



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

II INFORME ANUAL

1 de abril del 2018– 31 de marzo del 2019

Índice

SIGLAS Y ABREVIATURAS	3
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	4
2. CONTEXTO	5
3. SITUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.	7
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROGRESO POR RESULTADOS Y ACTIVIDADES. ..	7
5. PRINCIPALES AVANCES EN LAS METAS PROPUESTAS	30
6. EJECUCIÓN FINANCIERA	31
7. ATRASOS E IMPREVISTOS	31
8. LECCIONES APRENDIDAS	31
9. PLAN INDICATIVO DE ACTIVIDADES POR AÑO	33
10. ANEXOS	34

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ASOCAM: Unidad de Gestión del Conocimiento

CAD: Dólares canadienses

CCS: Cooperativas de Créditos y Servicios

CEDEM: Centro de Estudios Demográficos

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical

CPA: Cooperativas de Producción Agropecuaria

CREE: Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

DFATD: Department of Foreign Affairs, Trade and Development

FAO: Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Hortifrucol: Asociación colombiana de productores de hortalizas y frutas.

IGECSA: Igualdad de género con calidad para la seguridad alimentaria

IMDL: Iniciativa Municipal de Desarrollo Local

IMIDA: Instituto Murciano de Investigaciones y Desarrollo Agrario y Alimentario

INTA: Instituto Nacional de Innovación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria

JAD: Junta Agropecuaria Dominicana

MINAG: Ministerio de la Agricultura

MINAL: Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN: Ministerio de Comercio Interior

MMR: Marco de Medición de Rendimiento

ONG: Organización No Gubernamental

ONP: Oficina Nacional del Proyecto

PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PRODOC: Documento de proyecto

UBPC: Unidades Básicas de Producción Cooperativa

UCTB: Unidad Científico Técnica de Base

UEB: Unidades Empresariales de Base

UNFPA: Fondo de Población de Naciones Unidas

VCMI: Value Chain Management International

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 de Cuba y Contramaestre)

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

ODS A LOS QUE CONTRIBUYE: 2, 5, 8, 9, 13

PERIODO DEL REPORTE: 1 de abril del 2018 al 31 de marzo del 2019

2. CONTEXTO

La mejora del sector agroalimentario cubano es una de las prioridades establecidas como parte del modelo de desarrollo soberano y sostenible que persigue el país. Para ello, una de las políticas nacionales que actualmente se implementa, está orientada a la sustitución de importaciones mediante el incremento y diversificación de la producción nacional de alimentos. Por la alta atención que requiere, este propósito ha quedado expresado en los Lineamientos de la Política Económica y Social y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) 2030, con los que Cuba se establece metas para el país y que también contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel global. Como parte de las acciones para lograrlo, se promueve el desarrollo agroindustrial, potenciando los encadenamientos productivos y el fortalecimiento de las relaciones entre el sector cooperativo y estatal.

Para contribuir al desarrollo de encadenamientos productivos sostenibles y con equidad de género, en las cadenas de frutales, en marzo del 2017, el PNUD y DFATD-Gobierno de Canadá firmaron un Grant Arrangement para implementar el “Proyecto de apoyo al fortalecimiento de cadenas de frutales a nivel local” (AGROFRUTALES), con un presupuesto de 6,5 millones de dólares canadienses. A partir de ese momento el PNUD junto al MINAG iniciaron el proceso de aprobación nacional requerido, lográndose la firma del PRODOC a finales de noviembre del 2017. Esto hizo que la operatividad del proyecto se activara a finales del 2017, a partir del Taller de Inicio celebrado en diciembre de ese año.

