



AGROFrutales

PROYECTO DE APOYO AL FORTALECIMIENTO
DE CADENAS DE FRUTALES
A NIVEL LOCAL



Gouvernement du Canada / Government of Canada

Al servicio de las personas y las naciones

INFORME ANUAL
MARZO 2017 – MARZO 2018

Indice

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	3
2. CONTEXTO	3
3. SITUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.....	5
4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRESO EN EL RESULTADO 1 Y SUS CORRESPONDIENTES ACTIVIDADES.....	5
Actividad 1.1	6
Actividad 1.2	8
Actividad 1.3	9
Actividad 1.4.....	12
5. MEDICIÓN DEL AVANCE DE LAS METAS PROPUESTAS (MMR)	13
6. GESTIÓN DEL PROYECTO	17
7. SINERGIAS Y COMPLEMENTARIEDADES	17
8. VISIBILIDAD	18
9. EJECUCIÓN FINANCIERA	18
10. PLAN INDICATIVO DE ACTIVIDADES POR AÑO.....	19
11. ANEXOS	21

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

NOMBRE: Proyecto de apoyo al fortalecimiento de cadenas de frutales a nivel local

IMPLEMENTADORES: MINAG y PNUD

DONANTE: DFATD- Gobierno de Canadá

PRESUPUESTO: CAD 6,5 millones

DURACIÓN: 4,5 años

INICIO DE IMPLEMENTACIÓN: 15 de marzo del 2017

LOCALIZACION GEOGRAFICA: 5 municipios ubicados en dos provincias de Cuba
(Alquízar, Caimito, Artemisa, Santiago y Contramaestre)

PRINCIPALES BENEFICIARIOS: Cooperativas y entidades estatales de las cadenas de mango,
papaya y guayaba

PERIODO DEL REPORTE: 15 de marzo del 2017 al 31 de marzo del 2018

2. CONTEXTO

Desde el año 2008, el gobierno cubano declaró a la seguridad alimentaria como una prioridad nacional. Múltiples transformaciones han ocurrido en el sector agropecuario con el objetivo de incrementar la producción nacional de alimentos y disminuir los altos volúmenes de importaciones; para lo cual la cooperación internacional ha brindado un gran apoyo. Esta prioridad fue ratificada en los Lineamientos de la Política Económica y Social enunciados por el PCC en el año 2011, donde, además, se hizo énfasis en la necesidad de promover el desarrollo de cadenas de valor para el sector agroindustrial.

En el año 2014, PNUD, MINAG y la Embajada de Canadá en La Habana, comenzaron un dialogo para establecer una cooperación que permitiera apoyar el desarrollo de cadenas de valor de frutas tropicales en municipios pilotos de Cuba. Como resultado, en marzo del 2017, el PNUD y DFATD-Canadá firmaron un Grant Agreement para implementar el Proyecto de apoyo al fortalecimiento de cadenas de frutales a nivel local, con un presupuesto de 6,5 millones de dólares canadienses.

A partir de ese momento el PNUD inició junto al MINAG el proceso de aprobación nacional requerido, siendo aprobado por el MINCEX la firma del Documento de Proyecto (PRODOC) a finales del mes de noviembre del 2017, **dándose inicio a la implementación del proyecto en el mes de diciembre.**

Esta iniciativa pretende contribuir a la seguridad alimentaria de la población cubana, aportando a la implementación del Programa Nacional de Frutales que el país ha concebido para su desarrollo un enfoque de cadena orientado a la satisfacción de la demanda y favoreciendo un desarrollo más

sostenible que permita sustituir importaciones. También tributará al PNDES 2030, en particular al objetivo “propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción”.

Su principal objetivo es mejorar el desempeño y gestión de cadenas de frutales a nivel local en 5 municipios ubicados en 2 provincias del país (Artemisa y Santiago de Cuba) Los resultados inmediatos que se esperan obtener son:

1. Potenciadas las capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar, y gestionar estratégicamente los frutales, incorporando el enfoque de cadenas, comprensión del mercado, y el análisis de oportunidades para retornos sostenibles a la inversión, transversalizados por la equidad de género y la eficiencia energética.
2. Incrementadas las capacidades de las cooperativas para producir, procesar y comercializar frutas frescas y procesadas hacia los diversos destinos en una perspectiva de demanda diferenciada sobre bases sostenibles y favoreciendo el empoderamiento de mujeres y jóvenes.
3. Mejorado el funcionamiento sostenible y con equidad de la cadena mediante el fortalecimiento de las capacidades de otros actores directos (diferentes a los eslabones agrícolas) y proveedores de insumos y servicios que son de relevancia para la cadena.

Para lograr estos resultados, la implementación del proyecto se ha organizado en tres fases y cinco etapas, como muestra la Tabla 1.

