



Un niño de la comunidad de San Lorenzo (Bartolomé Masó) explicando el mapa de riesgo de su comunidad.

Evaluación final

Título: “Fortalecimiento de la Capacidad Local de Gestión para la Reducción de Riesgos en la provincia Granma”

Proyecto:
ECHO/DIP/BUD/2009/03001
ID: 00073216

Equipo de Evaluación

Michel Piguet, Trialog SA, Consultor Internacional
Rafael J. Betancourt, Consultor Nacional

27 de mayo 2011

1 Resumen Ejecutivo

Aspectos positivos identificados en el desarrollo del proyecto:

El proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad Local de Gestión para la Reducción de Riesgos en la provincia Granma” proporcionó – en línea con la estrategia nacional de la Defensa Civil de Cuba - a las comunidades más vulnerables de la provincia Granma comprendidas en el plan de trabajo, mejores herramientas para la prevención, la preparación, la respuesta y recuperación frente a los desastres. En cuanto a los aportes del proyecto en los ejes de acción previstos pudo verificarse los siguientes:

1. Fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos de los municipios seleccionados

El proyecto fortalece la capacidad de gestión de los gobiernos locales (que lideran el sistema de la Defensa Civil a nivel local) a través de las herramientas básicas en proceso de institucionalización como parte de la implementación de la Directiva No1 de la Defensa Civil. Sobre esta base se crean Centros de Gestión para la Reducción de Riesgos (CGRR) en 6 municipios que no disponían de estos, facilitando la consolidación de los grupos multidisciplinarios (formado por las principales instituciones del territorio) y con estos la gestión colectiva del conocimiento. De igual forma los CGRR propician un manejo integrado de la información con el uso de los SIG y la elaboración de los Estudios de Peligro de Vulnerabilidad y Riesgo (EPVR) y los Planes de Reducción de Riesgos.

El proyecto introduce como aporte una nueva herramienta. Aprovechando la experiencia de la aplicación de la Agenda 21 de UN Hábitat en Bayamo, adapta el uso de la Consulta Urbana como mecanismos de interacción con la comunidad, dado que los EPVR, en tanto una herramienta en pleno desarrollo, tiene una visión técnica. De esta forma la Consulta facilita el aporte del conocimiento de la comunidad y facilita la apropiación de los EPVR por los pobladores.

Por otra parte se fortalece la capacidad de prevención y respuestas en comunidades vulnerables de dichos municipios con la creación de los Puntos de Alerta Temprana, los cuales en tiempos normales cumplen diversas funciones en beneficio de la población, como socorrer a enfermos, embarazadas, etc.

2. Fortalecimiento de los Sistemas de Alerta Temprana (SAT) en sectores claves

El fortalecimiento de distintos SAT claves especializados de la provincia representa otro soporte clave para la gestión de riesgo, complementario y al servicio de los gobiernos locales. Comprenden aquellos SAT priorizados por la provincia como son: el SAT contra Incendio Forestales ante una abundante masa forestal en la extensa zona montañosa que abarca el proyecto, el SAT hidrológico de la subcuenca del Río Bayamo en complemento y sinergia con el proyecto BCPR-PNUD que comprende la Cuenca del Río Cauto, el SAT meteorológico para complementar la cobertura en dos zonas de la provincia. También fortalece el SAT sísmológico existente.

Otro aporte del proyecto es el trabajo con el área agropecuaria fortaleciendo las instancias locales que conforman el SAT para epifitias y epizootias.

Al menos tres de estos SAT tienen una decisiva participación de la comunidad, como es el rol de los campesinos en el control de incendios forestales y epifitias y epizootias. Estos SAT tienen particular importancia para apoyar la política del país encaminada a la seguridad alimentaria.

3. Actividades de gestión del conocimiento, comunicación y educación

Comprendió la formación de decisores, técnicos en función del fortalecimiento de los gobiernos y los SAT, así como de la comunidad con las herramientas adecuadas.

En cada uno de los tres ejes de acción el proyecto realizó una inversión de equipamiento y materiales a fin de fortalecer las capacidades y la infraestructura de las organizaciones beneficiadas, que después de su llegada a la provincia y municipio, pudieron ser instalados e incorporados, para posteriormente capacitar a las personas en su uso. La primera parte del equipamiento llegó en diciembre 2010, el grueso llegó en febrero y abril 2011, y aun quedan algunos rubros por llegar.

Los evaluadores pudieron constatar que la preparación de los locales para los Centro de Gestión para la Reducción de Riesgos (CGRR) y los Puntos de Alerta Temprana (PAT) se hizo a tiempo, así como la designación del personal responsable y de operación de sus medios, según el compromiso contraído por el Gobierno provincial. El fortalecimiento de los Sistemas de Alerta Temprana (SAT) no se pudo lograr hasta mediados de mayo de 2011, ante el retraso de las adquisiciones de los equipos especializados

Los Estudios de Peligro Vulnerabilidad y Riesgo (EPVR) han concluido la etapa de compilación de información a nivel municipal de los peligros priorizados por sectores, con la participación de los grupos multidisciplinarios y con el liderazgo de los representantes municipales de la Unidad de Medio Ambiente. Actualmente se encuentran en la fase de cálculo la vulnerabilidad a nivel de la provincia por parte de la Unidad de Medio Ambiente (UMA) de Granma, según el cronograma previsto de la provincia como parte de los compromisos con la Defensa Civil Nacional y posteriormente los EPVR serán desagregados y devueltos a nivel municipal, donde los Grupos Multidisciplinarios asumirán su actualización. Se constató en la visita que durante el ejercicio de Simulacro Meteoro 2011 se hizo seguimiento al avance de los EPVR

En cuanto al uso de los SIG se han ido instalando progresivamente el software, bases cartográficas y mapas temáticos de sectores claves en los CGRR y entrenado a técnicos que trabajan en estos. En la medida que se obtengan los EPVR los SIG apoyarán su georeferenciación, esperándose obtener para el período septiembre - diciembre 2011

Muchos entrevistados nos afirmaron que hubo un **cambio de actitud** relacionado a los riesgos en dirigentes, técnicos y población en general. El enfoque de género se percibió especialmente en la capacitación y participación ciudadana. Según fuentes de Vivienda, Educación, Planificación Física, UN-HABITAT y UNICEF, en el trabajo comunitario sobre GRR las mujeres resultaron los principales receptores de las capacitaciones, y promotores de una conciencia de RR en sus comunidades.

La **gestión de conocimientos** es un elemento de fuerza que se ve en la sistematización de la experiencia del proyecto.

El impacto del proyecto resulta difícil de medir, ya que esta evaluación se realizó inmediatamente después del final del proyecto cuando algunos resultados están en fase de arrojar sus frutos, por lo que estos podrán constatarse en lo inmediato, sugiriéndose un seguimiento al proyecto pasado un período de al menos 6 meses de su culminación. No obstante, haber completado la provincia Granma con CGRR en todos sus municipios, creado 18 nuevos PAT en comunidades vulnerables y fortalecido los SAT de sectores clave, permite afirmar que se cumplió el efecto esperado del MANUD y el CPD, que en ambos casos fortalece las capacidades para la gestión integral de reducción de riesgo, con énfasis en lo local y en los territorios más vulnerables.

El Proyecto fue implementado por PNUD con la participación de otras dos agencias del Sistema de Naciones Unidas: UNICEF y UN-HABITAT. La evaluación concluyó que la **interagencialidad** constituyó un elemento de éxito muy apreciado por las contrapartes del proyecto a todos los niveles. El aporte de cada agencia partiendo de sus especialidades constituyó un elemento clave. En resumen, el trabajo interagencial resultó una **buena práctica** del proyecto y merece ser replicada en proyectos posteriores. Dichas agencias coordinaron el trabajo con las escuelas primarias, y la **consulta pública**, herramienta de participación ciudadana en el planeamiento para la reducción de riesgos, que resultaron otras buenas prácticas del proyecto.

La sostenibilidad organizacional parece estar asegurada, en tanto los resultados del proyecto forman parte integral del sistema de la Defensa Civil. No tenemos dudas de que los CGRR se sostendrán porque tienen una función importante dentro de este sistema (según el manual para las CGRR). La

provincia ha facilitado los locales, acondicionamiento, salarios, cobertura de electricidad, etc., y las autoridades locales han insertado en el mencionado plan de la economía los recursos materiales y humanos necesarios para sostener estos resultados iniciados con el proyecto.

Otro aspecto a destacar en el proyecto, fue haber verificado en el terreno la sinergia alcanzada con otros proyectos del PNUD en la provincia y el país como el SAT hidrológico de la subcuenca del Rio Bayamo, articulado al proyecto nacional del Buró de Prevención y Recuperación de Crisis del PNUD que fortalece dicho sistema en la Cuenca del Rio Cauto y el Centro de control de esta. De igual forma el Instituto Nacional de Meteorología ha facilitado la asesoría técnica y capacitación para la instalación de las estaciones meteorológica del proyecto articulado a las instaladas en el occidente del país con el proyecto nacional del Fondo Español - PNUD

Dificultades identificadas en el proyecto:

A pesar del saldo positivo del proyecto y su impacto, así como el trabajo realizado por los actores implicados, se identificaron dificultades que estuvieron relacionadas con el corto período que dispuso el proyecto para las adquisiciones, al tener que emplearse un considerable tiempo de su duración en las gestiones de firma del proyecto (modalidad de ejecución nacional) y el proceso de compatibilización con el plan de la economía nacional, que está comprendida dentro de las acciones del reordenamiento económico del país y tiene como objetivo la planificación a corto y mediano plazo, siendo un requisito para los proyectos de cooperación. Este proceso si bien busca un mayor compromiso del gobierno y garantías para la sostenibilidad del proyecto (una postura que caracteriza la colaboración en Cuba), para el caso de un proyecto como DIPECHO puede poner en riesgos los plazos de ejecución acordados. También se constató que la compatibilización con el plan de la economía fue una disposición de la política del país que no pudo preverse al formular el proyecto y que afectó a toda la colaboración a nivel nacional. No obstante los evaluadores no albergan dudas de que los resultados se lograrán en lo que resta del año 2011 dado que la contribución local al proyecto resultó muy significativa.