Esta iniciativa pretende contribuir a la seguridad alimentaria de la población cubana, aportando a la implementación del Programa Nacional de Frutales un enfoque de cadena orientado a la satisfacción de la demanda, la integración de los actores y un desarrollo eficiente, sostenible y con equidad. Su principal objetivo es mejorar el desempeño y la gestión de tres cadenas de frutales (mango, papaya y guayaba) en 5 municipios, ubicados en las provincias de Artemisa y Santiago de Cuba. En Artemisa se trabaja con los municipios Artemisa, Alquízar y Caimito y en Santiago, con los municipios Santiago de Cuba y Contramaestre. Las cadenas de mango y guayaba se trabajan en los cinco municipios y la de papaya se concentra en los tres municipios de Artemisa.



Se trata de una iniciativa que permitirá contribuir a varios **Objetivos de Desarrollo del Milenio**, en apoyo al PNDES que ha construido el gobierno cubano. Entre las contribuciones más importantes se encuentran: al ODS 2 (Hambre Cero), con el incremento de la producción local de frutas; al ODS 5 (Equidad de género), al prestar especial atención al empoderamiento de las mujeres en las cadenas de frutas; al ODS 8 (Empleo digno y crecimiento económico), al fortalecer las capacidades productivas de los actores económico locales; al ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), con la mejora de las capacidades locales para procesar frutas; y al ODS 13 (Lucha contra el cambio climático), al promoverse acciones para que las cadenas de frutas sean más resilientes a los efectos del Cambio Climático.

En correspondencia, el proyecto se propone en su Marco Lógico el logro de tres resultados:

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 alcanzar estos resultados, la implementación se ha organizado en tres fases:

- Fase I. Diagnóstico de las cadenas, desarrollo de la visión prospectiva y definición de intervenciones para atender a las problemáticas prioritarias.
- Fase II. Implementación de las intervenciones locales que atienden a las problemáticas identificadas
- Fase III. Medición de resultados logrados en las cadenas a partir de las intervenciones apoyadas.

El primer informe del proyecto abarcó de marzo 2017 a marzo 2018, pero la ejecución real de actividades fue de solo 4 meses (diciembre 2017 - marzo 2018), tomando en cuenta la fecha de inicio oficial para el país. Los principales logros de ese período se centraron en la conformación de la estructura de gestión, el fortalecimiento de capacidades y de la articulación intersectorial, así como en el inicio del proceso de diagnóstico de las cadenas.

Este segundo informe se refiere al periodo de abril 2018 a marzo del 2019, donde las acciones realizadas se concentraron fundamentalmente en culminar los diagnósticos, estrategias y planes de acción de las cadenas y avanzar en la determinación de las intervenciones del proyecto para atender a las problemáticas existentes.

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

La mayor parte de las actividades realizadas en el período que reporta este segundo informe se corresponden con la Fase I del proyecto, aunque se iniciaron acciones de la Fase II.

Los **resultados más relevantes** que se reportan son:

- Finalizados los diagnósticos de las cadenas del mango, la guayaba y la papaya, que identifican los principales cuellos de botella que inciden actualmente en su desarrollo en los cinco municipios seleccionados.
- Diseñada la propuesta metodológica para el enriquecimiento de los diagnósticos con la perspectiva de género e iniciada su implementación.
- Favorecido el conocimiento de mecanismos de articulación de las cadenas y de prácticas tecnológicas innovadoras y sostenibles, mediante la realización de cuatro misiones de intercambio sur-sur.
- Elaboradas las estrategias locales de las tres cadenas con una proyección hasta el año 2030, en respuesta a las problemáticas existentes para su mejor desempeño y gestión.
- Conformados planes de acción municipales para cada una de las cadenas en los territorios seleccionados (13 planes en total).
- Lanzadas dos convocatorias para la presentación de propuestas de intervención local para atender a las problemáticas identificadas en los diagnósticos, estrategias y planes de acción.
- Fortalecidas las capacidades de más de 25 cooperativas y otras 15 entidades locales para formular negocios que atienden a las problemáticas existentes.
- Seleccionados 31 proyectos locales para ser apoyados en su implementación, que permitirán beneficiar a 18 cooperativas y otras 9 entidades locales
- Iniciado el proceso de adquisiciones de equipos e insumos para el fortalecimiento de las capacidades de los actores de las cadenas y el apoyo a la implementación de las iniciativas seleccionadas.