Tabla 1. Fases y etapas para la implementación del proyecto Agrofrutales	
FASE 1. DIAGNÓSTICO, VISIÓN PROSPECTIVA Y DEFINICIÓN DE INTERVENCIONES	Etapa 1. Diagnóstico de las cadenas seleccionadas y elaboración de estrategias de acción atender a los cuellos de botellas
	Etapa 2. Definición de las intervenciones a realizarse a nivel local.
FASE II. IMPLEMENTACIÓN DE LAS INTERVENCIONES	Etapa 3. Adquisición de los insumos y equipamiento y cierre de brechas formativas.
	Etapa 4. Utilización de los insumos, equipamiento y conocimientos. Seguimiento a los resultados.
FASE III. MEDICIÓN DE RESULTADOS	Etapa 5. Medición de impactos y sistematización de buenas prácticas.

3. SITUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.

Este informe se refiere al primer año de implementación del proyecto (15 de marzo 2017- 31 marzo del 2018). Debido a que el proceso de aprobación nacional culminó en noviembre del 2017, las acciones previstas se iniciaron con siete meses de retraso y en este informe sólo se estará reflejando lo realizado en los meses en que el proyecto ha estado activo (diciembre 2017-marzo 2018), por lo que su contenido no es muy extenso.

Este retardo en el inicio de las acciones implica que todo lo realizado se contemple en la Etapa 1, dirigida, especialmente, a la realización del diagnóstico de las tres cadenas de frutales seleccionadas: papaya, guayaba y mango y que, por tanto, contribuya al Resultado 1 del proyecto:

Potenciadas las capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar, y gestionar estratégicamente los frutales, incorporando el enfoque de cadenas, comprensión del mercado, y el análisis de oportunidades para retornos sostenibles a la inversión, transversalizados por la equidad de género y la eficiencia energética.

En general las acciones de estos cuatro meses se han concentrado en:

- Conformar la estructura para la gestión del proyecto a nivel local y nacional
- Garantizar el Equipo PNUD que compartirá la responsabilidad de gestión con el MINAG.
- Institucionalizar las alianzas con el MINCIN y el MINAL, que se requieren para la implementación del proyecto a nivel nacional.
- Fortalecer la articulación intersectorial que requiere el enfoque de cadenas
- Crear y capacitar a los equipos técnicos interinstitucionales que a nivel local y nacional asumen el liderazgo del proceso de diagnóstico de las cadenas
- Facilitar misión de la institución Value Change Management International (VCMI) para definir contenidos y modalidades de la Asistencia Técnica que se requiere.
- Implementar el proceso de diagnóstico de las cadenas, analizando contexto externo y condiciones internas de su funcionamiento.
- Fortalecer las capacidades y articulación para diagnosticar las cadenas de frutales seleccionadas en los 5 municipios (Santiago de Cuba, Contramaestre, Artemisa, Caimito y Alquizar).
- Iniciar la adquisición de equipos e insumos que se identificaron para apoyar el trabajo de los equipos de gestión.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRESO EN EL RESULTADO 1 Y SUS CORRESPONDIENTES ACTIVIDADES.

Para el logro del Resultado 1 Potenciadas las capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar, y gestionar estratégicamente los frutales, incorporando el enfoque de cadenas, comprensión del mercado, y el análisis de oportunidades para retornos sostenibles a la inversión,

transversalizados por la equidad de género y la eficiencia energética, el marco lógico del proyecto refiere las siguientes actividades:

- 1.1 Apoyar la articulación territorial y nacional de los actores y decisores/as que intervienen en las cadenas de frutales seleccionadas.
- 1.2 Fortalecer las capacidades de actores nacionales y locales de las cadenas de frutales seleccionadas para que puedan elaborar diagnósticos y estrategias con enfoque de cadenas.
- 1.3 Elaborar diagnósticos y estrategias de intervención para evaluar el desempeño y las oportunidades en las cadenas seleccionadas.
- 1.4 Apoyar la aplicación de herramientas que aseguren la inclusión de la equidad de género y generacional y la eficiencia energética en los análisis y proyecciones que se hagan de las cadenas

A continuación se presenta lo realizado en cada actividad y los resultados alcanzados

Actividad 1.1

Apoyar la articulación territorial y nacional de los actores y decisores/as que intervienen en las cadenas de frutales seleccionadas.

Uno de los grandes desafíos para lograr el enfoque de cadenas en Cuba es la existencia de una estructura de trabajo sectorial que dificulta la necesaria integración entre los eslabones y que ha afianzado una cultura de trabajo vertical. Con el objetivo de contribuir a la articulación e integración entre los actores que conforman cada cadena, aspecto esencial para poder avanzar hacia la adopción del enfoque de cadenas, el proyecto ha desarrollado acciones en dos sentidos:

- a) Sensibilizar a actores claves locales y nacionales sobre la relevancia y pertinencia de un enfoque de cadenas de valor para poder alcanzar resultados de mayor calidad y sostenibilidad en la producción de frutas.
- b) Promover la conformación de equipos técnicos intersectoriales que permitan elaborar análisis sistémicos e integrales.