Hallazgos y Recomendaciones de la Evaluación:

La evaluación presenta 9 hallazgos y llegó a 12 recomendaciones. Estas últimas a su vez responden a dos propósitos, en primer lugar para perfeccionar el proceso de gestión de futuros proyectos con similares características a DIPECHO sobre la base de las lecciones aprendidas en el presente; y por otra parte se subrayan los aportes sustantivos del proyecto que deben ser tomados en cuenta para ampliar su impacto en la provincia y replicar sus lecciones en futuros proyectos. En resumen las recomendaciones son:

Nº Recomendación	
Recomendaciones para perfeccionar a futuro la ejecución de proyectos con las características de DIPECHO, tomando en cuenta las lecciones del presente.	
1	No obstante haberse verificado que el PNUD facilitó una Asesoría y Asistencia Técnica al proyecto a través de una Consultora en el marco del mismo, considerando la necesidad de apoyar a la dirección del proyecto, dada su poca experiencia en la gerencia de estos, así como la corta duración para su ejecución y las característica de la metodología DIPECHO, factor determinante en que el proyecto haya podido alcanzar los compromiso y cumplir el acuerdo contraído por el PNUD con la DGECHO; se sugiere que en futuros proyectos se prevea mejores capacidades en los implementadores nacionales acerca de las componentes del proceso de gestión operativa, financiera y los alcances sustantivos; además de garantizar la capacitación y mantener el acompañamiento del PNUD.
2	Considerando la previsible continuidad de los proyectos financiados por DIPECHO, y dadas las características de este programa, antes comentadas; conociendo que el gobierno cubano prioriza la modalidad de implementación nacional, se recomienda tener presente los beneficios de la modalidad de implementación directa para este tipo de proyectos.

Recomendaciones tomando en cuenta los aportes del proyecto para ampliar su impacto en la provincia y replicar sus lecciones en futuras acciones de cooperación

3	<p>Continuar promoviendo el trabajo interagencial en próximos proyectos con financiamiento de DIPECHO, en busca de sinergias a partir de la experiencia, metodologías, conocimientos y enfoques que aporta cada agencia. Igualmente buscar sinergias con otros actores de la cooperación a nivel nacional y otras iniciativas DIPECHO en la región.</p> <p>Partir de la articulación del proyecto con las prioridades nacionales tomando como referencia las estrategias y prioridades nacionales, especialmente considerando las zonas del país que presentan mayor vulnerabilidad al momento de la convocatoria.</p>
4	<p>La entidad de implementación nacional, debe reflejar su contribución local, que incluye obras constructivas en los municipios para ubicar los CGRR, PAT y SAT; fuerza de trabajo aportada por el equipo de proyecto, grupos multidisciplinarios, organismos clave y otros; combustible; electricidad, uso de vehículos; aporte cartográfico, etc.</p>
5	<p>A futuro, se podrá incorporar en los instrumentos de programación y los proyectos más indicadores cualitativos para medir los cambios de actitudes, conocimientos, cambios organizacionales, etc.; considerando los avances que irá alcanzado el país en el proceso de institucionalización de herramientas como las desarrolladas en el proyecto, para fortalecer las capacidades de gestión de riesgo de los gobiernos y sectores claves.</p>
6	<p>Sobre la base de los resultados alcanzados en el proyecto, una vez lograda una fase de maduración de estos, incentivar intercambios entre las escuelas y los organismos claves de los territorios integrantes del Grupo Multidisciplinario, en función de la gestión de reducción de riesgos.</p>
7	<p>Partiendo de los resultados alcanzados por el proyecto en el área de gestión de riesgo en el sector educacional proponer a las autoridades de la provincia y el país ampliar la divulgación de las experiencias en otros niveles de educación. Incorporar estudiantes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP), en especial aquellos que residen en los municipios meta.</p>
8	<p>Como parte de la recomendación anterior, en futuras iniciativas se podría utilizar las bibliotecas municipales como espacios de extensión para la sensibilización y capacitación sobre gestión de reducción de riesgos (GRR) a otros sectores de la población que optan por diversas modalidades de superación.</p>
9	<p>Replicar en el sistema de educación provincial y municipal de otras provincias, los métodos de enseñanza y trabajo comunitario en la temática de gestión para la reducción de riesgo innovados por el proyecto.</p>
10	<p>Sobre la base de las lecciones y aportes obtenidas en el proyecto y otros similares, continuar ampliando el intercambio de experiencias entre los CGRR del país para socializar buenas prácticas y experiencias locales.</p>
11	<p>Considerando los aportes del proyecto en el área de la participación comunitaria en la gestión de riesgo, tanto a nivel de los CGRR de los gobiernos locales a través de la consulta urbana y las actividades escolares, como en la vinculación y roles de la población con los SAT, en un futuro inmediato podrá ampliarse la documentación de la experiencia, además de la existente que responde a lo previsto en los resultados. Así mismo, por su utilidad para futuros proyectos de este tipo podrá ampliarse los aspectos relacionados con la sinergia alcanzada entre proyectos que articulan los SAT en la provincia.</p> <p>Dar seguimiento y apoyar la responsabilidad asignada a los CGRR acerca de garantizar el mantenimiento de esa documentación, documentar lo ocurrido en las zonas vulnerables y Georeferenciar los documentos fotográficos y audiovisuales para incluirlos en el SIG desde un inicio</p>
12	<p>Una vez avanzado el trabajo con los SIG, y en la medida que se disponga de los recursos necesarios, sería útil imprimir y socializar los mapas, tanto para el trabajo de campo, como para compartir los resultados con las instituciones y la comunidad. Además sería recomendable que la visión final del empleo de esta herramienta sea utilizar un SIG único a nivel nacional, acorde a los esfuerzos iniciados en el país con la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE).</p>

Índice

1	Resumen.....	2
2	Contexto	7
3	Ejecución del proyecto	8
3.1	La gestión de proyecto	8
3.2	Los trámites de contratación, conciliación y compra.....	10
3.3	El trabajo interagencial en el sistema de Naciones Unidas (NU)	10
3.4	Contribución local.....	11
3.5	Gestión de los riesgos del proyecto	11
3.6	El monitoreo y los indicadores	12
4	Resultados	13
4.1	Resultados no alcanzados	13
4.2	Resultados no esperados.....	14
4.3	Sensibilización y capacitación.....	16
4.4	El trabajo multidisciplinario.....	17
4.5	Gestión de conocimientos.....	17
4.6	Enfoque de género	18
5	Impacto.....	18
6	Lecciones aprendidas	19
6.1	Buenas prácticas.....	19
6.2	Malas prácticas.....	Error! Bookmark not defined.
7	Medidas de sostenibilidad.....	19
Anexo.....		20
1.	Siglas	20
2.	Lista de personas entrevistadas	21
3.	Materiales y equipos suministrados por el proyecto	Error! Bookmark not defined.
4.	Aporte cubano a proyecto.....	21
5.	Enfoque de género	22
6.	Bibliografía.....	23
7.	Preguntas claves.....	24

Siglas y términos claves

Sigla	Explicación
CGRR	Centros de Gestión para la Reducción de Riesgos
EMED	Empresa Ejecutora de Donativos del MINCEX
EPVR	Estudios de peligro Vulnerabilidad y Riesgo
GM	Grupo Multidisciplinario
GRR	Gestión para la Reducción de Riesgos
MINCEX	Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
PAT	Puntos de Alerta Temprana
SAT	Sistema de Alerta Temprana
SIG	Sistema de información geográfica

Para las otras siglas y términos ver Anexo.

Agradecemos a todas las personas que ayudaran con sus conocimientos, su experiencia y su punto de vista a descubrir y formular los hallazgos resumidos en este informe de evaluación de fin de proyecto. Apreciamos sus comentarios sobre esta evaluación.

2 Contexto¹

En correspondencia con el Área de Desastres Naturales y Riesgo del Plan de Acción del Programa de País (CPAP), efectos: Incrementada la capacidad de prevención y recuperación post desastres con énfasis en los territorios más vulnerables, considerando el impacto del cambio climático e incorporando un enfoque de género y fortalecida la gestión del conocimiento, y la colaboración para la reducción del riesgo a nivel nacional e internacional, el proyecto 00073216 “*Fortalecimiento de la Capacidad Local de Gestión para la Reducción de Riesgos en la provincia Granma*” apoya una intervención integral en 6 municipios de la provincia Granma para fortalecer las capacidades de gestión para la reducción de riesgo.

