de la instalación. Teniendo en cuenta que los beneficiarios no cuentan con recursos financieros para hacerse cargo del

mantenimiento de estas cubiertas esta es una medida que asegura la perdurabilidad de las viviendas por este periodo. Hemos detectado en comparación con otros proyectos similares que este tipo de medidas favorecen la sostenibilidad de estos proyectos frente a actuaciones rápidas y que no incluyen cubiertas.

Los resultados están en "stand by" para ser terminados por la parte ejecutante hecho este que no se producirá antes fin de este año 2001.

Los edificios actualmente se encuentran en el nivel de ejecución que observamos en la tabla.

NOMBRE "MICRO"	Nº VIVIENDAS	UBICACIÓN	PERIODO	SITUACIÓN %
Mantenimiento de Redes	11	C/Gelabert Entre S. Miguel y la Gueruela	Octubre 2001	Finalizado
Terreno 65	10	C/Úrsula Entre Destrampes y Goicuría	Octubre 2001	90%
Microsocial 2ª	10	C/Nueva Entre Ofarril y Acosta	Octubre 2001	50%
Cubana de Acero	12	C/San Mariano y Goss	Octubre 2001	42%
Ciudadela 13 y Tejar	3	C/ 13 y Tejar, Lawton	Octubre 2001	Finalizado
Microsocial 17A	6	C/Novena y Concepción	Octubre 2001	36%
Microsocial Vivienda	10	C/ Gertrudis Entre Agustina y Revolución	Octubre 2001	31%

5. IMPACTO

Efectos positivos:

En los dos edificios terminados el impacto ha sido muy bueno. Se ha conseguido sensibilizar a los beneficiarios sobre el mantenimiento de las viviendas. Se ha hecho creíble el hecho de que la cooperación funciona en el ámbito del barrio y con ello se ha logrado incentivar a los vecinos en ese tipo de iniciativas.

Se ha logrado una mayor estabilidad para las familias beneficiadas.

Efectos Negativos:

Al ser tan acuciante la necesidad de viviendas en este Municipio, no hemos encontrado ningún impacto negativo a la hora de implementar este proyecto.

5.1. Impacto medioambiental

Uno de los problemas de la falta y deterioro de las viviendas que existen radica en el destrozo del entorno que las rodea. Con la Terminación de viviendas se consigue que se conserven las existentes y que se

construyan otras que no dañen el entorno, más bien al contrario, que ayuden a conservarlo.

El deterioro de las viviendas trae una erosión en los suelos, suelos que a veces son irrecuperables. La falta de viviendas hace que parte de la población se construya sus propias viviendas en zonas de la periferia, que a veces son utilizadas para cultivo, con lo que se le va quitando terreno al campo. Por otra parte con la terminación de viviendas se podrá recuperar la ciudad, además de asegurar a estas personas unas viviendas, consiguiendo con ello que los campos sean utilizados sólo para cultivos.

5.2. Impacto de género

Sobra decir que las mujeres son las que más sufren la falta de una vivienda digna, lo que lleva a que se endurezcan las condiciones de su trabajo. Sin una vivienda tiene que hacer frente a más tareas, además de tener que cuidar a los hij@s en condiciones de hacinamiento con lo que se acarrean enfermedades y un mayor desgaste de la vida de la mujer. Con la consecución de una vivienda digna se le facilitarían las condiciones para su desarrollo personal, además de facilitarle las condiciones para hacer frente a sus tres roles (productivo, reproductivo y comunitario) con una menor carga, deshaciéndose poco a poco de las duras tareas a las que están sometidas. Con la mejora de la vivienda la mujer y los niñ@s serán sin duda los grupos más favorecidos.

Esta facilidad para la mujer al tener su propio hogar la llevará a lograr unos mayores niveles de empoderamiento respecto al hombre ya que dispondrá de más tiempo para su realización personal.

La Federación de Mujeres Cubanas respalda todo este tipo de iniciativas.

Recordamos aquí que dentro del organigrama de las Microbrigadas hay directivas mujeres, así como jefas de obra que son mujeres. Hecho este que nos lleva a pensar en que puestos generalmente adjudicados por rol histórico a los hombres han cambiado con la ejecución de esto proyectos.

6. VIABILIDAD

Se trata de un proyecto que aún está inconcluso, pero que responde a un criterio definido en la calidad de la terminación. Como decimos se cuenta con una garantía de diez años en el caso de las cubiertas. El resto de los materiales adquiridos son de mejor calidad en comparación con una vivienda normal de microbrigada que no cuente con el apoyo en divisas para la compra de estos materiales de calidad.