Para sensibilizar a los actores claves nacionales, provinciales y municipales de las tres cadenas se realizó un Taller Nacional de Inicio del Proyecto con el objetivo de dar a conocer el enfoque de cadenas y comprometer a entidades nacionales y locales a sumarse al esfuerzo de una fórmula de trabajo intersectorial. Partiendo de las lecciones aprendidas del proyecto Agrocadenas, que desde el 2014 implementan el MINAG y el PNUD para cadenas graneras y ganaderas, se realizó un análisis desde actores nacionales y locales sobre la relevancia de abordar las problemáticas desde el enfoque de cadenas, lográndose sensibilizar a los principales actores nacionales y locales. A este primer taller asistieron 136 personas, de las cuales 48 fueron mujeres.

Seguido a este taller, se desencadenó un amplio grupo de acciones a nivel territorial para continuar sumando actores y fomentando una comprensión sobre la necesidad de un trabajo integrado entre productores, procesadores, comercializadores, proveedores de insumos y servicios, para lograr mejoras en las cadenas. En este sentido, para lograr una sensibilización más dirigida a los decisores, principalmente en la provincia de Artemisa, el proyecto organizó un Taller Provincial donde se comunicó los propósitos del proyecto AGROFRUTALES y se concibió

como un espacio para dialogar sobre la relevancia del apoyo de los decisores nacionales y locales para lograr la integración intersectorial que se propone desde el enfoque de cadenas. Se reportan más de 40 decisores sensibilizados (15 mujeres).

Una vez logrados avances en la sensibilización, se pudo pasar a la conformación de equipos técnicos intersectoriales para cada cadena a nivel local y nacional. Primeramente se conformaron equipos de trabajo generales para las tres cadenas y, poco a poco, se fueron sumando a nuevos actores hasta conformarse para cada cadena, un Equipo Técnico Nacional y un Equipo Técnico Local que suma a actores relevantes de diversas instituciones con roles importantes en las cadenas.

Estos Equipos Técnicos se concibieron con el objetivo de conformar una estructura nacional y territorial que permitirá integrar saberes y desarrollar una gestión sistémica de los análisis de las cadenas, es decir, favorecer una integración en el nivel analítico que después pueda irradiar la integración en las formas de intervención que se determine para cada cadena.

Estos equipos fueron nombrados responsables del liderar los procesos de diagnósticos de las cadenas seleccionadas y han sido validados por decisores nacionales y locales. Cada equipo técnico está integrado por 7-15 personas y reflejan una composición institucional que responde a la diversidad de actores de la cadena.

Los equipos nacionales conformados han logrado integrar a expertos de diferentes instituciones y son liderados por el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT), responsable técnico del programa de frutales en Cuba. A continuación se relacionan las instituciones que lo conforman:

- Instituto de Investigaciones de Fruticultura Tropical (IIFT)
- Centro de Investigación y Desarrollo de Comercio Interior (CIDCI)
- Universidad Agrarias de La Habana (UNAH)
- Grupo Empresarial Agrícola (GAG)
- Empresa Frutas Selectas
- Instituto de Meteorología

En los Equipos Técnicos Locales (ETL) formados a nivel territorial, puede percibirse una composición aún más amplia. En el Anexo 1, pueden verse los equipos locales formados para cada cadena, en los territorios, donde participa una amplia representatividad de instituciones y actores económicos locales. Esto incluye especialistas de las Delegaciones municipales del MINAG, técnicos de entidades prestadoras de servicios, representantes de instituciones que proveen insumos, expertos de universidades, centros de investigación o asociaciones profesionales, representantes de industrias locales, y, con una notable presencia, productores líderes.

Con estos equipos, se crea un espacio de interacción sistemática, participativa y horizontal para que los actores de las cadenas puedan identificar las problemáticas existentes. Como resultado se cuenta con:

- Tres Equipos Técnicos Nacionales (guayaba, papaya y mango),

- Tres Equipos Técnicos Locales en la provincia de Artemisa (guayaba, papaya y mango)
- Dos Equipos Técnicos Locales en la provincia de Santiago de Cuba (guayaba y mango)¹

Entre los desafíos más importantes de este proceso de articulación se encuentra incrementar la participación de instituciones que no pertenecen al MINAG y lograr el interés de los gobiernos locales para asumir un rol protagónico. Durante el próximo año se deberá trabajar en continuar sumando actores a estos equipos y en su institucionalización, aspectos esenciales para garantizar su sostenibilidad y utilidad en función del desarrollo de estas cadenas a nivel nacional y local.

Actividad 1.2

Fortalecer las capacidades de actores nacionales y locales de las cadenas de frutales seleccionadas para que puedan elaborar diagnósticos y estrategias con enfoque de cadenas.

