



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ***desde la Planificación Estratégica Participativa***

El proyecto “Desarrollo Productivo Integral del Sector Agropecuario (DIP-5)”, en ejecución, incorpora las experiencias “Desarrollo económico sostenible de productores particulares y cooperativistas en el oriente de Cuba” que se ejecutó bajo el método de “aprender haciendo” la construcción participativa de la planificación estratégica en 20 UBPC de 10 municipios en las cinco provincias orientales. DIP-5 prepara a los grupos metas a focalizar su futuro, organizar planes de negocio que se pueden formular en dos modalidades, desarrollo productivo y equidad de género y posee fondos para su financiamiento, a la vez que exige la actividad crediticia en MN para la futura inversión y asesora el proceso inversionista, exigiendo la gestión del tiempo y el cierre de la cadena productiva, lo que permite evaluar sus resultados y contar con áreas referenciales en esta cadena de valor.

La transferencia de conocimientos, actitudes y prácticas hacia los grupos metas, 50 UBPC, 10 empresas ganaderas municipales, y 50 productores particulares, está diseñada como estrategia de aprendizaje institucional y personal y de innovación como vía para recuperar el protagonismo en el desarrollo endógeno sostenible del sector agropecuario. Cada proceso posee una metodología que permite y permitirá ir recogiendo las experiencias, validarlas y sistematizarlas. La planificación estratégica, parte de la metodología publicada por el primer proyecto en esta propia revista y el proceso

de acceso a los fondos de desarrollo, validada su metodología, se publicará próximamente.

Acceder a los fondos facilita a los grupos metas, crear habilidades para desarrollar inversiones productivas bajo la organización de un proyecto y gerenciar recursos y personas en el tiempo en que se ejecuta el DIP-5. Los mayores impactos de este proceso, en su primera convocatoria, están dados primero en el sentido de competencia que se provoca en todos los y las beneficiarios/as, lo que obliga a trabajar con calidad y segundo, en la participación multisectorial y multidisciplinaria de actores del entorno, del sector y decisores que se involucran y que permitió, no sólo la socialización de las experiencias como transparencia de las acciones del proyecto, sino a el aprendizaje en sí.



Metodología de acceso a los fondos desarrollo del proyecto DIP-5

La convocatoria

Evaluación de planes de negocio

Otorgamiento de financiamiento

Participan

Primera convocatoria

Agosto–diciembre 2008.

20 UBPC beneficiadas además por HIVOS

Segunda convocatoria

Septiembre–diciembre 2009. 20 UBPC

Tercera convocatoria

Marzo–mayo 2010. 10 UBPC,

10 Empresas Pecuarias

y 50 productores particulares

Cuarta convocatoria. Oportunidad para los beneficiarios que no accedieron a fondos

Resultados de la Primera Convocatoria

Provincia	UBPC que ejecutaron planes de negocio (Potencial 20)	Planes de negocios evaluados	De ellos de Género	Planes de negocio que accedieron a los fondos		
				Desarrollo	Género	UBPC
Guantánamo	4	5	1	2	1	2
Holguín	4	7	3	2	1	2
Santiago de Cuba	4	7	3	2	1	2
Granma	3	2	-	2	-	2
Las Tunas	5 (1 es CPA)	7	3	2	1	3
Total DIP-5	19 más 1 CPA	28	10	10	4	11



Artículos Técnicos

Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA)