Una vez terminadas las obras, el mantenimiento corresponde al propietario de cada vivienda.

La viabilidad de que se terminen el resto de las obras depende de la política que deban seguir tanto la propia Dirección Municipal de la Microbrigada 10 de Octubre como el propio municipio a la hora de priorizar estas obras que ya están fuera de plazo.

Los recursos se encuentran ya en los almacenes de la Micro Municipal, dadas las compras hechas por la ONG. Sólo falta acoplarlos a los edificios cuando estos se encuentren en su fase de terminación.

7. FACTORES DE DESARROLLO

La OCDE concede mucha importancia a ese apartado (OCDE 1989) a la hora de que un proyecto sea viable. En nuestro caso los factores que enumeraremos nos darán el por qué de este retraso.

Estos factores contribuyen pues al éxito del proyecto como factores tanto internos como externos.

7.1. Políticas de apoyo

Desglosamos en este apartado todas las políticas tanto del donante como del receptor en este proyecto.

Las políticas de apoyo de la Diputación de Córdoba en materia de cooperación responden a unas líneas directrices trazadas desde la Oficina de Cooperación de dicha entidad y que son aprobadas en pleno por los representantes de los partidos que conforman la Diputación de Córdoba. La isla de Cuba es un país receptor de esa ayuda desde el principio de esta cooperación descentralizada.

- **Prioridades Nacionales:**

La vivienda a parte de ser un problema en todo el país se agrava en el caso de 10 de Octubre, así como otros sectores como son dotación de infraestructuras en el área de salud, creación de empleo y generación de recursos a través de empresas nacionales. Tratando de mantener siempre los logros alcanzados en Índice de desarrollo Humano y los logros en equidad.

- **Implicación y compromiso:**

Todos los organismos citados en el apartado de agentes se han comprometido en la ejecución del proyecto. Aunque como se ha detallado con diferentes visiones.

¿Afectaría un cambio en las políticas a la marcha del proyecto?

En la política nacional no se prevé cambio alguno, aunque en la Municipal si ha afectado en la marcha del proyecto la **no priorización** de las obras y el cambio de tres directores de la Dirección Municipal de la Microbrigada 10 de Octubre en 11 meses.

¿Afecta la política salarial?

Los escasos sueldos de los dirigentes de la D.M.10 de Octubre los ha llevado a una búsqueda de mejores empleos con más recursos e incentivos.

El bajo salario de los microbrigadistas se ha paliado con el incentivo de recibir una vivienda de buena calidad.

¿Hay, por tanto implicación y compromiso?

Pese a lo que pueda parecer existe compromiso por parte de las entidades, pero el complejo sistema de ejecución directa (salvado éste por la ONG) y las necesidades de cumplir con los programas provinciales hacen que este retraso sea evidente.

7.2. Aspectos institucionales

Este proyecto como vamos observando se nos presenta complejo por las diferentes entidades que forman el entramado sistema de ejecución de viviendas en la Habana. En este sentido vamos a analizar cómo se encuentran estas institucionalmente y cómo ha repercutido esto en el proyecto.

La **Secretaría de Colaboración del Poder Popular** cuenta con un equipo de técnicos muy preparado para dar seguimiento a los proyectos, pero en este momento está en su mayoría cumpliendo misión en España y otros países donantes. Este hecho se torna en debilidad dado el gran número de proyectos que se ejecutan en Ciudad de la Habana. Esta entidad cuenta con un solo suministrador de recursos que como explicamos anteriormente es insuficiente y encarece los costos.

La **Dirección Municipal de 10 de Octubre** no cuenta con suficientes recursos humanos para hacer frente a todas las obras que tiene encomendadas, esta es otra de las causas del retraso, ya que la mano de obra es escasa. En la mayoría de las "micros" que dependen de esta entidad surge la desilusión ya que como hemos apuntado pueden estar hasta 12 años fuera de su lugar de trabajo realizando diferentes obras hasta que al final consiguen sus viviendas.

Los salarios son bajos y no incentivan al personal de la Dirección. Cuentan también con escasos recursos materiales para dar seguimiento a los proyectos y suele existir bastante movilidad laboral entre los técnicos. Movilidad que ha sufrido el proyecto.

La **ONG CIC-BATÁ** cuenta con personal estable en la isla y con recursos para dar seguimiento a los proyectos. Conoce perfectamente el terreno por la experiencia de todos estos años de cooperación y cuenta con personal motivado y sensibilizado en este tipo de proyectos.