Para poder realizar los diagnósticos de las cadenas de mango, papaya y guayaba, el proyecto ha rescatado la metodología aplicada y sistematizada por el proyecto Agrocadenas y ha fomentado diversas acciones para fortalecer las capacidades de los actores a nivel nacional y territorial para realizar los diagnósticos participativos de las tres cadenas

Entre las principales acciones para crear esas capacidades se destacan:

- Taller nacional de capacitación sobre la metodología de diagnóstico de cadenas de valor. Partiendo de la experiencia de Agrocadenas se realizó una revisión participativa de la metodología, garantizándose que 11 actores nacionales y 12 locales comprendieran la esencia de un diagnóstico con enfoque de cadenas y se iniciara una adaptación de esta propuesta metodológica a las peculiaridades de las cadenas de frutales, a las dinámicas de cada territorio y a la disponibilidad de información. Del total de capacitados, 11 fueron hombres y 12 mujeres.
- Curso de formación de facilitadores de procesos participativos. Con el objetivo de conformar capacidades locales y nacionales para fomentar un diagnóstico participativo de las cadenas, se implementó un proceso de capacitación para potenciar actitudes y aptitudes para poder facilitar procesos de construcción colectiva. Con el apoyo especializado de una experta institución internacional en este tipo de procesos (ASOCAM) se formaron 11 facilitadores. De ellos, 7 mujeres.
- Capacitación a los ETN y los ETL sobre el enfoque de cadenas y la metodología para el diagnóstico. A partir del taller de capacitación desarrollado a nivel nacional, se conformó en cascada un proceso formativo a nivel provincial y municipal para garantizar la fuerza territorial que está acompañando el proceso de diagnóstico. Como resultado, más de 60 personas han sido capacitadas.
- Realización de encuentros preparatorios de los ETN y los ETL para diseñar cada paso de los diagnósticos. Utilizando como punto de partida las lecciones de los procesos de diagnóstico del proyecto Agrocadenas, se han revisado y mejorado las herramientas utilizadas y diseñado cuidadosamente los aspectos metodológicos requeridos para cada componente del diagnóstico. Esto ha permitido fortalecer las capacidades, antes de iniciar cada proceso.

¹ La cadena de papaya solo se trabajará en Artemisa, por eso no se conformó un grupo en Santiago de Cuba.

- Elaboración de orientaciones metodológicas. Con el objetivo de garantizar la coherencia metodológica y apoyar la aplicación de la metodología en cada cadena y territorio, se han elaborado orientaciones metodológicas para cada uno de los componentes del diagnóstico, destacándose resultados esperados de cada paso y propuesta de diseño de los talleres o búsqueda de datos requerida. En el Anexo 2, puede verse un ejemplo de este tipo de orientaciones elaboradas.
- Acompañamiento técnico del PNUD y de expertos nacionales a las acciones realizadas en los territorios. Para apoyar el fortalecimiento de las capacidades locales, cada acción desarrollada en los territorios ha contado con mentores nacionales encargados de garantizar la adopción del enfoque de cadenas y la conformación de espacios inclusivos de construcción colectiva.
- Asesoría metodológica para el proceso de elaboración de las encuestas a los diversos actores y su posterior procesamiento. Dada la poca experiencia de la gran mayoría de las instituciones vinculada a la cadena de frutales e involucradas en aplicar este tipo de diagnósticos, a solicitud de los propios miembros de los ETN, se organizó el apoyo de una socióloga para diseñar instrumentos de recopilación de información dirigidos a los actores de los distintos eslabones, que fueran más efectivos. Igualmente, se utiliza esta asesoría para diseñar las bases de datos para el procesamiento de la información levantada; así como el análisis e interpretación de los resultados.
- Misión exploratoria de expertos canadienses de la empresa Value Change Management International (VCMI). Con el objetivo de identificar temas y oportunidades para la asistencia técnica sobre análisis de las cadenas de valor, se realizó una primera misión a Cuba de cuatro expertos de VCMI con el objetivo de contextualizar a esta institución internacional sobre el desarrollo y problemáticas de los frutales en Cuba y facilitar una aproximación del MINAG, MINAL y MINCIN hacia la vasta experiencia de estos expertos canadienses. Este intercambio incluyó trabajo de mesa con expertos cubanos sobre los temas de producción de frutales, comercialización, procesamiento y control de calidad y una visita a una cooperativa en la provincia de Artemisa. Como resultado se identificaron tres posibles temas de colaboración: estudio de consumidores, análisis económico de las cadenas y mejora de la metodología de proyección estratégica de las cadenas. VCMI presentó una propuesta inicial de trabajo para la cual la contraparte nacional requirió información adicional en seguimiento a la misión de trabajo. PNUD ha proporcionado información para adaptar la propuesta al contexto nacional y a los parámetros de consultorías de PNUD, apoyando en el diálogo entre las diferentes instituciones involucradas.

Actividad 1.3

Elaborar diagnósticos y estrategias de intervención para evaluar el desempeño y las oportunidades en las cadenas seleccionadas.

En el periodo que se reporta se ha iniciado de forma intensiva el diagnóstico de las tres cadenas en los cinco municipios. Entre los avances logrados están:

- Análisis del contexto internacional y regional de las tres cadenas. Esto ha permitido sistematizar las experiencias internacionales e identificar países líderes, prácticas exitosas y problemáticas recurrentes que pudieran ser referentes para Cuba.