En línea con la estrategia nacional de la Defensa Civil de proporcionar a las comunidades más vulnerables, mejores herramientas para la prevención, preparación, respuesta y recuperación frente a los desastres el proyecto prevé:

- Como primer resultado fortalecer la capacidad de gestión de los gobiernos de los municipios seleccionados a través de la creación de 1 Centro de Gestión para la Reducción del Riesgo (CGRR) en cada uno, en red con 3 Puntos de Alerta Temprana (PAT) en las comunidades más vulnerables; para un total de 6 CGRRs y 18 PATs. También se apoyará la elaboración de los estudios de riesgo, el uso de los Sistemas de Información Geográficos (SIGs) en los CGRR y la consolidación de los grupos multidisciplinarios que integran a los actores locales para una GRR más efectiva. Por otra parte se potenciarán las Oficinas de Estadísticas encargadas de la evaluación de daños, y al gobierno provincial en función de liderar e integrar las acciones del proyecto, apoyándose en su CGRR provincial.
- Un segundo resultado centra sus actividades en el fortalecimiento de los Sistemas de Alerta Temprana (SAT) en sectores claves priorizados por la provincia, que comprenden a meteorología, manejo hidrológico, prevención de incendios forestales, sismos, sanidad vegetal y sanidad animal. Las acciones de dichos sectores abarcan zonas coincidentes con los 6 municipios seleccionados y se integran al proceso de gestión de los CGRR municipales y sus PAT, contribuyendo a su rol como parte de los grupos multidisciplinarios de los municipios implicados y la provincia.
- El tercer resultado se focaliza en actividades de gestión del conocimiento, comunicación y educación, cuya implementación es compartida con las Agencias UNICEF y U.N Hábitat. Comprende actividades de formación en escuelas de comunidades vulnerables, beneficiando a niños y maestros. Por otra parte se harán acciones de sensibilización en Reducción del Riesgo la población residente en dichas comunidades con apoyo de la Oficina de Agenda 21 y se fortalecerán las capacidades de Asesoría Técnica de las Unidades Municipales Inversionistas de la Vivienda en función de la prevención y recuperación habitacional. Finalmente se contempla levantar las lecciones aprendidas e intercambiar las experiencias con otras provincias del país, así como participar en acciones de cooperación sur-sur.

El Proyecto se implementa en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y siguiendo las normas de implementación nacional (NIM). El MINCEX en su calidad de organismo rector y coordinador de la cooperación internacional (Autoridad Pública de Cooperación), es responsable de definir las prioridades nacionales para la cooperación internacional y los proyectos que lo integran, así como evaluar y monitorear sus logros respecto de los resultados definidos. El PNUD apoya la implementación de las actividades “Monitoreo y Evaluación” y “Asesoría y Reportes al Donante”, identificadas en el Resultado No 4 del Plan de Trabajo del Proyecto (AWP) con vistas a

¹ Tomado de PNUD – *Términos de Referencia. Evaluación externa final*

garantizar, de conjunto con la contraparte nacional, el cumplimiento de los plazos de ejecución acordados por el donante, el alcance de los resultados previstos, así como la preparación de los reportes de mediano plazo y final.

El Gobierno Provincial de Granma es la Entidad Nacional de Implementación, teniendo a su cargo el logro de los resultados previstos en el proyecto y es responsable de la rendición de cuentas. El Proyecto cuenta también con un Director de Proyecto y un administrador que llevan a cabo la implementación diaria. Asimismo, las instituciones locales en la provincia, pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial y de los Órganos de la Administración Central del Estado participantes en el proyecto, designaron un responsable para ejecutar las acciones que le corresponden en el marco del proyecto y presentar las informaciones correspondientes al Director del Proyecto.

La evaluación externa después de concluida la implementación del proyecto fue pactada en el acuerdo de contribución firmado con el donante y tiene como finalidad **valorar el cumplimiento de los objetivos y los resultados previstos en el proyecto, posibles resultados no previstos, así como identificar y documentar las lecciones aprendidas**. Sobre esta base, se deberán formular recomendaciones que contribuyan de manera positiva a orientar acciones claves para la implementación de proyectos futuros. Las recomendaciones serán dirigidas a los diferentes actores vinculados en la ejecución del Proyecto: Gobierno de Cuba y PNUD.

3 Ejecución del proyecto

3.1 La gestión de proyecto

El documento de proyecto (PRODOC) fue firmado por MINCEX (Viceministro I), en representación del Gobierno cubano, el Gobierno de Granma (Presidente de la APPP) y el PNUD (Representante Residente) el 4 marzo 2010. Previamente el PNUD ha firmado el acuerdo del proyecto que lo sustenta legalmente. Sin embargo el Período del Programa DIPECHO-PNUD es del 1 de noviembre 2009 al 31 de enero 2011. Hemos verificado que tomó cuatro meses para hacer las gestiones y crear condiciones para la firma del Documento de Proyecto (PRODOC), es decir, establecer las coordinaciones nacionales y locales y elaborar la programación y presupuestos detallados, como corresponde a un proyecto de modalidad de implementación nacional (MIN). Eso redujo el tiempo de ejecución del proyecto.

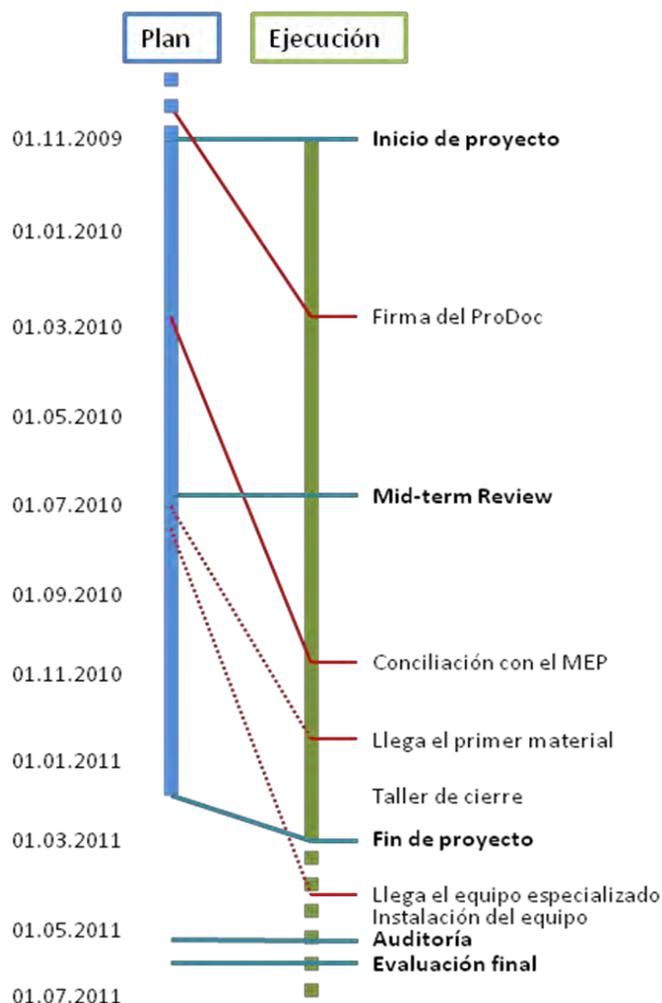
Posteriormente a inicios del 2010, como parte de la política de perfeccionamiento de la gestión económica del país, se orienta por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) que los proyectos de cooperación deben ser conciliados con el Plan de la Economía de cada territorio con vistas a garantizar que las acciones e inversiones del proyecto y los aportes locales relacionados con estos (construcciones, salarios, combustible, electricidad, etc.) estuvieran incluidas en el presupuesto del plan, los cual tomó 7 meses de gestión, situación que afectó a toda los proyectos de cooperación en el país. Según el Informe Intermedio del proyecto: “Hasta la fecha [junio 2010] el proyecto no ha incurrido en gastos. Sin embargo, a nivel provincial, 33% del presupuesto total ha sido aprobado por el Comité de Compras.”²

El proyecto se intensificó a partir de octubre 2010. Debido a este retraso en la ejecución, se solicitó a la DGECHO una prórroga de un mes, hasta el 28 febrero 2011, con el mismo presupuesto de proyecto.

Hallazgo 1: Pese a los retrasos mencionados el PNUD y el Equipo de Proyecto en Granma comenzaron a trabajar desde su firma.

² [Medium Term Report_30 junio - CUBA.doc](#), pág. 34.

No obstante el retraso de la ejecución financiera del proyecto por los motivos expuestos, el equipo del PNUD (Carpeta de Desastres Naturales y Riesgos) comenzó desde su aprobación a instrumentar, con el Gobierno Provincial de Granma, la gestión del proyecto en el territorio. Se creó el Equipo de Proyecto, compuesto por el Vicepresidente provincial que atiende la Defensa Civil, un Director y un Administrador, y se designó al Vicepresidente municipal de cada uno de los seis municipios seleccionados, como responsable del proyecto en su territorio. Los gobiernos comenzaron a preparar, con recursos materiales y humanos propios, los locales que ocuparían los Centros de Gestión de Reducción de Riesgos (en lo adelante, CGRR) – en todos los casos dentro de las oficinas de gobierno (Alcaldías) – y los Puntos de Alerta Temprana (en lo adelante, PAT) en tres asentamientos vulnerables de cada municipio. También emprendieron la recopilación de datos para el Estudio de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo (PVR) que realiza la Unidad de Medio Ambiente (UMA) de Granma para cada municipio seleccionado, crearon los Grupos Multidisciplinarios – uno por municipio – y realizaron su capacitación. Llevaron a cabo la mayoría de las actividades del proyecto sin haber recibido la totalidad de los recursos materiales planificados, El atraso en la entrega del equipamiento comprometido afectó la planificación prevista para la realización de las actividades y el cumplimiento de objetivos.