Los Microbrigadistas son los auténticos beneficiarios de este proyecto, estos están lo suficientemente motivados pese a la demora para finalizar las obras.

Si se les permite dedicarse a estas viviendas y se les ayuda con mano de obra la terminación se realizaría en breve. Recordemos que ellos son los que obtendrán la vivienda.

7.3. Condiciones financieras y económicas

Ha habido un sistema mixto de gestión financiera. A través de la Secretaría y a través de la ONG. El retraso y el aumento de costes a través de la Secretaría ha sido latente debido al sistema de proveedor único y a la falta de materiales de este único proveedor.

La gestión directa por parte de la ONG ha permitido tener acceso a ofertas con diferentes suministradores abaratando costes y permitiendo asumir mejoras en la ejecución del proyecto que no estaban presupuestadas en principio pero que se consideran necesarias (Cubiertas impermeabilizantes) y que se ha conseguido gracias a un ahorro presupuestario. La apertura de la cuenta y la rápida y consecuente utilización de este presupuesto ha supuesto un avance en el proyecto. La rentabilidad obtenida con este sistema es cuantitativa y cualitativamente superior al anterior sistema.

Hay que estimar siempre en estos proyectos la depreciación de la peseta con respecto al dólar, moneda con la que se adquieren los recursos en la

isla. Por eso es conveniente estudiar el periodo de tiempo en la que se realiza la transacción comprobando el valor del dólar en ese momento. Es importante asegurar también un desembolso rápido por parte del donante.

7.4. Factores tecnológicos

La tecnología utilizada se adecua perfectamente a las necesidades de vivienda por parte de los beneficiarios. Su experiencia constructiva en estos años, así como la asesoría de los diferentes técnicos hace que la tecnología utilizada sea la adecuada para hacer frente al proyecto.

Los recursos adquiridos son para la terminación y se ha tratado de adquirir los de mayores garantías y sin perjuicio para el medio ambiente.

Como se ha comprobado la totalidad de la tecnología ha sido adquirida dentro de la isla y acorde con la necesidad.

Los materiales están en consonancia con las necesidades actuales en este sentido y son facilitadores del desarrollo humano

7.5. Factores socioculturales

- **Organización económica:**

Dentro de una economía de planificación que cada vez se abre más a nuevos mercados y nuevas formas de viabilidad económica el proyecto resulta atractivo por la nueva forma de obtener recursos para las viviendas con el manejo de nuevos y distintos suministradores presentes en el país, sujetos a oferta y demanda, gracias al sistema de cuenta independiente vía ONG y facilitada por el MINVEC.

- **Organización Social:**

La sociedad cubana cuenta con una notable organización en todos los niveles, a veces se convierte en una traba por las infinitas instancias por las que se tiene que pasar dentro del sistema y otras en cambio favorecedoras por el estricto control que se hace de todos los recursos tanto internos como externos. A este proyecto le han beneficiado y perjudicado ambas cosas.

Cosmología:

En este sentido las diferentes creencias con las que cuenta la isla no afectan en ningún modo el quehacer del proyecto.

Respecto a los beneficiarios y perjudicados:

Los beneficiarios son los propios microbrigadistas que se harán con una vivienda.

No se prevén perjudicados.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El resultado de esta evaluación pretende encontrar las vías más adecuadas para una correcta cooperación con la isla de Cuba.

Hemos tratado de exponer con claridad y objetividad todas las acciones que están determinado el actual estado del proyecto.

Llegamos a las conclusiones siguientes:

- Consideramos que el sistema de cuentas que está facilitando y promoviendo el MINVEC a través de ONGs con presencia en la isla es muy positivo. Permite el acceso a diferentes proveedores y con esto a un ahorro en el presupuesto que conlleva a destinar partidas para recursos de mayor calidad y seguridad.
- Este sistema deja al aire otras carencias como son las de la demora en la firma de los Términos de Referencia obligatorios para solicitar la apertura de cuenta, la demora suele ser de entre un mes y medio y dos meses hasta poder operar la cuenta; la otra causa de demora es la necesidad de contar con los distintos avales necesarios para la ejecución del proyecto.
- Recordemos que es indispensable el del MINVEC, así como el del correspondiente Ministerio del que dependa la acción, llámense Agricultura, Salud, Alimentación etc. Para prever esa demora en la solicitud de los avales se sugiere hacerlos en cuanto se sepa la resolución de aprobación del proyecto y por parte de la entidad cubana de contrapartida o receptora del proyecto. Esto hará ganar tiempo para la ejecución, ya que como sabemos desde que se aprueba hasta que llega a su destino suele pasar un considerable periodo de tiempo. El de obtención más rápido es el del MINVEC, Ministerio encargado del seguimiento de los proyectos y más sensibilizado con estos. Su personal está muy capacitado y facilita todos los trámites.
- Hay que ser conscientes también del entorno de este proyecto de viviendas. Contrastadas informaciones con agentes donantes y con ONGs con presencia en la isla hemos constatado que son los de más difícil ejecución por varias causas. Las principales son que no hay mano de obra suficiente para hacerse cargo de estos proyectos, escasea el material y la fuerza de trabajo municipal está puesta a la orden de las prioridades provinciales y a su vez nacionales.
- En este proyecto constatamos que si bien se ha movido la fuerza de trabajo que correspondía con los proyectos financiados ésta ha sido enviada a cubrir las necesidades constructivas de escuelas y hospitales necesarias también para el desarrollo del país. Sin duda esta es la principal causa del retraso en la ejecución: La salida de la mano de obra de los proyectos puesta al funcionamiento de estos otros.
- La Secretaría de Colaboración como hemos dicho tiene que hacer frente a numerosos proyectos y de todo tipo y con un solo suministrador para proyectos de viviendas carente en muchos momentos del material requerido. La actuación de la Secretaría se requiere en otros proyectos con menos complejidad que los de viviendas ya que su sistema es lento y perjudica la justificación de los gastos con las entidades donantes.

- La ONG CIC-BATÁ ha realizado su trabajo correctamente y movida por el criterio de la "calidad en la cooperación" al acceder a recursos con garantía temporal para los beneficiarios. Se ha visto maniatada temporalmente por la política municipal en materia constructiva y perjudicada por la tardanza de la Secretaría y la apertura de cuenta.
- Llegamos a la conclusión de que llegarán a los beneficiarios unas viviendas de calidad y garantía y que no tienen comparación en su terminación con otras experiencias similares en el área constructiva de la cooperación en Cuba, aunque con considerable retraso. Cuando se logre el objetivo final los resultados serán mejores a los esperados, pero siempre con una demora de al menos un año sobre lo estimado en un principio. No obstante, aunque no sirve de consuelo, hay que señalar que también en el país emisor de las ayudas, la entrega de obras suele romper con los plazos previstos inicialmente, en especial cuando se trata de rehabilitaciones, aun contando con los recursos materiales y la mano de obra necesaria.
- En esta evaluación damos algunas claves para evitar esta tardanza.
- Recomendamos que se siga confiando en los proyectos de viviendas por la necesidad real que hay de ellos, pero que se adecuen a cronogramas de dos años como mínimo, ya que antes es imposible asegurar su justificación tanto financiera como ejecutora.
- Cada donante tiene que decidir cual a su juicio es el mejor sistema de ejecución de proyectos constructivos. Pero siempre teniendo en cuenta que las prioridades municipales y los problemas de recursos humanos y materiales pueden hacer que se retrase el proyecto, de ahí la importancia de hacer un cronograma real, así sea dilatando los tiempos pero obteniendo unos buenos resultados.
- Nuestra principal recomendación es ajustar los cronogramas, que como en este caso no se van a cumplir.
- Recomendamos también que se aseguren los acuerdos de cumplimiento de este cronograma entre los donantes y los ejecutores.

**DIRECCIÓN PROVINCIAL MOVIMIENTO DE MICROBRIGADAS
CIUDAD HABANA
MEMORIA INFORMATIVA**

Comienzos

El movimiento de Microbrigadas comienza en 1970 con el objetivo de dar soluciones a los problemas de vivienda con los que empieza a enfrentarse el país tras el bloqueo.

Los trabajadores de diferentes sectores se unen para compartir un logro común: El Derecho a una vivienda digna.

Se trata en estos primeros años de Microbrigadas de obreros industriales para la construcción de viviendas.

La Microbrigada para la construcción de un edificio de viviendas se forma a partir de 33 microbrigadistas de un centro de trabajo, de los cuales 19 se quedan a pie de obra y 14 van a construir obras sociales.

De las viviendas que se construyen, un 20% pertenece al fondo estatal y el 80% restante se distribuirá en asamblea democrática en el centro de trabajo, donde tienen derecho a optar todos los trabajadores, independiente de que hayan pertenecido o no a la Microbrigada; una excepción lo constituye la Microbrigada formada en el barrio, donde el 20% se utiliza en resolver las propias necesidades del barrio.

El trabajo en la obra se mide por normas hechas para 10 horas y que tienen en cuenta la aplicación del multifuncionamiento.