- Caracterización general del comportamiento de las producciones históricas de las tres cadenas en el país. Esto ha permitido elaborar una sistematización anteriormente inexistente de series estadísticas y datos generales sobre la evolución de estos frutales en Cuba, para poder conocer mejor el contexto del país donde se insertan las cadenas territoriales.
- Rescate de los antecedentes históricos nacionales y locales referidos a estas tres cadenas. Este proceso se ha realizado mediante la consulta de bibliografía y de entrevistas a expertos e informantes claves, develándose una historia muy interesante, a partir de la cual se han identificado aprendizajes a tener en cuenta, tanto a la hora de identificar y priorizar problemáticas como en la conformación de posibles soluciones. Recuperar la memoria viva de aquellos que han liderado en el país los distintos momentos del desarrollo de los frutales, es de por sí, ya un resultado relevante desde el punto de vista social y cultural.
- Definición del alcance del estudio que se realizará para cada cadena. Mediante talleres participativos se definió el producto final sobre el que trabajará cada cadena, a partir del cual se elaboraron mapas con eslabones y actores, base primaria para poder iniciar los diagnósticos. Para el caso de la guayaba y el mango, se decidió trabajar como producto final la pulpa, dada su relevancia como insumo para una gran diversidad de industrias locales procesadoras (helados, jugos, mermeladas, etc.). En el caso de la papaya, se acordó enfocar la cadena hacia la fruta fresca, dado su alto potencial para el consumo de esta forma tanto de la población como el turismo y la oportunidad de explorar una exportación. En el alcance geográfico se decidió analizar las cadenas de mango y guayaba en los cinco municipios y la de papaya solo en los tres municipios de Artemisa. A partir de estas consideraciones, se elaboraron las primeras versiones de los mapas de las cadenas, identificándose eslabones y actores. En el anexo 3, pueden verse los mapas elaborados y sobre los cuales se sigue trabajando de forma interactiva e iterativa, ya que constituye una herramienta de constante perfeccionamiento durante el diagnóstico.
- Análisis del entorno en el que se desarrollan estas cadenas. Con el apoyo de expertos territoriales, cada provincia realizó un trabajo analítico sobre la situación de la infraestructura, el medio ambiente, la energía, y los aspectos socioculturales de relevancia para cada cadena. Esto permitió identificar oportunidades y amenazas en cada territorio. Para guiar metodológicamente este proceso se elaboraron los siguientes instrumentos, que se encuentran en el Anexo 4:
 - Matriz para el análisis del marco regulatorio
 - Guía temática para la valoración de la situación de los recursos naturales
 - Guía temática para el análisis de aspectos socioculturales que inciden en las cadenas.
 - Guía temática para el análisis de la infraestructura física territorial

Los ETL realizaron un levantamiento preliminar de los contenidos indicados en las guías mediante la consulta a expertos y a documentación existente. Posteriormente, los resultados fueron presentados, enriquecidos y validados en talleres locales participativos, involucrando un total de 100 participantes de todos los eslabones de las cadenas. De ellos, 48 fueron mujeres.
- Elaboración participativa de los instrumentos para levantamiento de información con el objetivo de realizar la caracterización de actores que forma parte de la metodología de diagnóstico de las cadenas. Estos instrumentos requirieron un fuerte trabajo entre expertos y

momentos de consulta con los territorios. Como resultado se construyeron los siguientes instrumentos:

- Encuesta para responsables de los viveros
- Encuestas para directivos de cooperativas productoras de frutales
- Encuesta para las industrias, mini-industrias y micro-industrias que procesan mango y/o guayaba
- Encuesta para comercializadores.
- Encuesta para entidades que brindan servicios a los actores de las cadenas

Con estas herramientas se busca la obtención de información de los actores y procesos que ejecutan en cada eslabón. Estos instrumentos se presentan en el Anexo 5, y al consultarse puede apreciarse que aspectos técnicos, sociodemográficos, y hasta culturales se entrecruzan en estas herramientas, para poder contar con consideraciones sistémicas de cada cadena.

- Inicio de la aplicación de las herramientas elaboradas para el análisis de los actores y de los procesos que ejecutan. Como puede verse en la Tabla 2, solo en el caso de las cooperativas y los proveedores de servicios e insumos, se realizó un muestreo representativo. Para el resto de las entidades, se está estudiando a todo el universo. Esto implica un arduo trabajo en los territorios, el cual no tiene precedentes en estas cadenas. Además, la información recopilada con los instrumentos aplicados está siendo ingresada a una base de datos para su posterior análisis estadístico multivariable; el cual se complementará con talleres temáticos con actores de cada eslabón para abordar con mayor profundidad los hallazgos más relevantes y/ o controversiales.