Hallazgo 2: *El éxito en la gestión del proyecto radicó fundamentalmente en el decidido apoyo, de la dirección del proyecto, las autoridades locales de Granma y el apoyo y asesoría del PNUD.*

En cuanto al Equipo de Proyecto, se destaca el apoyo brindado por el Vicepresidente del gobierno provincial y sus homólogos en los 6 municipios implicados. El esfuerzo mancomunado y en equipo todos los actores vinculados al proyecto, la Carpeta de Desastres Naturales y Riesgos del PNUD y el Proyecto en Granma, fue capaz de vencer las dificultades que se presentaron durante la implementación del mismo, en particular con la ejecución del presupuesto, las compras y la transportación de los insumos. El disponer de una consultora en el marco del proyecto facilitó brindar capacitación en gestión operativa y financiera al equipo provincial, apoyarlos y asesorarlos en el cumplimiento de los procedimientos de gestión y ejecución y apoyar a la Empresa Ejecutora de Donativos (EMED) del MINCEX en la gestión de compras.

El Equipo de Proyecto expresó que tuvieron dificultades al inicio del mismo pues tenían poca experiencia para acometer la ejecución, teniendo en cuenta que era la primera ocasión en que se desempeñaban en la gestión de proyectos de colaboración internacional, además de su corta duración.

Recomendación 1: *No obstante haberse verificado que el PNUD facilitó una Asesoría y Asistencia Técnica al proyecto a través de una Consultora en el marco del mismo, considerando la necesidad de apoyar a la dirección del proyecto, dada su poca experiencia en la gerencia de estos, así como la corta duración para su ejecución y las características de la metodología DIPECHO, factor determinante en que el proyecto haya podido alcanzar los compromisos y cumplir el acuerdo contraído por el PNUD con la DGECHO; se sugiere que en futuros proyectos se prevea mejores capacidades en los implementadores nacionales acerca de las componentes del proceso de gestión operativa, financiera y los alcances sustantivos; además de garantizar la capacitación y mantener el acompañamiento del PNUD.*

3.2 Los trámites de contratación, conciliación y compra

El proyecto aprovisionó un número de insumos, especialmente computadoras, material de oficina, material gastable y equipamiento especializado para los CGRR, PAT y SAT. Estaba previsto contar con estos antes de ejecutar la mayoría de las actividades que pudieran lograr los resultados 1 a 3.

Cuando concluyó el período de conciliación con el Ministerio de Economía y planificación (que está comprendida dentro de las acciones del reordenamiento económico del país y tiene como objetivo la planificación a corto y mediano plazo, siendo un requisito para los proyectos de cooperación); y se comenzó a ejecutar el presupuesto del proyecto, la gestión de las compras no se logró hacer con la celeridad esperada resultando en retrasos en la implementación de las actividades. En las entrevistas se planteó que la gestión comercial y de importación resultó más lenta de lo previsto en un proyecto de esta naturaleza. Esto ocasionó que los insumos llegaran a los beneficiarios en la etapa final, atrasando el alcance de los resultados en los plazos inicialmente concebidos.

Los primeros insumos (el vehículo y los grupos electrógenos) arribaron a la provincia en el mes de diciembre 2010; la mayoría de los materiales y equipamiento fue recibida en abril de 2011. Al momento de esta evaluación quedaban algunos pocos materiales por entregar, a saber:

- Algunos medios de protección para los PAT: están en el puerto de La Habana
- Hachas para los guardabosques

Por otra parte, los equipos de comunicación adquiridos están siendo programados por la empresa COPEXTEL en La Habana

Recomendación 2: *Considerando la previsible continuidad de los proyectos financiados por DIPECHO, y dadas las características de este programa antes comentadas; conociendo que el gobierno cubano prioriza la modalidad de implementación nacional, se recomienda tener más presente los beneficios de la modalidad de implementación directa para este tipo de proyectos.*

3.3 El trabajo interagencial en el sistema de Naciones Unidas (NU)

El Proyecto fue diseñado para ser implementado por PNUD con la participación de otras dos agencias del Sistema de Naciones Unidas: UNICEF y UN-HABITAT. Según expresan sus representantes en el proyecto, esto permitió la integración de visiones y metodologías aportadas por las diferentes agencias, a saber:

- PNUD en asociación con la Defensa Civil cubana, aportó la **experiencia de trabajo en la reducción de gestión de riesgos**, así como los instrumentos CGRR, PAT, Grupos Multidisciplinarios, Sistemas de Alerta Temprana (en lo adelante, SAT), Sistemas de Información Geográfica (en lo adelante, SIG), y otros.
- UN Hábitat aportó su **experiencia de consultas públicas**, a partir de las Consultas Urbanas de la Agenda 21 Local, proyecto realizado en alianza con el Instituto de Planificación Física de

Cuba y en particular con la Dirección Provincial de Planificación Física (en lo adelante, DPPF) de Granma.

- UNICEF contribuyó con su **experiencia de trabajo en la preparación para emergencias desde la escuela**, con el niño como sujeto y objeto a la vez del proceso educativo; aportó además su larga relación de trabajo con el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Granma, sus vínculos de trabajo con la Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP) de Granma y sus experiencias en escuelas primarias de esa provincia.

La oficial de UNICEF expresó que su agencia a su vez se nutrió de la experiencia pues los métodos utilizados en las escuelas piloto del proyecto, tales como el diagnóstico ambiental y el mapa de riesgo, les resultaron novedosos y valiosos. Piensa continuar el trabajo interagencial, especialmente con PNUD y UN-HABITAT, y en la próxima propuesta a DIPECHO, proponer trabajar con niveles de educación medio y medio superior.

Por su parte, la Coordinadora de UN-HABITAT opinó que la participación en el proyecto amplió los horizontes del trabajo interagencial, elevó el perfil de UN-HABITAT dentro del Sistema de Naciones Unidas en Cuba y permitió aplicar por primera vez nuevos instrumentos metodológicos para enfrentar el cambio climático, como la Agenda Verde-Marrón y la consulta pública.

Recomendación 3: Continuar promoviendo el trabajo interagencial en próximos proyectos con financiamiento de DIPECHO, en busca de sinergias a partir de la experiencia, metodologías, conocimientos y enfoques que aporta cada agencia. Igualmente buscar sinergias con otros actores de la cooperación a nivel nacional y otras iniciativas DIPECHO en la región.

Partir de la articulación del proyecto con las prioridades nacionales tomando como referencia las estrategias y prioridades nacionales, especialmente considerando las zonas del país que presentan mayor vulnerabilidad al momento de la convocatoria.

3.4 Contribución local

Hallazgo 3: La contribución local al proyecto resultó muy significativa y comenzó desde su firma, no esperando a que llegara la contribución del proyecto.

La contribución local al proyecto resultó muy significativa, por lo que se considera necesario calificarla y cuantificarla para conocimiento de las contrapartes nacionales e internacionales.

Recomendación 4: La entidad de implementación nacional, debe reflejar su contribución local, que incluye obras constructivas en los municipios para ubicar los CGRR, PAT y SAT, fuerza de trabajo aportada por el equipo de proyecto, grupos multidisciplinarios, organismos clave y otros, combustible, electricidad, uso de vehículos, aporte cartográfico, etc.

3.5 Gestión de los riesgos del proyecto

El proyecto definió cinco riesgos³, de los cuales dos se cumplieron en un por ciento alto.

Riesgos	Lo sucedido	Medidas de mitigación	Logro
1 Complejidad en la ejecución descentralizada, multisectorial del proyecto y por corto período de ejecución.	Sí, la ejecución del proyecto en tan corto tiempo resultó muy compleja.	Asistencia técnica del PNUD: solicitó al donante un mes de extensión y lo logró.	alto
		Seguimiento, visitas conjuntas del PNUD, MINCEX, DC.	medio
		Apoyo a EMED en gestión de compras: equipo del Programa	alto

³ Ver el texto detallado en el PRODOC, pág.5

Riesgos	Lo sucedido	Medidas de mitigación	Logro
		PNUD asumió parte del trabajo de búsqueda de ofertas y apoyó la contratación a proveedores.	
2	Gestión comercial: afectaciones en las compras, aumentos de precios, demoras en la adquisición de medios	Sí, la gestión comercial se vio afectada, primero, por el proceso de inclusión el proyecto dentro del plan de la economía (7 meses) y posteriormente por los mecanismos de solicitud y selección de ofertas, contratación y pago anticipado, transportación e importación, y traslado del puerto a los destinatarios.	alto
		Buscar alternativas de proveedores en exterior: PNUD y las contrapartes cubanas apoyaron a la EMED en esto.	alto
		Aprobar Plan de Adquisiciones de Bienes y Recursos antes de iniciar su ejecución: El plan se aprobó en marzo 2010.	alto
		Gestionar aprobación gubernamental de las adquisiciones en 2009: fuera del control del proyecto; no se aprobó hasta octubre 2010.	bajo
3	Afectación en la instalación de medios tecnológicos a causa de fenómenos meteorológicos extremos	No ocurrió ningún fenómeno extremo.	alto
4	Incumplimiento de aportes locales	Planificados para el primer semestre del AWP (2010) fuera de temporada ciclónica	alto
		Sistema de seguimiento del Gobierno provincial	alto
		Plan territorio incluye aportes en especie, recursos humanos y MN	alto
5	Variación en tasa de cambio	Al momento de elaborar este informe no se reportan afectaciones por tasa de cambio.	-
		Reajustes al presupuesto	-

3.6 El monitoreo y los indicadores

Según el PRODOC, la Entidad Implementadora del proyecto presentará informes trimestrales, anuales y final, siguiendo el formato establecido por el PNUD. También será de estricto cumplimiento la entrega de un informe de medio término al donante en el formato de la Comisión Europea en el mes de junio de 2010 y un informe final en el mes de mayo de 2011 (3 meses después de concluida la ejecución del proyecto).