El 20% del fondo estatal suele ser utilizado para la creación de centros de salud o lugares de aprovechamiento solidario, con lo que a la vez se consigue dotar a los beneficiarios de mejoras sociales.

Durante sus 30 años de existencia han pasado por diferentes momentos con tres periodos claves.

1970. *Fundación*. En este momento se comienzan a plantearse metas y a conseguir objetivos.

1986. *Revitalización*. El movimiento se mantiene con sus consecuentes logros.

1996. *Reanimación*. Tras pasar los años del conocido como "periodo especial" el movimiento se asienta definitivamente y comienza una etapa en la que los logros van en aumento.

La fuerza de trabajo está formada por un total 12 573 personas, de las que 4328 son microbrigadistas y 8102 asalariados, quedando 143 de apoyo.

Actualmente, como se observa según los datos, las microbrigadas de centros de trabajo siguen siendo la fuerza principal, para un 64% del total.

3000 de estos microbrigadistas han recibido vivienda y se han quedado a trabajar en microbrigadas asegurando así futuras obras.

Tipos de Microbrigadas

Centro de trabajo	Barrios insalubres	Alternativas	Albergues	Pulmón
300	124	30	4	13

Del total de microbrigadistas que optan por viviendas, el 37% está en Terminación, el 31% en Desarrollo, el 3% en Inicio, el 23% paralizadas y el 6% está Reubicados en otras "micros".

En datos de 1999 hay hasta un total de 6368 microbrigadistas de los cuales 4225 llevan más de 9 años en el movimiento esperando la terminación de sus edificios. Estos se podrían llevar a cabo si se efectuase el suministro estable de elementos necesarios para la construcción, tales como entrepisos, cubiertas y elementos de pared.

Así pues, el movimiento de las Microbrigadas cumple unas misiones fundamentales en todos los ámbitos y sus repercusiones son a todos los niveles. Estas se observan en el campo de la salud, ya que la construcción de hospitales, centros de salud, farmacias, asilos etc. con los que la población cubana ha podido gozar de unos buenos servicios sanitarios.

Es fundamental también su trabajo en programas de educación facilitando la construcción de Círculos infantiles, escuelas especiales, aulas de universidad etc.

Gracias a ellos se ha podido conformar también una red clave de programas alimentarios mediante la construcción de mercados concentradores, agromercados, vaquerías, etc..

No menos destacable es su papel en la construcción de la incipiente industria cubana mediante fábricas.

PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO

Las Microbrigadas mantienen una estrecha colaboración en materia de cooperación internacional tanto con Ongs, como mediante la cooperación directa con diferentes actores del estado español, tales como Diputaciones, Ayuntamientos, Mancomunidades etc.

Entre estos organismos podemos citar la reconstrucción que se viene haciendo en el Municipio 10 de Octubre gracias a la colaboración con la Diputación de Córdoba y la ONG, también cordobesa CIC BATÁ.

En este Municipio han colaborado también entidades como Diputación de Sevilla, Fons Catalá de Municipios, Ayuntamiento de Ortuella, Ayuntamiento de San Sebastián, Ayuntamiento de Sagunto, Ayuntamiento de Onteniente, Fundación Paz y Solidaridad, Asociación José Martí, Asociación Ante Bloqueo del Pueblo Cubano (Elche).

En Centro Habana es notoria la colaboración de la Ong española MPDL.

Diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales colaboran también en distintos Municipios de la Habana con grandes resultados, entre estas podemos citar: Mugarik Gabe, Hábitat Cuba, M. Luther King, Ayuntamiento de Zaragoza, Alcaldía de Fuenlabrada, Alcaldía de Alcalá del Valle, Ayuntamiento de Barakaldo etc.

Gracias a las buenas relaciones mantenidas durante este periodo y el cumplimiento de las obligaciones establecidas entre las diferentes partes se han podido ir favoreciendo de esta colaboración un gran número de beneficiarios.



Techo de vivienda impermeabilizada en Almar

5. Desarrollo de actividades de cooperación al Desarrollo con el municipio de La Habana Este (Cuba) en apoyo al hermanamiento con la Mancomunidad de Municipios Guadajoz y Campiña Este (Córdoba). Proyecto impermeabilización de cubiertas de edificios del municipio de Habana del Este

MÉTODO Y AGENTES

Diputación de Córdoba y Mancomunidad de Municipios Guadajoz y Campiña Este

La Diputación es la entidad donante apoyando una iniciativa de cooperación de una mancomunidad de municipios del sur la provincia de Córdoba. Es la entidad donante. Lo ingresa en la cuenta del Poder Popular de Habana del Este.