No	Primera convocatoria. Provincia/ Plan de negocio que accedió a fondos	Monto en CUC	Monto en CUP
GUANTÁNAMO			
1	Aprovechamiento de los residuos orgánicos de la vaquería. Una oportunidad para la producción de humus de lombriz con enfoque de género. UBPC "Celia Sánchez"	3 915.97	12 381.65
2	Establecimiento de una finca para la diversificación y comercialización de frutales. UBPC "Gabriel Lamoth"	19 710.69	56 256.94
3	Rehabilitación de los pastizales para el incremento sostenible de la producción de leche bovina. UBPC "Celia Sánchez"	18 967.61	37 241.49
Total	2 UBPC. 3 planes de negocio (1 de género)	42 594.27	105 880.08
HOLGUÍN			
1	Producción de carne y leche caprina. UBPC "Calixto García"	19 135.95	73 410.70
2	Desarrollo de la producción de carne ovina. UBPC "Osvaldo Herrera"	17 229.91	73 846.25
3	Cría de aves para la producción de huevos. UBPC "Osvaldo Herrera"	3 479.36	3 221.38
Total	2 UBPC. 3 planes de negocio (1 de género)	39 845.22	84 409.33
SANTIAGO DE CUBA			
1	Producción ecológica de vegetales y hortalizas. UBPC "Salvador Rosales"	3 420.27	16 527.00
2	Finca Integral de producción agropecuaria "La Marsellesa". UBPC "Salvador Rosales"	19 810.00	26 551.06
3	Desarrollo integral en la vaquería Hicacal. UBPC "Cojimar"	20 000.00	20 000.00
Total	2 UBPC. 3 planes de negocio (1 de género)	43 230.27	63 078.06
GRANMA			
1	Producción de carne porcina. UBPC "Luís Noel Tornes"	19 237.24	39 211.00
2	Producción de carne ovina. UBPC "Mártires de Barbados"	19 243.40	43 042.26
Total	2 UBPC. 2 planes de negocio	38 480.64	82 253.26
LAS TUNAS			
1	Producción y comercialización de leche bovina. UBPC "Maniabo"	19 984.75	13 034.13
2	Producción y comercialización de leche bovina. UBPC "Waldemar Díaz"	19 998.75	47 528.36
3	Protagonismo de la mujer en la producción de carne cunícola. UBPC "Mario Pozo"	3 997.39	6 103.50
Total	3 UBPC. 3 planes de negocio (1 de género)	43 980.89	66 665.99
TOTAL	11 UBPC. 14 planes de negocio de ellos 4 de equidad de género	208 131.29	402 286.72

El DIP-5, es un agente de cambio, hacia el uso de herramientas de gestión que permite modelos emprendedores en los grupos metas beneficiados, incluidos los facilitadores, actores del sector y del entorno como beneficiarios indirectos (Tabla 1).

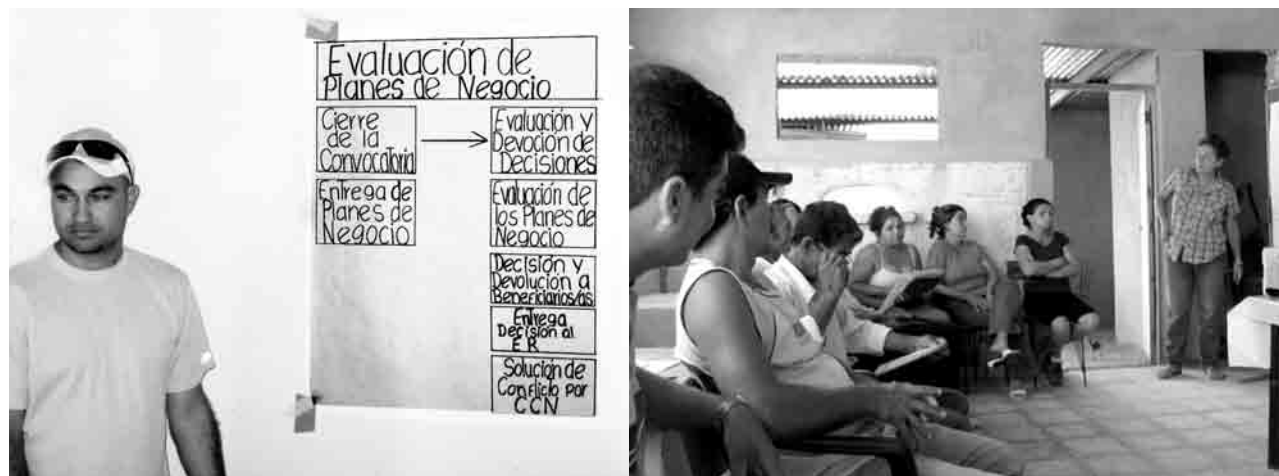




Tabla 1. Herramientas de gestión en aprendizaje durante las acciones del proyecto