Se realizarán visitas de monitoreo al terreno, al menos dos durante el período de desarrollo del proyecto según el AWP. Estas podrán coincidir como parte de los espacios de intercambio expresados en el párrafo anterior. En las mismas participarán el MINCEX, el EMNDC, entidades nacionales y locales que se considere, el PNUD, UNICEF, UN-HABITAT y la Comisión Europea como invitado. (PRODOC pág. 5)

Hallazgo 4: *Se pudo constatar que tanto los informes como las visitas se realizaron según lo estipulado en el PRODOC.*

Se notó un fuerte impacto debido al informe de medio término de octubre 2010 y el taller final del proyecto en febrero 2011. Los responsables del proyecto ayudaron a impulsar el cumplimiento de

actividades que estaban rezagadas, incluyendo la entrega de equipamiento pendiente y capacitaciones asociadas.

Hallazgo 5: *Los indicadores utilizados en el proyecto son todos cuantitativos, lo cual es útil para medir el cumplimiento de los productos, pero no de los efectos e impactos del proyecto.*

Para evaluar, por ejemplo, “1.3 Fortalecimiento de la capacidad del gobierno provincial para la reducción de riesgos”, no es suficiente saber el número de decisores y técnicos capacitados; se requieren de indicadores cualitativos para evaluar si eso se tradujo en más conocimientos aprehekidos, menor tiempo de respuesta a situaciones de peligro (una vez ocurridos), así como las políticas trazadas.

Recomendación 5: *A futuro, se podrá incorporar en los instrumentos de programación y los proyectos más indicadores cualitativos para medir los cambios de actitudes, conocimientos, cambios organizacionales, etc, considerando los avances que irá alcanzado el país en el proceso de institucionalización de herramientas como las desarrolladas en el proyecto, para fortalecer las capacidades de gestión de riesgo de los gobiernos y sectores claves.*

4 Resultados

Se lograron los resultados esperados a escala de productos, con las excepciones que listamos abajo.

Hallazgo 6: *Por los retrasos en la ejecución de las compras y entrega de equipos y materiales, aun quedaban al momento de la evaluación final (fin de mayo 2011) actividades por concluir y con ellos alcanzar el resultado previsto.*

En algunos casos, las demoras en la entrega del equipamiento y materiales comprometidos afectaron la realización de actividades y el cumplimiento de objetivos planificados, específicamente las capacitaciones y entrenamientos que requieren de los equipos instalados.

Las capacitaciones de los niños en las escuelas se cumplieron según el plan a pesar de los retrasos en la entrega de equipamiento por los proveedores, así como los primeros entrenamientos recibidos por los especialistas - operarios de los medios recién instalados de Recursos Hidráulicos y el Instituto de Meteorología.

Ninguna de las contrapartes dio a conocer que hubiera alguna dificultad o falta de voluntad para terminar lo planificado. Al contrario, todas las personas entrevistadas expresaron su firmeza en cumplir el Plan de Trabajo en su totalidad.

4.1 Resultados no alcanzados al momento de la evaluación.

Las actividades que al 19 de mayo 2011 se encontraban en esta situación son:

Actividad	Estado de ejecución	Responsabilidad	Fecha estimada
1.2 Creados y equipados PAT en 18 comunidades vulnerables	Están creados todos; sólo queda por completar el módulo de medios de protección.	MINCEX (EMED) y Equipo de Proyecto	junio
1.4 Realización de EPVR por cada municipio (6)	La mapificación de los EPVR estaba en proceso pues la entrega de equipos informáticos a GEOCUBA fue en abril 2011, atrasando la entrega de los mapas base (planimétricos) a la UMA. La mapificación	UMA y GEOCUBA	septiembre

Actividad	Estado de ejecución	Responsabilidad	Fecha estimada
	de los EPVR, se hará al concluir el análisis de vulnerabilidad por la UMA.		
1.5 Apoyo a la consolidación de 6 grupos multidisciplinarios de los nuevos CGRR	Los 6 grupos están constituidos, habiendo recibido la capacitación brindada por la provincia en 2010. Se encuentran en proceso de consolidación una vez que los CGRR fueron equipados entre febrero y abril 2011, quedando aun pendiente los equipos de comunicaciones. Debe continuar el trabajo de consolidación y actualización de los grupos.	Equipo Proyecto, provincial	de julio CGRR
1.6 Desarrollo de 6 aplicaciones SIG para los CGRR creados	GEOCUBA, una vez que la UMA haya concluido el análisis de vulnerabilidad de la provincia y haber desagregado los 6 EPVR pondrá a plena explotación los SIG; esto implica ampliar la capacitación de los CGRR municipales en su uso.	UMA, GEOCUBA	diciembre
2. Fortalecidos los SAT en sectores priorizados	La entrega de equipos se efectuó entre febrero y mayo 2010, requiriendo la puesta en prueba de los equipos especializados, y los equipos de comunicación se encontraban en fase de programación.	Equipo Proyecto, sectores beneficiados	de julio
	Los SAT están concebidos para brindar información y alerta temprana a sus organismos. Se recomienda, como una nueva etapa de desarrollo de la GRR que estos SAT puedan articularse entre sí y con los CGRR municipales y provinciales.	Equipo Proyecto, sectores beneficiados	de septiembre

4.2 Análisis de resultados que han tenido un valor agregado.

Los resultados no esperados alcanzados a la fecha (19 de mayo 2011):

Actividad	Resultado no esperado	Efecto
1.6 Desarrollo de 6 aplicaciones SIG para los CGRR creados	GEOCUBA formó un nuevo grupo de especialistas para realizar SIG que podrá brindar servicio a otros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de Agencia GEOCUBA Granma.
2.2 Proporcionar entrenamiento y equipamiento para fortalecer el SAT contra incendios forestales en municipios montañosos	Un incendio forestal de medianas proporciones en Buey Arriba ocurrido en marzo, pudo ser sofocado con éxito gracias a la preparación recibida por las brigadas y los medios entregados, en especial la bomba-espalda que permitió transportar agua para extinguir el fuego y a la vez proteger a los bomberos de las llamas.	<ul style="list-style-type: none"> Se fortaleció la respuesta ante un incendio forestal, reduciendo su duración, intensidad y riesgo de los guardabosques.

Actividad	Resultado no esperado	Efecto
2.4 Proporcionar entrenamiento y equipamiento para fortalecer los SAT de sanidad animal y sanidad vegetal	Dirección Provincial de Medicina Veterinaria logró realizar dos capacitaciones epizootiológicas a técnicos del sistema y disponer de termos transportadores para el traslado de las muestras de campo y las vacunas en las zonas rurales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada la capacidad técnica del sector.
3.1 Desarrollo de acciones educativas en centros de enseñanza en comunidades vulnerables	<p>Estudiantes y maestros realizaron levantamiento de riesgos y amenazas en sus comunidades (mapas de riesgo, maquetas) que aportaron a la visión de los técnicos del CGRR y a los EPVR.</p> <p>UNICEF se apoyó en el CEEA-UCP Granma, formando 3 especialistas (profesores) que a su vez entrenaron a los maestros de las 6 escuelas (1 por municipio) vinculadas al proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se enriqueció la perspectiva de los CGRR con los aportes de las comunidades. • Alumnos como promotores, sirvieron para sensibilizar a sus compañeros, familias y comunidad en general. • En la preparación del curso escolar 2011-2012, el CEEA-UCP presentará la experiencia con vistas a su generalización en el sistema de educación de Granma. • CEEA-UCP organizó curso de posgrado sobre GRR que se impartirá este verano. • UNICEF acordó socializar la experiencia y aportes metodológicos a sus otros proyectos.
3.2 Desarrollo de campaña de información y sensibilización en comunidades vulnerables	Consulta Popular por el Cambio Climático y la Reducción de Riesgos. La consulta pública es una herramienta de participación ciudadana que fue empleada por DPPF Granma, con la ayuda de UN-HABITAT, en función del planeamiento territorial para la GRR en el municipio Bartolomé Masó. En esta ocasión convocaron a la población a través de la radio y los líderes comunitarios. Esperaban unos 25-30 y asistieron más de 100 ciudadanos. El éxito de esa experiencia en la cabecera municipal sugirió a los planificadores y a las autoridades municipales hacer un experimento de consulta pública a nivel de Consejo Popular, en Providencia, con el mismo presupuesto del proyecto. Se presentaron más de 250 vecinos de la montaña. Afloraron problemas (sociales, económicos y de vulnerabilidad) que las autoridades y especialistas no habían previsto. Las mujeres jugaron un papel protagónico al plantear los problemas y proponer soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporó instrumentos de participación ciudadana útiles para el trabajo de los CGRR, gobiernos y otras instituciones • Amplió horizontes del trabajo interagencial y elevó el perfil de UN-HABITAT en Cuba • Ensayó nuevos instrumentos metodológicos para enfrentar el cambio climático. • Las microlocalizaciones de inversiones en Granma ahora llevan un acápite de riesgo y vulnerabilidad (DPPF). • Contribuyó a trazar políticas de GRR y participación pública para el ordenamiento territorial en el sistema de Planificación Física

Actividad	Resultado no esperado	Efecto
3.4 Fortalecimiento de las UMIV para brindar asistencia técnica y evaluación de daños en comunidades vulnerables	Las UMIV en municipios capacitaron a residentes de viviendas vulnerables (por tipología y estado constructivo), sobre formas de protegerse contra fuertes vientos; las mujeres fueron las principales receptoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite reducir número de personas a evacuar ante ciclones. • Sinergias con proyecto de construcción de viviendas con materiales locales.