Poder Popular Habana del Este

Se encarga de acometer el proyecto, de ejecutarlo a través de sus contingentes y de justificarlo.

Unidad Municipal de Inversiones de la vivienda (UMIV):

Es el órgano rector de las inversiones para las reparaciones y las construcciones del municipio.

Unidad Provincial de Inversiones de la Vivienda (UPIV):

Entidad Rectora en el ámbito.

Método

Cooperación directa entre la Diputación y el Municipio de Habana del Este apoyando el hermanamiento entre Habana del Este y la Mancomunidad de Guadajoz y Campiña este..

CONTEXTO POLÍTICO Y REPRESENTATIVO

Cuba tiene 14 provincias y 169 municipios. La provincia de la Ciudad de la Habana cuenta con 15 municipios, su órgano de gobierno es la Asamblea Provincial del Poder Popular, compuesta por delegados elegidos por el pueblo. De igual manera sucede con los diputados que integran la Asamblea Nacional del Poder Popular: en ella están representados diferentes sectores

En los Municipios la Asamblea Municipal del Poder Popular es el órgano máximo de gobierno, con un presidente y un vicepresidente elegidos por la asamblea, el secretario es designado por el presidente. Para la elección de

estos dos cargos se constituye una comisión de candidatura, encabezada en cada uno de los territorios por la Central de Trabajadores de Cuba, los Comités de Defensa de la Revolución conocidos por sus siglas de CDR y que actúan como asociaciones de vecinos a la manera española, pero con más competencias, la Federación de Mujeres Cubanas, los campesinos y otras organizaciones. La candidatura se consulta con los delegados y con la población, de ahí se lleva a la Asamblea Municipal para su aprobación o rechazo.

La Asamblea Municipal elige al Consejo de la Administración Municipal. En el Consejo, el presidente y el vicepresidente son los mismos que los de la Asamblea Municipal; los demás cargos son elegidos por dicha Asamblea a propuesta por el presidente, previa consulta con el Consejo de la Administración Provincial. Su función primordial es dirigir a las entidades administrativas, económicas, de producción y de servicios de subordinación municipal.

El vicepresidente del Consejo de la Administración también coincide con el vicepresidente de la Asamblea Municipal. Este vicepresidente tiene atribuciones dentro del Consejo de la Administración, sobre todo para sustituir al presidente en caso necesario. El secretario designado no coincide con el secretario de la Asamblea Municipal; éste es designado por el presidente y presentado a la asamblea para su consulta y aprobación.

Existe otra estructura, no de gobierno, que son los Consejos Populares, encabezados por un presidente y, en función del territorio y la población, pueden elegir un vicepresidente. Este Consejo tiene la misión de controlar, chequear y fiscalizar el trabajo de las entidades administrativas que radican en los Consejos de la Administración Municipal. En la Habana del Este existen 8 Consejos Populares.



Techo impermeabilizado Viviendas Alamar-Habana Este (La Habana). 2001

El **Consejo de la Administración Municipal se vincula también al tema de la cooperación y la colaboración**, así como a las relaciones internacionales, con una estructura pequeña subordinada al vicepresidente de la Asamblea Municipal y del propio Consejo, que funciona como asesor y realiza el seguimiento de los proyectos. Cada entidad administrativa tiene un encargado de elaborar los proyectos de colaboración. Después a través de las instancias correspondientes, se buscan y gestionan los apoyos para los proyectos propuestos.

El Municipio de la Habana del Este, con una extensión territorial de 144 Km² y una población de 182.000 habitantes, es uno de los municipios que cuenta con mayores extensiones agrícolas y menores concentraciones urbanas.

En los últimos 7 años el municipio ha recibido financiamiento para 86 proyectos en diferentes áreas: En educación 49; en agricultura 11; en gastronomía 4; en cultura, 2; en gobierno, 3; en electricidad y comunales, 3; un acueducto, y 3 más para los discapacitados.

Los países de los que se ha recibido el financiamiento a través de alcaldías, ONGs y otras asociaciones son: España 49, Alemania, 6; Consejo de Iglesias, 6; Inglaterra, 5; Italia, 4; Suecia, 4; Francia, 4; China, 2; y Canadá, 2.

Alamar alturas:

El Consejo Popular Alturas de Alamar está ubicado al sur del reparto y tiene una extensión territorial de 3.3 Km². Su población es de 33.859 habitantes ubicados en 21 circunscripciones con un total de 306 edificios multifamiliares, de estos 107 se encuentran en un estado técnico malo, 121 en estado regular y 78 en estado bueno según datos que nos han sido facilitados por el Municipio.