Procesos que ejecuta el proyecto	Herramientas de gestión
1. Diseños y documentación de estrategias de desarrollo participativas y de planes de capacitación y de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica Participativa Diagnósticos de necesidades de aprendizaje Formulación de proyecto (formato determinado de plan de negocio) Gestión de información Diagnóstico (caracterización y diagnóstico estratégico del negocio) Articulación de actores Actividad contractual (convenio con actores del entorno) Estudio de mercado (clientes, proveedores, competidores, precios, tecnologías, cadena productiva, mercados, otros) Factibilidad económica Gestión de costos (predeterminación de costos) Gestión ambiental Análisis de enfoque de género Gestión participativa (trabajo en equipo)
2. Convocatoria al concurso de acceso a fondos de desarrollo, evaluación de planes de negocio y otorgamiento de financiamientos para inversiones productivas y de género	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de calidad Promoción Gestión de información Compararme con otros Evaluación de proyecto Facilitación Trabajo en equipo Evaluación de proyecto Evaluación de procesos Rendición de cuenta Gestión financiera Actividad contractual (y convenio) Gestión de tiempo Actividad crediticia Gestión de proyecto (fomento) Control y evaluación
3. Inversiones de desarrollo productivas y de género a través de proyectos gerenciados por los grupos metas	<ul style="list-style-type: none"> Gestión y administración de proyectos Gestión de personas, recursos y financiera Actividad contractual (y convenio) Análisis de proveedores y logística Gestión del tiempo Gestión de la calidad Articulación de actores Gestión de costos (predeterminación de costos) Gestión ambiental Análisis de equidad de género Control Gestión de la información Rendición de cuentas Gestión de la información gerencial Evaluación de proceso

Las experiencias indican, que para mostrar espejos de referencias con resultados de éxitos, las acciones del proyecto deben estar precedidas por las preguntas: ¿qué transferimos? y ¿cómo lo hacemos?. ¿Por qué? Si se analizan las acciones del proyecto en los diferentes procesos, cada una de las herramientas de gestión, que se muestran en la tabla anterior, son transferidas a los grupos metas, no obstante y aunque al parecer se asimilan, algunas habilidades no se convierten en destrezas, lo que pudiera referirse entre otras causas, a las siguientes:

- El proyecto no tiene posibilidad para replicar la acción en un mismo beneficiario hasta la adquisición de destrezas, y las que poseen están distanciadas en tiempo. Son las escuelas de capacitación de la agricultura, las instituciones en la que descansa el proyecto para su sostenibilidad y aunque existe sinergia y trabajo conjunto, de hecho los Equipos Núcleos (EN) facilitadores del proyecto, están constituidos por profesores/as de estas escuelas, son necesarios resultados concretos de réplicas por parte de ellas, aún sin la conclusión del proyecto
- Las acciones de transferencia de las herramientas, se realizan en corto tiempo y están sesgadas por un desconocimiento del tema en el grupo meta y la falta de algunas destrezas de los facilitadores del proceso. Por esta causa, el primer resultado del proyecto es la capacitación de los EN y multiplicadores de la capacitación, pero es necesaria mayor concertación con actores y actrices especializados/as
- No se visualizan las herramientas como instrumento aislado en si en los espacios de aprendizaje. La acción del proyecto es continua y no posee tiempo suficiente en su ejecución para la consolidación. Éste fue focalizado en la sostenibilidad que se debe alcanzar con las escuelas de capacitación, tema tratado anteriormente
- Las acciones transversales sobre equidad de género, no son suficiente lo que se avala en los pocos planes de negocio de género, aún en provincias donde se visualizaban mayores resultados en este aspecto.