En las entrevistas y discusiones surgieron algunas ideas para ampliar los resultados previstos en el proyecto en relación a la sensibilización. Las exponemos aquí como recomendaciones puesto que son medidas sencillas que pueden ser integradas a nuevos proyectos o acciones del gobierno.

Recomendación 6: *Sobre la base de los resultados alcanzados en el proyecto, una vez lograda una fase de maduración de estos, incentivar intercambios entre las escuelas y los organismos claves de los territorios integrantes del Grupo Multidisciplinario, en función de la gestión de reducción de riesgos.*

Recomendación 7: *Partiendo de los resultados alcanzados por el proyecto en el área de gestión de riesgo en el sector educacional proponer a las autoridades de la provincia y el país ampliar la divulgación de las experiencias en otros niveles de educación. Incorporar estudiantes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP), en especial aquellos que residen en los municipios meta.*

Recomendación 8: *Como parte de la recomendación anterior, en futuras iniciativas se podría utilizar las bibliotecas municipales como espacios de extensionismo para la sensibilización y capacitación sobre gestión de reducción de riesgos (GRR) a otros sectores de la población que optan por diversas modalidades de superación.*

Recomendación 9: *Replicar en el sistema de educación provincial y municipal de otras provincias, los métodos de enseñanza y trabajo comunitario en la temática de gestión para la reducción de riesgo innovados por el proyecto.*

4.3 Sensibilización y capacitación

“Antes, hablar de riesgos era ‘meter miedo’”. (Miembro Grupo Multidisciplinario de Granma). Esta frase resume el avance en cuanto a sensibilización y capacitación de GRR obtenido durante el proyecto. Muchos entrevistados nos afirmaron que hubo un cambio de actitud relacionado a los riesgos en dirigentes, técnicos y población en general.

En el marco del proyecto se generaron los siguientes productos de comunicación y capacitación:

- Productos del aporte UNH-DPPF Granma: 2 videos y Manual de Participante en la Consulta Pública de Bartolomé Masó; Informe Final de la Consulta (en imprenta)
- Multimedia del CENAI (Sismología) filial Granma; 500 ejemplares distribuidos en la provincia
- Afiches, materiales y plegables elaborados para el trabajo en las escuelas y la capacitación.
- “Documentos básicos para el trabajo de los centros de gestión para la reducción del riesgo.” Asamblea Provincial del Poder Popular de Granma Febrero 2011.

4.4 El trabajo multidisciplinario

Hallazgo 7: *Los Grupos Multidisciplinarios (GM) en los CGRR se conformaron y aportaron la información para los Estudios PVR. Sus integrantes no suelen intercambiar regularmente entre ellos por pertenecer a diferentes organismos. No obstante se percibe que la horizontalización de la Gestión de Riesgo está en fase de formación, y como todo proceso de desarrollo humano local lleva un periodo de cambios de actitudes y aptitudes al cual el proyecto contribuye decisivamente.*

Durante la evaluación se constató que los Grupos Multidisciplinarios (GM) aportaron la información que sirvió a la UMA para elaborar los Estudios PVR de cada municipio.

Los SIG, bien implementados y nutridos, podrán ser una herramienta clave para el intercambio y gestión de conocimientos común.

Recomendación 10: *Sobre la base de las lecciones y aportes obtenidas en el proyecto y otros similares, continuar ampliando el intercambio de experiencias entre los CGRR del país para socializar buenas prácticas y experiencias locales. Los representantes del EMNDC estuvieron de acuerdo con los evaluadores que los 55 CGRR que dispone el país desde Pinar del Río hasta Guantánamo, creados a lo largo de siete años, acumulan ricas y diversas experiencias, que merecen ser compartidas mediante eventos, foros y una página web.*

4.5 Gestión de conocimientos

Hallazgo 8: *Las experiencias de los procesos de gestión de reducción de riesgo para fortalecer capacidades, impulsadas con el proyecto, contribuyen a una toma de conciencia y cultura sobre el tema en los actores claves de la comunidad.*

La documentación de los hechos y las experiencias relativas a la gestión de riesgos ayuda a ampliar los conocimientos. Como la información deberá ser accesible durante decenas de años, necesita ser documentada con independencia de las personas. Así se va formando la memoria colectiva que será una de las bases de estudios futuros que podrán ser realizados con más rigor. Por eso es importante mantener el énfasis en documentar lo ocurrido, por ejemplo, las medidas de reducción de riesgos, la ocurrencia de daños, su análisis y evaluación e incluso las medidas tomadas.

Recomendación 11: *Considerando los aportes del proyecto en el área de la participación comunitaria en la gestión de riesgo, tanto a nivel de los CGRR de los gobiernos locales a través de la consulta urbana y las actividades escolares, como en la vinculación y roles de la población con los SAT, en un futuro inmediato podrá ampliarse la documentación de la experiencia, además de la existente que responde a lo previsto en los resultados. Así mismo, por su utilidad para futuros proyectos de este tipo podrán ampliarse los aspectos relacionados con la sinergia alcanzada entre proyectos que articulan los SAT en la provincia.*

Dar seguimiento y apoyar la responsabilidad asignada a los CGRR acerca de garantizar el mantenimiento de esa documentación, documentar lo ocurrido en las zonas vulnerables y Georeferenciar los documentos fotográficos y audiovisuales para incluirlos en el SIG desde un inicio

Prever aplicaciones sencillas para integrar toda la información relevante y no por separado en cada organismo, **además de la documentación en papel**. Utilizar un manual de cómo documentar los hechos y hacerlo bien.

Recomendación 12: *Una vez avanzado el trabajo con los SIG, y en la medida que se disponga de los recursos necesarios, sería útil imprimir y socializar los mapas, tanto para el trabajo de campo, como para compartir los resultados con las instituciones y la comunidad. Además sería recomendable que la visión final del empleo de esta herramienta sea utilizar un SIG único a nivel nacional, acorde a los esfuerzos iniciados en el país con la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE).*

El SIG tiene un potencial muy grande para el futuro, no solo para la reducción de riesgos sino para la gestión de gobierno local en general. En consecuencia el SIG será una herramienta a desarrollar en varias etapas. Se debe prever un proceso formal de determinar los requerimientos y las etapas de su realización. Sería recomendable utilizar un SIG único a nivel nacional, acorde a los esfuerzos iniciados en el país con la Infraestructura de Datos Espaciales para evitar que se desarrollen sistemas diferentes e incompatibles que dificulte intercambiar datos.

4.6 Enfoque de género

Cuba ha trabajado durante medio siglo por incorporar a la mujer plenamente al estudio a todos los niveles, al empleo técnico y profesional y a cargos administrativos y de dirección. Los evaluadores pudieron apreciar la presencia femenina en los diferentes espacios de gestión de programa (PNUD), proyecto, CGRR, PAT y organismos clave, así como en los Grupos Multidisciplinarios, si bien proporcionalmente continúan habiendo más hombres que mujeres.

Según fuentes de Vivienda, Educación, Planificación Física, UN-HABITAT y UNICEF, en el trabajo comunitario sobre GRR las mujeres resultaron las principales receptoras de las capacitaciones, y promotoras de una conciencia de RR en sus comunidades. Ejemplo de eso fueron las capacitaciones que realizaron la UPIV y las UMIV con pobladores de viviendas vulnerables.

5 Impacto

Como esta evaluación se realizó inmediatamente después del final del proyecto, varias de sus herramientas estaban recién instaladas y otras aun no en uso, siendo difícil medir el impacto.. No obstante, haber sellado la provincia Granma con CGRR en todos sus municipios, creado 18 nuevos PAT en comunidades vulnerables y fortalecido los SAT de sectores clave, permite afirmar que se cumplió el efecto esperado del MANUD: “Fortalecidas las capacidades nacionales y locales para la gestión integral de reducción de riesgo, con énfasis en lo local y en los territorios más vulnerables.” Por otro lado el nivel de apropiación y compromiso del gobierno provincial, los gobiernos municipales, los sectores claves y la comunidad involucrada demuestra que dicho impacto podrá verificarse en un plazo inmediato. Otro elemento determinante en esto es la articulación del proyecto con las prioridades nacionales en gestión de riesgo y la garantía del seguimiento y apoyo del Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil al proyecto.