Alamar este:

El consejo popular de Alamar Este está ubicado como su propio nombre indica al Este del Municipio. Tiene una extensión territorial de 9,2 Km² y una población de 37.748 habitantes ubicados en 25 circunscripciones con un total de 305 edificios, de los cuales 78 se encuentran en mal estado, 112 en estado regular y 115 en buen estado técnico.

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Mejorar el nivel de vida de 448 personas en el Municipio de Habana del Este.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Reparar e Impermeabilizar la cubierta de 20 edificios en mal estado técnico del Municipio de la Habana del Este.

RESULTADOS ESPERADOS

Impermeabilizados 20 edificios con 112 apartamentos para un total de 448 personas.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la reparación y mantenimiento de todos los elementos que conforman la cubierta y la colocación de un impermeable adecuado a los especiales condicionamientos climáticos de esta zona de Cuba. Se produce una gran erosión debido a la lluvia y al sol y un fuerte desgaste. Las actividades que se realizaron para esto consistieron en:

- Reparar y reconstruir pretiles agrietados, abofados y con peligro de derrumbes.
- Destupir los tragantes fluviales y colocar rejillas de plomo.
- Nivelar y dar pendiente para la evacuación rápida de las aguas.
- Reparar y reconstruir las bases de los tanques de agua y reparar las instalaciones hidráulicas.
- Colocación del impermeabilizante.

2. PERTINENCIA

Se trata de un proyecto presentado de manera directa por los representantes del Poder Popular a la Diputación de Córdoba.

El interés del donante queda demostrado en las buenas relaciones que esta entidad mantiene con el poder Popular de la Ciudad de la Habana.

La impermeabilización de cubiertas se incluye como un proyecto más de la cooperación directa entre Córdoba y la Habana.

La pertinencia del propio Municipio es obvia, ya que son ellos los que presentan este proyecto al Poder Popular para que a su vez lo presente a agentes donantes. Este proyecto es presentado dada la prioridad municipal en este sentido por el estado crítico que presentan un gran número de viviendas.

3. EFICIENCIA

La productividad de este proyecto es alta teniendo en cuenta los compromisos que adquirió la contraparte cubana. El poder popular de Habana del Este puso los contingentes encargados de la impermeabilización aportando mano de obra para la ejecución de estas cubiertas. Esto lleva a abaratar los costes gracias a los compromisos adquiridos.

Las cubiertas son de importación, mayoritariamente de empresas españolas e italianas, con lo que pese a que no provengan del donante nos encontramos con las peculiares tasas de retorno europeas. Aunque en este caso se debe a que este material aún no se produce en la isla.

La mano de obra corre por parte de los contingentes realizando un trabajo de probada calidad.

El precio del Metro cuadrado de impermeabilizante es de 5.70 USD. Este es el precio que baraja la entidad suministradora (IMPERALUM) con los contingentes.

Aunque este es el precio hemos podido constatar que hay otros suministradores de este producto en la isla que lo ofertan a precios más bajos, aunque siempre dependiendo de las oscilaciones del mercado internacional y del coste de los gastos de transporte.

En este caso la compra se puede considerar buena ya que se les exime de los sobrecostes de aduana.

4. EFICACIA

Los objetivos planteados se han cumplido en la medida que han sido formulados.

La actuación de los contingentes ha sido rápida y puntual, además de aportar calidad en el servicio debido a su especialización en la impermeabilización. Estos contingentes son los que siempre trabajan con el Municipio de Habana del Este y dependen del Ministerio de la Construcción.

El plazo de ejecución del total del proyecto suele ser tres meses o tres meses y medio. Lo que más retraso lleva es tanto la transferencia desde que se aprueba el proyecto a la cuenta del Poder Popular. Una vez en la cuenta del Poder Popular de Ciudad de la Habana tarda también en salir hacia la cuenta del Municipio Habana del Este, estando allí los trámites son más sencillos ya que se trata de contactar con los contingentes del MICONS que trabajan la impermeabilización.

Se han conseguido unos resultados satisfactorios en un periodo de tiempo relativamente corto para proyectos en Cuba, también debido a que la colocación de los impermeabilizaciones corre por cuenta de una brigada especializada como hemos dicho.

5. IMPACTO

Efectos Positivos:

Sin duda el efecto más positivo es haber colaborado en ofrecer condiciones de vivienda digna a parte de los habitantes de Habana del Este.