TABLA 2 .Cantidad de entidades seleccionadas para la aplicación de las encuestas.							
Tipo de entidad	Representatividad	SANTIAGO DE CUBA		ARTEMISA			Total
		Santiago	Contra maestre	Artemisa	Caimito	Alquízar	
Viveros	Existentes	3	3	1	2	1	10
	Encuestados	3	3	1	2	1	10
Cooperativas productoras	Existentes	25	50	15	14	11	115
	Encuestados	20	20	7	8	6	61
UEB productoras	Existentes	0	0	1	1	3	5
	Encuestados	0	0	1	1	3	5
Acopiadores y comercializadores mayoristas	Existentes	1	1	1	2	1	6
	Encuestados	1	1	1	2	1	6
Procesadores	Existentes	4	2	2	3	1	12

	Encuestados	4	2	2	3	1	12
Servicios-insumos	Existentes	46		46			92
	Encuestados	14		27			41

Actividad 1.4

Apoyar la aplicación de herramientas que aseguren la inclusión de la equidad de género y generacional y la eficiencia energética en los análisis y proyecciones que se hagan de las cadenas

Una de la problemáticas más complejas en el análisis de las cadenas es garantizar la transversalización de temas claves, como lo son para este proyecto, la equidad de género y generacional y la eficiencia energética.

Partiendo de la experiencia de Agrocadenas, el PNUD se encuentra liderando el proceso de transversalización de género y generacional en los diagnósticos, trabajando en tres dimensiones:

- Identificación de brechas presenciales, mediante el levantamiento estadístico desagregado por sexo y edad del personal vinculado a entidades de cada eslabón e las cadenas.
- Identificación de brechas en los roles productivos, mediante la realización de casos de estudios en entidades locales representativas de cada eslabón de la cadena que permita identificar desagregación por sexo y/o edad en roles en las cadenas y existencia de estereotipos sexistas o división sexual del trabajo.
- Identificación de brechas de empoderamiento, mediante talleres participativos que permitan develar relaciones de poder y existencia de brechas de género y-o generacional en el acceso a recursos y decisiones y en niveles de ingresos.

Para ello se han incluido en las herramientas elaboradas la recopilación desagregada por sexo y se ha iniciado el diseño de una propuesta metodológica para poder abordar los temas de roles y empoderamiento. También, en cada territorio se ha identificado un punto focal de género, que junto a una experta de la Oficina Nacional del Proyecto, otra del Equipo del PNUD para el proyecto y la Oficial de Género del PNUD se ha conformado una equipo metodológico que estará garantizando la atención a esta temática en todas las fases de diagnóstico y de las etapas posteriores del proyecto.

Referido al tema de energía renovable, cada territorio ha identificado a un experto que colabora con los ETL, quienes han realizado un levantamiento en el análisis del entorno sobre el tema energético en el municipio y su influencia en las cadenas de frutales y se espera sigan contribuyendo a la hora de redactar las estrategias de desarrollo de cada cadena.

5. MEDICIÓN DEL AVANCE DE LAS METAS PROPUESTAS (MMR)

Dado el corto periodo de implementación que se reporta y la concentración de las acciones en el Resultado 1 del proyecto, a continuación se presenta un análisis del progreso de las metas establecidas para los productos de este resultado, según el marco de medición de rendimiento que se diseñó.

Resultado esperado (producto)	Indicador	Línea de base	Meta	Resultado alcanzado	Aspectos pendientes
1111 Actores y decisores de las cadenas de frutales se coordinan en grupos intersectoriales y comparten una visión estratégica común apoyada por el gobierno local y el MINAG.	Número de grupos intersectoriales creados e institucionalizados a nivel local y nacional.	Un equipo nacional y otro local en Santiago de Cuba que debe ser fortalecido y reconocido por las instituciones líderes.	Dos equipos locales validados por los gobiernos locales y uno Nacional validado por el Comité Técnico Asesor del MINAG	Dada las especificidades de cada una de las tres cadenas de frutales que se trabajan se han conformado 3 equipos técnicos nacionales y 5 locales	Debe trabajarse en fortalecer la estabilidad y compromiso institucional en estos grupos y su reconocimiento por gobiernos locales y MINAG
	Nivel de compromiso de los stakeholders para implementar las intervenciones propuestas	Bajo	Medio-Alto	Aun no se ha culminado la identificación de las acciones a implementar, por lo que no puede evaluarse este indicador	
1112 Directivos y especialistas locales y nacionales relacionados con el desarrollo de la cadena de frutales dominan diagnósticos participativos, planes de acción en una perspectiva de satisfacción de la	Número de decisores nacionales y locales y expertos capacitados en aspectos claves (M/F)	50 personas de Santiago de Cuba han sido capacitados, pero necesitan fortalecer sus conocimientos	30 decisores y 50 expertos (al menos el 20% son mujeres).	Los 56 miembros de los equipos técnicos nacionales y locales han sido capacitados De ellos, 19 son mujeres	Se debe continuar la formación de capacidades para procesar e interpretar los datos recopilados.
	Nivel de	Bajo	Medio-Alto	A partir de las	Debe reforzarse