Además, se produjo un impacto a nivel nacional a través de la presentación de la experiencia de consultas públicas para el planeamiento de la gestión de reducción de riesgos, en la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). La presencia en la Consulta Popular de Bartolomé Masó de dos Diputados a la ANPP – uno de ellos el Presidente Municipal y el otro el Presidente de la Comisión de Industria y Construcción - potenció que la experiencia fuera presentada en dicha comisión en la VI Legislatura de la ANPP en diciembre 2010, y se distribuyera a cada diputado un ejemplar del Manual del Participante desarrollado por DPPF Granma. Como resultado, la Comisión adoptó la metodología de Consulta Popular y recomendó su extensión a todo el país como herramienta de planeamiento participativo. Eso ha hecho que otras ciudades ya hayan solicitado replicar, y se buscan los recursos para ello.

También se fortalece el modelo cubano de GRR para su extensión en la región. El representante de DIPECHO presente en el Taller de Cierre del proyecto calificó la consulta pública de experiencia digna de generalizar en la región.

6 Lecciones aprendidas

6.1 Buenas prácticas

Se consideran **buenas prácticas**:

1. El trabajo interagencial en el proyecto, que sumó los aportes de PNUD, UNICEF y UN-HABITAT.
2. El trabajo con las escuelas desarrollado por el proyecto, partiendo de la cooperación interagencial PNUD-UNICEF. Recibió apoyo del representante de Educación en el Grupo de Trabajo Provincial de PDHL y la cooperante de UNICEF en Granma. Se asociaron al Centro de Estudios de Educación Ambiental (CEEA) de la Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP) de Granma, para brindar capacitación a maestros y alumnos de las 6 escuelas vinculadas al proyecto. La participación de niños y maestros en proyecto eminentemente técnico, lo aterriza en la comunidad, y constituye una “buena práctica”.
3. La **consulta pública**, herramienta de participación ciudadana empleada por Planificación Física, con la ayuda de UN-HABITAT. Este instrumento de planeamiento participativo, introducido por la Agenda 21 Local en Bayamo y extendido por la DPPF Granma a varios municipios, se replicó en el municipio Bartolomé Masó en función de la GRR. Por primera vez se adaptó la metodología de Consulta Urbana al medio rural, de ahí el nombre de **Consulta Popular por el Cambio Climático y la Reducción de Riesgos**. (Ver 3.2). Presentada en el Taller de Cierre del Proyecto, la experiencia de consultas públicas fue catalogada de MUY NOVEDOSA tanto por representantes de la Defensa Civil de Cuba como por el representante de DIPECHO, allí presentes.

6.2 Debilidades identificadas.

1. Los tiempos de la gestión de compra no se corresponden con los plazos necesarios para un proyecto de corta duración lo cual retrasó el logro de algunos resultados. (Ver 2.2).
2. Las actividades con las escuelas y las comunidades (consultas públicas) se realizaron, pero los recursos planificados no se recibieron acorde a la planificación del proyecto. Aunque esto no afectó el resultado por haber contado con el apoyo del gobierno y las autoridades locales.

7 Medidas de sostenibilidad

Hallazgo 9: *La sostenibilidad de los CGRR está asegurada, gracias a ser parte de un sólido y estructurado sistema nacional de Defensa Civil, su sostenibilidad económica y organizativa debe ser asegurada por las contrapartes locales a través de sus planes económicos.*

La sostenibilidad organizacional es evidente que estará asegurada, en tanto los resultados del proyecto forman parte integral del sistema de la Defensa Civil. No tenemos dudas de que los CGRR se sostendrán porque tienen una función importante dentro de este sistema (según el manual para las CGRR). Los recursos materiales y humanos necesarios para sostener el proyecto deben ser asegurados a través de los procedimientos nacionales establecidos.

De igual modo, debe continuarse apoyando las indicaciones acerca de los materiales informativos y la documentación que deberá recopilarse y preservarse. Se podrá desarrollar un manual de cómo documentar los hechos.

Anexo

1. Siglas

Sigla	Explicación
Agenda 21	Proyecto Agenda 21 Local de UN-HABITAT
ANPP	Asamblea Nacional del Poder Popular
APPP	Asamblea Provincial del Poder Popular Granma
BCPR	Buro para la Prevención y Recuperación de Crisis
CAP	Consejo de la Administración Provincial
CEEA	Centro de Estudios de Educación Ambiental , UCP Granma
CENAIIS	Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas
CGRR	Centro de Gestión para la Reducción de Riesgos
CITMA	Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente
CMP	Centro meteorológico provincial
CRMI	Iniciativa para el Manejo de Riesgo en el Caribe
DC	Defensa Civil
DIPECHO	Plan de Acción para América del Sur del Programa de Preparación para desastres, Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
DMPF	Dirección Municipal de Planificación Física
DPPF	Dirección Provincial de Planificación Física (de Granma)
EMED	Empresa Ejecutora de Donativos
EMNDC	Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil
EPVR	Estudio de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo
GEOCUBA	Agencia Geodésica y Cartográfica, perteneciente a las Fuerzas Armadas (FAR)
GM	Grupo Multidisciplinario
GRR	Gestión para la Reducción de Riesgos
Guardabosques	Cuerpo de Guardabosques, perteneciente al Ministerio del Interior (MININT)
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
INSMET	Instituto de Meteorología
IPF	Instituto de Planificación Física
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MINAGRI	Ministerio de Agricultura
MINCEX	Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MININT	Ministerio del Interior
ONE	Oficina Nacional de Estadística
PAT	Punto de Alerta Temprana
PDHL	Programa de Desarrollo Humano a nivel Local, de PNUD-Cuba
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SIG	Sistema de información Geográfica
UCP	Universidad de Ciencias Pedagógicas de Granma,
UMA	Unidad de Medio Ambiente
UMIV	Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda
UNH	UN-HABITAT Agencia de Naciones Unidas para el Asentamiento Humano
UPIV	Unidad Provincial Inversionista de la Vivienda

2. Lista de personas entrevistadas

Nombre	Organismo	Fecha
Rosendo Mesías	Oficial de Programa, PNUD	11 y 13 mayo
Zoraida Veitía	Consultora, PNUD	11 y 13 mayo
Marilyn Fernández	Coordinadora UN-HABITAT	13 mayo
Aimee Betancourt	Oficial de UNICEF	13 mayo
Jorge Rosales	Vicepresidente APPP Granma	19-20 mayo
Amaury Marrero	Director del Proyecto, Granma	19-20 mayo
José Suárez	Administrador del Proyecto, Granma	19-20 mayo
Ezequiel Caduelo	Delegación Meteorología Granma	19 mayo
Débora Manchón Reina	CEEA UCP Granma	19 mayo
Román Sánchez P.	Instituto de Medicina Veterinaria - Granma	19 mayo
Eberto Hernández Surós	Sismología Granma	19 mayo
Luis Canut Cedeño	DPPF Granma	19 mayo
Juan Tamayo Barbán	Sanidad Vegetal Granma	19 mayo
Juan Ernesto Martínez Mendoza	Dirección Provincial de Recursos Hidráulicos	19 mayo
Rodolfo Fernández Hedy	Cuerpo de Guardabosques	19 mayo
Idalia Aleaga Pino	UPIV Granma	19 mayo
Jorge Rosillo Leyva	Agencia GEOCUBA Granma	20 mayo
Gilberto Padrón Vázquez	Director Agencia GEOCUBA Granma	20 mayo
Omar Agüero López	Vicepresidente B. Masó	20 mayo
Juan Zamora	Presidente Consejo Popular San Lorenzo	20 mayo
Gleide Lara Vázquez	Activista PAT San Lorenzo	20 mayo
Rosa Estrada	Delegada San Lorenzo	20 mayo
Raúl Martínez Torres	ONE B. Masó	20 mayo
Oscar Moriño Verdecia	ETECSA B. Masó	20 mayo
Yasnyolis Ríos	UMIV B. Masó	20 mayo
Annia Ferrara González	I.M. Veterinaria , B. Masó	20 mayo
Juan Milán Escalona	Educación B. Masó	20 mayo
Daniel Rodríguez C.	Educación B. Masó	20 mayo
José M. Pérez Fernández	DMPF B. Masó	20 mayo
Tomás Caba Piña	CITMA B. Masó	20 mayo
Alfredo Área Toni	Sede Universitaria B. Masó	20 mayo
Jorge E. Fernández Esperón	DOEI MINCEX	23 mayo
Jessie Coto Morales	DOEI MINCEX	23 mayo
Héctor Esplugas Valdés	EMNDC	23 mayo
Ariel Barrero Espinosa	EMNDC	23 mayo
Yuniet Díaz Lazo	INSMET	23 mayo
Antonio Rodríguez Alayón	INSMET	23 mayo
Roberto Gálvez	Representante Residente Adjunto PNUD	25 mayo
Edith Felipe	Coordinadora de Programa PNUD	25 mayo

4. Contribución Local al proyecto

(Información pendiente por el equipo de proyecto en Granma.)