Hemos constatado el grado de satisfacción de los beneficiarios.

Se recuperan edificios enteros que sin estas cubiertas en poco tiempo tendrían que ser desalojados por grietas y derrumbes.

Se evitan enfermedades de tipo reumáticas, asmáticas e infecciosas.

Se han asegurado unas condiciones higiénicas y de habitabilidad dignas.

Efectos Negativos:

No se han detectado.

5.1. Impacto de género

Consideramos que las condiciones de habitabilidad de las viviendas son fundamentales para la mujer, ya que por sus tres roles (productivo,

reproductivo y comunitario) es la que más sufre en el cuidado de la casa. Se le mejora en este sentido y se le descarga de trabajos, mejorando su salud para hacer frente a otras funciones. Sin duda el buen estado de la vivienda repercute positivamente en la mujer, pero al ser esta una actuación de emergencia y puntual no se puede medir el nivel de empoderamiento respecto al hombre, aunque sin duda sí el de bienestar.

5.2. Impacto medioambiental

Con las impermeabilizaciones se está tratando de subsanar futuros desastres medioambientales que podrían producirse en caso de no haber llevado a cabo esta actuación. Los edificios de nueva construcción a los que no se les incluyen los impermeabilizantes empiezan a presentar problemas muy pronto debido como citamos anteriormente al especial clima de la isla. Estos mismos edificios pasado un tiempo no muy largo acaban por constituirse en posibles derrumbes, dejando tras de sí paisajes urbanos desolados y terrenos impracticables.

6. VIABILIDAD

El proyecto se considera viable puesto que se asegura el mantenimiento de estas cubiertas por parte de los proveedores de las mismas así como de los servicios de mantenimiento del propio municipio.

6.1. Políticas de apoyo

Como hemos desmenuzado este tipo de proyectos cuenta con el apoyo incondicional de la provincia y de los municipios.

El Municipio de Habana del Este pone a disposición su apoyo incondicional al proyecto. Este apoyo está fortalecido por los sólidos lazos de hermanamiento que existen entre el Municipio de Habana del Este y municipio andaluces

6.2. Condiciones financieras y económicas

La Diputación de Córdoba sitúa el dinero en la cuenta del Poder Popular Provincial de La Habana que a su vez lo hace en el Municipio Habana del Este; es este municipio quien se encarga de pagar los materiales y el contingente. Los materiales e insumos es lo solicitado a la Diputación de Córdoba, pues son los recursos que se compran en divisas. La mano de obra es pagada en Moneda Nacional por parte del Municipio a los trabajadores.

6.3. Factores tecnológicos

La tecnología utilizada en la impermeabilización es moderna y adecuada. Como decimos los contingentes encargados de aplicarla están preparados y cualificados en este sentido.

Los impermeabilizantes utilizados son fabricados y utilizados en Europa por falta de empresas que los fabriquen en la isla. Han sido ya probados y su durabilidad y garantía están asegurados.

6.4. Aspectos socioculturales

Los factores socioculturales favorecen las relaciones entre el Municipio de Habana del Este y municipios andaluces sobre todo por una continuidad en esta línea de cooperación.

En este caso son favorecedores de Desarrollo.

6.5. Riesgos y presunciones

Se podrían haber producido en caso de paralización del suministro por la transportación externa, pero no fue así.

Se podrían haber producido si la situación meteorológica hubiera sido adversa en caso de ciclones, tampoco fue así, ya que se realizó el cronograma de ejecución para los meses de sequía evitando así las afectaciones por precipitaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación del proyecto es muy positiva, ya que se ha podido actuar rápidamente con seguridad y calidad.

Se han llegado a cumplir los objetivos por los siguientes aspectos que se han cumplido en esta actuación:

- Se ha capacitado al personal que realiza la impermeabilización.
- Se han realizado las tareas técnicas pertinentes.
- Se ha supervisado la calidad de las reparaciones de las cubiertas por los técnicos de la UMIV, además de realizarse visitas de seguimiento por parte de los donantes.
- Se ha aplicado el impermeabilizante respetando las normas y especificaciones para su colocación.
- El **financiamiento no se fraccionó a la hora de ser enviado** por lo que se pudieron comprar todos los materiales necesarios para la realización del proyecto.
- Se ha realizado de ejecución teniendo en cuenta todos los elementos de la obra así como imprevistos y riesgos.
- Todos los actores del proyecto han estado de acuerdo y en función del objetivo.

- Se han recogido en materia ambiental todos los escombros y se han trasladado para que no afecten el entorno del edificio.