Resultado esperado (producto)	Indicador	Línea de base	Meta	Resultado alcanzado	Aspectos pendientes
demanda, y estudios de mercado para una mejor calibración de la oferta, empleando buenas prácticas sobre desarrollo y gestión empresarial.	conocimiento sobre cómo conducir los diagnósticos y los planes de acción con orientación a la demanda			capacitaciones pueden considerarse que ha incrementado el conocimiento de los ETN y ETL sobre el enfoque de cadenas y la metodología para el análisis de las cadenas	capacidades nacionales y locales para los estudios de los consumidores y el análisis económico financiero de las cadenas.
1113 Diagnósticos y estrategias de la cadena son elaborados para mejorar los desempeños productivos y la satisfacción de los consumidores desde una perspectiva de mediano y largo plazo, basado en un análisis de los segmentos de consumidores a lo largo de la cadena de valor.	Número de diagnósticos de cadenas de frutas elaborados y divulgados	Un diagnóstico parcial de la cadena de mango en Santiago de Cuba	Dos diagnósticos	Dada las peculiaridades de cada cadena se ha iniciado el trabajo para elaborar tres diagnósticos (1 por cadenas que incluirá a los cinco municipios). Se ha trabajado en el análisis del entorno y el contexto; así como en el análisis de los actores de cada eslabón.	Del análisis externo de la cadena solo queda pendiente el estudio de consumidores. Del análisis interno queda pendiente de iniciar el estudio de flujos y procesos y el análisis económico financiero
	Número de estudios de mercados realizados y divulgados	0	Tres estudios de mercado	Para el caso de mango y guayaba, se trabaja en la elaboración de una herramienta para las industrias que compran la pulpa	Deben iniciarse cuanto antes los estudios

Resultado esperado (producto)	Indicador	Línea de base	Meta	Resultado alcanzado	Aspectos pendientes
				elaborada, pero en el caso de la papaya se requerirá un estudio de consumidores finales, para el cual se explora apoyo de VCMI	
	Número de estrategias y planes de acción elaborados y divulgados	Una estrategia no concluida en Santiago de Cuba para el mango	Tres estrategias (una por cadena) y cinco planes de (uno por cada municipio)	Hasta que no se culminen los diagnósticos no se pueden elaborar estrategias y planes de acción	
1114 Herramientas para abordar la equidad de género y generacional y la eficiencia energética son aplicadas en los diagnósticos y los planes de acción.	Número de personas capacitadas para aplicar herramientas que incluyen enfoques de equidad y de eficiencia energética (M/F)	5 en Santiago de Cuba.	30 (al menos el 20% son mujeres).	Se realizó un entrenamiento inicial a 23 personas y se han identificado puntos focales en cada territorio para apoyar la transversalización de género y el abordaje del tema energía	Deben diseñarse herramientas específicas para abordar estas problemáticas.
	Número de diagnósticos y planes de acción que integran equidad de género, integración de los jóvenes y eficiencia	Un diagnóstico incompleto sobre la cadena de mango en Santiago	2 diagnósticos y 5 planes de acción.	Se pretende que los 3 diagnósticos integren estos temas transversales, pero aun este indicador no puede evaluarse	

Resultado esperado (producto)	Indicador	Linea de base	Meta	Resultado alcanzado	Aspectos pendientes
	energética				

6. GESTIÓN DEL PROYECTO

Para garantizar la gestión del proyecto se han realizado las siguientes acciones:

- Conformación del equipo de gestión del proyecto en la Oficina de Coordinación Nacional de proyectos de cadenas agroalimentarias del MINAG.
- Conformación de equipos provinciales y municipales para la coordinación del proyecto
- Designación de los coordinadores regionales del proyecto
- Contratación de personal PNUD para apoyar la implementación del proyecto
- Creación de espacios de trabajo para los equipos de gestión nacional y local.
- Nombramiento oficial de Directora Nacional del proyecto y de Coordinadores provinciales del proyecto en mecanismos nacionales correspondientes.
- Inicio del proceso de compra de transportes, mobiliarios, equipos informáticos y material de oficina para apoyar la gestión del proyecto

7. SINERGIAS Y COMPLEMENTARIEDADES

Desde el taller de inicio del proyecto se identificaron las oportunidades para la construcción de sinergias con varios proyectos. Con la realización de un panel sobre este tema, se identificaron importantes áreas para el trabajo coordinado y conjunto con proyectos implementados por el PNUD como el Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (Agrocadenas), la Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial (PADIT), Bases Ambientales para la Seguridad Alimentaria a Nivel Local (BASAL) y el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD). Estas dos últimas iniciativas se enfocan hacia los temas ambientales y de adaptación al cambio climático, eje transversal de Agrofrutales. También se identificaron oportunidades para trabajar con otros proyectos como el Programa de apoyo a una agricultura sostenible (PAAS), el Programa de apoyo al sector cooperativo (APOCOOP) y el Convenio entre MUNDUBAT-ANAP-ACTAF, que también apoyan al desarrollo de los frutales en el país.

La principal sinergia establecida en este periodo ha sido con Agrocadenas:

- Se han analizado en detalle las lecciones aprendidas de ese proyecto, para incorporarlas en la medida de lo posible.
- Se han aprovechado las capacidades formadas por Agrocadenas para fortalecer las capacidades requeridas para realizar los diagnósticos.
- Se ha retomado la metodología de diagnósticos de las cadenas aplicada y sistematizada por Agrocadenas, enriqueciéndola a partir de la experiencia de esta nueva utilización.
- Se ha conformado una estructura de implementación para el proyecto en el MINAG y el PNUD que potencia las sinergias y complementariedades entre ambas iniciativas.