LECCIONES APRENDIDAS

- En el grupo meta del proyecto, hay tres niveles de asimilación y uso de herramientas de gestión y que requerirán tratamientos diferenciados, por las acciones del proyecto. Estos son:
 1. Las UBPC que no enfrentaron hasta el final los planes de negocio de sus estrategias diseñadas
 2. Las UBPC que formularon sus planes de negocio, participaron en la convocatoria de acceso a los fondos de desarrollo, pero no obtuvieron financiamiento y
 3. Las que participaron en la convocatoria, obtuvieron financiamiento y se enfrentan en la actualidad a un proceso inversionista con los fondos del proyecto
- Se ha fijado la necesidad de la actividad crediticia en moneda nacional y divisas para las inversiones de desarrollo. Aunque los fondos del proyecto no son revolventes se sintió la competencia y por tanto la necesidad de trabajar con la calidad requerida
- Existe un cambio en la actitud de las personas, cooperativistas e integrantes de las Juntas Directivas de las UBPC, incluso en los tres niveles antes señalados, hacia su responsabilidad económica y social
- Los actores y las actrices involucrados/as fueron mayores que los esperados, principalmente de especialistas del sector agropecuario, que participaron en las diferentes acciones de la primera convocatoria de acceso a los fondos de desarrollo del proyecto
- El sector ha podido ver y palpar lo efectivo del método gerencial y se asume como positivo. ➡

Aida Almaguer

VICEPRESIDENTA DE LA ACPA
FILIAL SANTIAGO DE CUBA



UBPC y el agente de extensión. AMIGOS INSEPARABLES

La extensión rural constituye un proceso de educación no formal que tiene como objetivo el desarrollo económico, social, cultural y político de las familias rurales. Como componente fundamental, se destaca la enseñanza de elementos tecnológicos, gerenciales y organizativos que los agricultores utilizan para aumentar la producción, productividad, ingresos y para mejorar el bienestar de sus familias y comunidades, en base al conocimiento que adquieren, con el mejor uso de los recursos de que disponen.

La aplicación de tecnologías sostenibles de forma permanente, permite mantener y mejorar los sistemas de producción lechera, aún cuando las condiciones materiales y climatológicas se presentan adversas.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Juraguá pertenece a la Empresa Pecuaria Caney del municipio Santiago, Santiago de Cuba. Tiene 1301.74 há, produce leche y carne vacuna a partir de 800 animales mestizos Siboney de Cuba y mestizos Cebú, ovinos y caprinos, viandas, hortalizas, frutas, leña como combustible, ladrillos y objetos artesanales.

La producción animal, la identificación de los problemas principales que la limitan y sus posibles soluciones, se evaluaron a partir de una metodología propuesta para el diagnóstico con técnicas participativas. El diagnóstico primario, evidenció la poca disponibilidad de alimento verde para el rebaño, al predominar pastos naturales con bajos rendimientos. Se determinó factible la introducción del King grass CT-115 como pasto.

La elaboración y cumplimiento de las acciones de capacitación, fueron propuestas de forma participativa, a partir del diagnóstico de necesidades, lo cual permitió desencadenar un proceso de intercambio de experiencias fructífero y que se afianzaran los

conocimientos de la tecnología.

Se impartieron cursos que los cooperativistas requerían para su trabajo. Se realizaron ejercicios demostrativos, con la participación de los investigadores del Instituto de Ciencia Animal y un taller donde participaron los trabajadores de la cooperativa.

Indicadores evaluados: área existente del King grass CT-115, vacas en ordeño, producción de leche y promedio de litros de leche/vacas durante los años 2006, 2007 y 2008.

Indicadores	Años		
	2006	2007	2008
Área de King grass CT-115, há	11.4	22.8	32.0
Vacas en ordeño	66	86	60
Producción de leche, litros	107 100	151 800	196 700
Litros/vaca	5.1	6.6	8.1

Al asegurar la base alimentaria del rebaño y los conocimientos a los cooperativistas, principales actores para el cambio, se evidenció un incremento de la producción y la productividad animal, pues con menos vacas en ordeño hubo una producción de leche mayor. Se concluye que esta tecnología, es una opción probada para resolver el desbalance estacional de biomasa que se produce en el período seco y que causa cuantiosas pérdidas en carne, leche y muerte de animales. Se recomienda a los cooperativistas apoyarse del agente de extensión para una mayor comprensión de la tecnología. ➡

Odelkis Caballero

O.B. SUBDELEGACIÓN DE GANADERÍA
PRESIDENTA DE LA SOCUP. FILIAL SANTIAGO DE CUBA