5. Enfoque de género

Evento o grupo	Nº de personas (mujeres)	% de mujeres	Comentario
1.1 Decisores y técnicos que trabajan en los CGRR.			
1.2 Decisores y técnicos que trabajan en los CGRR. PAT			
1.3 Decisores y técnicos vinculados en proyecto en el CGRR provincial y CAP.			
1.4 Decisores y técnicos que forman los Grupos Multidisciplinarios	27 (13)	50%	Fuente: Vicepresidente municipal
1.7 Técnicos de la ONE de los 6 municipios entrenados			
2.2 Decisores y expertos en GRR de los sectores clave entrenados			
3.1 Decisores, educadores y alumnos que participaron en acciones educativas en centros de enseñanza			
3.3 Población joven y adulta que participó en actividades por el Día Internacional de Reducción de Riesgos			
3.2 Decisores, funcionarios, técnicos y ciudadanos que participaron en las consultas públicas.			
3.3 Técnicos de las UMIV y población entrenada en evaluación y prevención de daños.			
3.5 Participantes en el taller nacional de intercambio de experiencias (Taller Final) del proyecto			
3.7 Participantes en talleres regionales de intercambio de DIPECHO			

(Información pendiente por el equipo de proyecto en Granma.)

6. Bibliografía

Título	Fecha
APPP Granma. Relatoría del Taller Final sobre el manejo integral de riesgo en la provincia de Granma	18.01.2011
APPP Granma - Relatoría del Taller 2011 (2)	10.01.2011
APPP Granma. Documentos básicos para el trabajo de los CGRR	02.2011
CRMI (Caribbean Risk Management Initiative). Replicación del modelo cubano de los centros de Gestión para la Reducción de Riesgo en la Región del Caribe. Llamado a interesados y Ficha de datos	2010
DIPECHO. Informe misión proyecto feb 2011	02.2011
EC - Single Form for Humanitarian Aid Actions (File: UE - Application UNDP Cuba _Single_Form_13 July 2009_rev 24 sept.pdf)	27.11.2009
NU. Estándares de evaluación del SNU	29.04.2005
NU. Normas de evaluación del SNU	29.04.2005
PNUD - 4.- LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES DE RESULTADOS (OUTCOMES)	2002
PNUD - Informe de Visita de Seguimiento	10.2010
PNUD - MANUAL PNUD SECCIÓN EVALUACION	2009
PNUD – Términos de Referencia. Evaluación externa final	05.2011
PNUD Brussels Cover letter transmission of interim report July 2010	07.2010
PNUD. Lineamientos para evaluadores de resultados (Serie temática sobre seguimiento y evaluación No. 1)	2002
UE - Medium Term Report 30 junio - CUBA	30.06.2010
UE - Presupuesto ajustado de la propuesta aprobada	20.10.2009

7. Preguntas claves

Área	Nº	Pregunta Clave	Nº	Sub-Pregunta
		(Introducción)	1.1	P.07 - ¿Cuál ha sido el principal aporte del proyecto?
Ejecución de proyecto	1	¿Cómo se gestionó el proyecto?	.2	P.01 - ¿Se han alcanzado los productos y resultados previstos en el proyecto?
			.3	P.11 - ¿Cuáles son las principales dificultades encontradas en la ejecución del proyecto?
			.4	¿Cómo se seleccionaron los territorios más vulnerables?
			.5	¿Hay elementos del proyecto que haría de otra manera una próxima vez?
			2	¿Cómo se ejecutaron las inversiones?
	3	¿Cómo se integraron los actores?	2.1	¿Cómo se comportó la ejecución financiera del proyecto?
			.2	¿Cómo funcionó el “Comité de Compra y Contratación”?
			3.1	P.04 - ¿Cómo ha funcionado el involucramiento de los diferentes actores que participan en el proyecto?
	4	¿Cómo se monitoreó el proyecto?	.2	P.09 - ¿Cómo valora el apoyo del PNUD-Cuba para la implementación del proyecto? Al respecto, ¿podría ofrecer alguna sugerencia?
			.3	P.08 - ¿Cómo ha contribuido el trabajo interagencial al logro de los resultados?
			4.1	P.02 - ¿Los indicadores permiten medir eficazmente los objetivos y resultados del Proyecto?
			.2	P.03 - ¿Cómo pueden enfocarse los indicadores para mejorar la medición del impacto del Proyecto?
5			¿Cómo funcionó el comité de seguimiento?	
5.1		.1	¿Qué actividades se realizaron (visitas, monitoreos)?	
		.2	¿Cuántos informes han sido realizados (trimestrales, anuales, final)?	
Resultados	6	¿Cómo se alcanzaron los resultados?	6.1	¿En cuánto se pudo realizar los objetivos? ¿Cuáles de ellos se podía sobrepasar?
			.2	¿Qué equipamiento está instalado y en funciones? ¿Dónde?
Capacidades de Prevención y Recuperación	7	¿Qué mejoró en el tema de Prevención y Recuperación?	7.1	¿En caso de una emergencia qué mejoraría en comparación con antes?
	8	¿Qué contribuye la ONE el GRR hoy?	8.1	¿Qué equipamiento han recibido? ¿Dónde está?

Área	Nº	Pregunta Clave	Nº	Sub-Pregunta
			.2	¿Cuál es la evidencia del entrenamiento de técnicos de la ONE?
			.3	¿En qué medida las ONE pueden responder mejor? ¿Había un caso?
	9	¿Qué efecto directo tiene el proyecto?	9.1	¿Cómo cambió el planeamiento territorial?
			.2	¿Cómo cambiaron las actividades educativas? (primaria, media, superior)
	10	¿Cómo ve la colaboración entre los integrantes?	10.1	¿En qué aspectos se mejoró la integración y la colaboración entre los integrantes?
			.2	¿Como el GM ha influido sobre los organismos integrantes?
	11	¿Cómo se mejoraron los resultados considerando el enfoque género?	11.1	P.10 - ¿Cómo ha sido considerado la transversalización del enfoque de género y que resultados se obtuvieron con el proyecto?
	12	¿Cómo funcionan los grupos multidisciplinarios?	12.1	¿Cómo se conforma el grupo?
			.2	¿Qué actas hay de las reuniones?
			.3	¿Qué dificultades se dieron para realizar los estudios?
			.4	¿Cuántas acciones de divulgación se ejecutaron?
			.5	¿Hay replicación de la consulta urbana?
Capacidades de manejo integral	13	¿Cuál es el alcance de cada PAT?	13.1	¿Hubo alguna alerta? ¿Cómo se respondió? o ¿Cómo se respondería en caso de emergencia?
			.2	¿Cómo afecto el proyecto la colaboración entre e intra-municipios?
	14	¿Cuál es el alcance de cada SAT?	14.1	¿Qué diferencias se dieron entre los diferentes sectores?
			.2	¿Cómo contribuyen los diferentes SAT a los CGRR?
			.3	¿Cómo han influido los SAT en los organismos involucrados?
	15	¿Cómo funcionan los CGRR?	15.1	¿Cómo se integran los objetivos del proyecto en el marco estratégico de su agencia?
Sensibilización y capacitación	16	¿Cuántas personas participaron en los talleres?	16.1	¿Qué lecciones se ganaron del taller nacional?
			.2	¿Qué experiencias se llevaron a y trajeron de los talleres regionales?
			.3	¿Cómo se divulgaron las experiencias/los conocimientos dentro y fuera del proyecto?
	17	Repercusión en los medios de difusión	17.1	¿Existe un Plan de Comunicación? ¿Quién lo hizo y qué prevé?
			.2	¿Qué acciones se ejecutaron de Plan? ¿Fuera del Plan?

Área	Nº	Pregunta Clave	Nº	Sub-Pregunta
			.3	¿Cuántos menciones se lograron y en qué medio de comunicación?
	18	¿Cómo se retroalimentaron los organismos involucrados?	18.1	¿Quiénes participaron en el taller final? ¿Qué se llevaron de regreso a sus entidades?
			.2	¿Cómo se divulgaron los resultados?
Gestión de conocimientos	19	¿Actualización de base de datos de los CGRR?	19.1	¿Quién tiene la responsabilidad de actualizar?
			.2	¿Con qué frecuencia se actualiza la base de datos?
			.3	¿Cómo se usan los SIG?
			.4	¿Cómo mejoró el funcionamiento de los CGRR la disponibilidad de la información?
	20	¿Cómo se documenta?	20.1	¿Cuántas prácticas exitosas han sido recogidas?
			.2	¿Cómo se han recogido? ¿Divulgado?
Impacto	21	¿Cómo describe el impacto del proyecto?	21.1	P.05 - ¿Contribuye el proyecto a una estrategia o plan de mayor alcance?
			.2	P.06 - ¿Fueron fomentadas sinergias con otras iniciativas?
Riesgos	22	¿En cuánto se pudo mitigar los riesgos?	22.1	¿En cuánto las medidas de reducción de riesgo del proyecto fueron eficaces?
			.2	¿Surgieron riesgos no mitigados?
			.3	P.13 - ¿Qué acciones pueden ser consideradas como "buenas o malas prácticas"?
Sostenibilidad	23	¿Cómo se asegura la continuidad del las actividades?	23.1	¿Cómo se integran los objetivos del proyecto en la estrategia de las instituciones?
			.2	P.12 - ¿Cómo la provincia y las instituciones implicadas en el proyecto garantizarán la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el proyecto?
			.3	¿Cómo está previsto el mantenimiento del equipamiento?
			.4	¿Cómo se mantiene la continuidad de las inversiones?
			.5	¿Dónde ocurrieron cambios de personal capacitados (decisores y técnicos, qué sucedió? ¿Existen mecanismos de capacitación?