Otras sinergias comienzan a construirse con el Convenio de MUNDUBAT, ACTAF y ANAP que se implementa en Contramaestre y con los proyecto PAAS, APOCOOP y PADIT que se implementan en

Artemisa, aunque aún no se evidencian resultados de interés. En el próximo año se continuará afianzando el trabajo para aprovechar las oportunidades identificadas.

8. VISIBILIDAD

El proyecto ha culminado el diseño de su identidad visual ya ha comenzado a producir artículos que faciliten la divulgación y visibilidad:

- Se culminó la elaboración del logo del proyecto y el de cada cadena
- Se encuentra en preparación plegable sobre el proyecto para facilitar su divulgación
- Se han preparado banderolas, bolígrafos, pulóveres y bolsas con información general sobre el proyecto.
- Se aprovechó el taller de inicio del proyecto, para contar con cobertura del Noticiero Nacional de la Televisión Cubana (NTV)

9. EJECUCIÓN FINANCIERA

Al cierre de marzo del 2018, la ejecución financiera total del proyecto es de 72,041 CAD.

Como puede apreciarse en el Anexo 6 que contiene el informe financiero, en correspondencia con las actividades descritas, los gastos se concentran en actividades del resultado 1 y en la gestión del proyecto.

Se reitera que este reporte financiero solo contiene presupuesto ejecutado en los últimos cuatro meses del periodo al que se refiere este informe.

10. PLAN INDICATIVO DE ACTIVIDADES POR AÑO

Según el tiempo de implementación acordado después de la firma de las enmiendas con ambos donantes, el plan de actividades quedaría ajustado de la siguiente forma:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVIDADES	FASE I		FASE II			FASE III
1.1 Apoyar la articulación territorial y nacional de los actores y decisores/as que intervienen en la cadena de frutales.						
1.2 Fortalecer las capacidades de actores nacionales y locales de la cadena de frutales para que puedan elaborar diagnósticos y estrategias con enfoque de cadenas.						
1.3 Elaborar diagnósticos y estrategias de intervención para evaluar el desempeño y las oportunidades en la cadena seleccionada.						
1.4 Apoyar la aplicación de herramientas que aseguren la inclusión de la equidad de género y generacional y la eficiencia energética en los análisis y proyecciones que se hagan de la cadena.						
2.1 Capacitar en temas agrotécnicos, de gestión y estudio de mercado a líderes, productores y productoras de cooperativas frutícolas para que elaboren e implementen propuestas de intervenciones que se orienten a la satisfacción de los clientes según la demanda.						
2.2 Proveer equipos e insumos a cooperativas productoras de frutales para que incrementen producciones y ventas de frutas frescas y procesadas, teniendo en cuenta el logro de un uso más eficiente y sostenible de la energía.						
2.3 Apoyar el fortalecimiento de capacidades, en manejo de cultivos, gestión y estudios de mercado, de mujeres y jóvenes cooperativistas vinculados a la producción de frutales, para potenciar resultados de equidad de género.						
2.4. Mejorar las capacidades de las cooperativas para implementar mecanismos de control de la calidad para asegurar la adecuación de los productos.						
3.1 Capacitar a los actores directos e indirectos de la cadena en enfoque de cadena y en temas relevantes para que elaboren propuestas de intervención para mejorar los problemas identificados.						
3.2 Proveer equipamientos e insumos a entidades que juegan roles importantes en la cadena (en eslabones diferentes a los agrícolas) y que pueden contribuir a la superación de cuellos de botella identificados.						
3.3 Implementar prácticas que favorezcan la equidad de género y generacional en las entidades que no pertenecen a los eslabones agrícolas para favorecer la equidad en la cadena.						
Sistematización y evaluación de resultados						

11. ANEXOS

ANEXO 1. Equipos técnicos locales conformados para cada cadena

ANEXO 2. Ejemplo de orientaciones metodológicas elaboradas para cada taller

ANEXO 3. Mapas preliminares de eslabones y actores de las cadenas

- 3.1 Mapa de la cadena del mango
- 3.2 Mapa de la cadena de la guayaba
- 3.3 Mapa de la cadena de la papaya

ANEXO 4. Instrumentos elaborados para realizar el análisis del entorno de las cadenas.

- 4.1 Matriz para el análisis del marco regulatorio
- 4.2 Guía temática para el análisis de los recursos naturales
- 4.3 Guía temática para el análisis de la infraestructura
- 4.4. Guía temática para el análisis de los aspectos socioculturales

ANEXO 5. Encuestas elaboradas para caracterizar los actores de las cadenas y sus problemáticas

- 5.1 Encuesta para viveros
- 5.2 Encuesta para cooperativas y UEB productoras
- 5.3 Encuesta para industrias y mini-industrias
- 5.4 Encuestas para entidades acopiadoras y comercializadoras mayoristas
- 5.5. Encuesta para proveedores de servicios e insumos

ANEXO 6. Informe financiero