A continuación, se describen cada una de las actividades para el logro de estos resultados.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROGRESO POR RESULTADOS Y ACTIVIDADES.

4.1 AVANCE 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.

Para alcanzar el Resultado 1, el marco lógico del proyecto establece las siguientes actividades indicativas:

- 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 detallan los avances en la implementación de cada una de estas actividades en el periodo que se reporta.

Actividad 1.1. Apoyar la articulación territorial y nacional de los actores y decisores/as que intervienen en las cadenas de frutales seleccionadas.

El apoyo a la articulación territorial y nacional que requiere el enfoque de cadenas se focalizó, durante este período, en acciones de sensibilización dirigidas a los/las decisores/as para favorecer su liderazgo en los procesos de integración y en la familiarización con experiencias internacionales de mecanismos de articulación de los actores de las cadenas mediante misiones a países con resultados relevantes en el desarrollo de cadenas de frutales.

a) Sensibilización a decisores/as.

Durante el periodo anterior a este informe, se había realizado un intenso trabajo para sensibilizar a los actores locales, para favorecer la articulación intersectorial que requiere la incorporación del enfoque de cadenas, reportándose a más de 200 personas participantes en ese proceso.

Durante el periodo del presente informe se continuó este trabajo, enfocándose en mayor medida hacia los/las decisores/as locales, para que puedan ejercer un liderazgo más activo en la movilización e integración de la diversidad de actores territoriales. Para ello, se organizaron encuentros con los Consejos de Administración Provinciales y Municipales de los territorios, así como, con la Delegación y Dirección de la Agricultura, respectivamente. En estas reuniones con las autoridades locales, se realizó una presentación del enfoque de cadenas y de los resultados esperados con el proyecto, se valoró la integración intersectorial existente y se abordó la pertinencia y utilidad del enfoque de cadenas para el desarrollo de la producción de frutales a nivel local.

Este trabajo favoreció un mayor liderazgo de los decisores locales (gobiernos locales, grupos empresariales y delegaciones del MINAG) en el fortalecimiento de los equipos técnicos locales conformados para liderar los diagnósticos, estrategias y en la ampliación de la participación de los actores de las cadenas en las diversas acciones organizadas por el proyecto.

b) Familiarización con experiencias internacionales de mecanismos de articulación.

En el último trimestre del año 2018, se realizaron cuatro misiones internacionales para favorecer el intercambio con experiencias exitosas en el desarrollo de frutales, lo que permitió poner a disposición

de las delegaciones cubanas que fueron conformadas, el conocimiento de mecanismos que favorecen la articulación de los actores de las cadenas y de procesos de innovación tecnológica que permiten obtener producciones de mayor calidad y competitividad. Los países visitados fueron Costa Rica, España, República Dominicana y Colombia, y las delegaciones estuvieron conformadas por decisores/as, investigadores/as y actores productivos de los diversos eslabones. (En el Anexo 1, puede encontrarse un resumen de cada una de estas misiones).

Los aportes de estos intercambios, a la familiarización de los participantes con los mecanismos de articulación de las cadenas fueron:

- *Misión de intercambio a Costa Rica.* (7- 14 de octubre del 2018). Organizada con el apoyo del Ministerio de la Agricultura y Ganadería, de Costa Rica y la Embajada de Cuba, los participantes pudieron intercambiar con directivos e integrantes de la Cámara de Papayeros, familiarizándose con un mecanismo de integración de productores y productoras que les facilita su inserción en las cadenas y su interrelación con proveedores de servicios e insumos e incidir en los procesos de formulación de políticas. También pudieron apreciar la integración del trabajo de asistencia técnica y extensión mediante un intercambio con el INTA, organización que lidera un proceso de asociatividad entre universidades e institutos de investigación para promover procesos de innovación.
- *Misión de intercambio a Murcia, España* (17 - 25 de octubre del 2018). Organizada con el apoyo de la Fundación Tierra Integral, el intercambio incluyó una visita al Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA) que permitió a los actores cubanos conocer procesos de integración entre centros de Investigación y productores, con el objetivo de desarrollar investigaciones aplicadas que responden a las demandas de los mismos y que, a su vez, garantizan la sostenibilidad de esas instituciones de ciencia. Igualmente pudieron apreciar procesos de integración de segundo y tercer nivel de cooperativas para el procesamiento de frutas, así como el funcionamiento de mercados locales inclusivos que promueven el desarrollo local de los frutales.
- *Misión de intercambio a República Dominicana* (27 de octubre – 3 de noviembre del 2018). Organizada con el apoyo del Ministerio de la Agricultura de República Dominicana y la Embajada de Cuba en ese país, permitió a la delegación cubana conocer la experiencia y funcionamiento de varios mecanismos de articulación de los actores de las cadenas de frutales como la Junta Agro-empresarial Dominicana (JAD), el Consorcio Cítricos Dominicano y el Clúster de Aguacates Dominicano, quienes mostraron los resultados obtenidos para lograr exportar a mercados exigentes a partir de ganar en organización, disciplina tecnológica y fuerza de negociación con la conformación de estas asociaciones.
- *Misión de intercambio a Colombia* (2 -12 de diciembre del 2018). Organizada con el apoyo de la Embajada de Cuba en Colombia y el PNUD, permitió a la delegación cubana conocer varios mecanismos existentes en ese país para la integración de los actores. Visitaron la Cámara de Comercio de Bogotá, donde pudieron apreciar la utilidad de una institución privada que favorece la integración de los actores productivos con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado mediante acceso a créditos y el desarrollo de programas formativos. También pudieron intercambiar con un mecanismo de integración gremial Hortifrucol, el cual integra a los productores de hortalizas y frutas de Colombia, con el objetivo de potenciar sus capacidades de negociación a nivel comercial y político.

Tanto las acciones de sensibilización como los aprendizajes derivados de las misiones de intercambio han favorecido el logro de resultados que muestran el avance en:

- **Fortalecimiento de la composición y funcionamiento de los grupos intersectoriales locales** que se habían conformado al inicio del proyecto para cada cadena. Este mecanismo de integración ha logrado sumar a una mayor diversidad de actores (investigadores, personal técnico del MINAL y el MINCIN, especialistas de los gobiernos locales y productores líderes); quienes se han responsabilizado con la realización de los diagnósticos y las estrategias de las cadenas a nivel territorial.
- **Incremento del apoyo y participación de los gobiernos locales** como parte de estos grupos locales. Se destaca el liderazgo y empoderamiento en los gobiernos locales en los municipios de Caimito y Contramaestre, y se evidencian también algunos avances con el gobierno provincial de Artemisa.

Estos dos resultados han favorecido el desarrollo de un **trabajo participativo y horizontal en las cadenas**, lo que constituye uno de los cambios de prácticas más importantes que promueve el enfoque de cadenas en el contexto cubano. Eso implica que el apoyo a esa articulación continuará siendo un área de trabajo importante durante todo el proyecto. Aunque ya pueden constatarse cambios de relevancia a nivel local, aún se requiere seguir fortaleciendo esa integración.

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.

Durante el año 2018 se continuó el trabajo de fortalecimiento de capacidades de los actores nacionales y locales para elaborar los diagnósticos y estrategias de las tres cadenas de frutales seleccionadas, complementando lo reportado en el informe anterior.

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de los equipos técnicos nacionales de las cadenas, 4 personas de estos equipos (en este caso, todas mujeres), participaron en cursos internacionales sobre gestión de proyectos y formulación de marcos lógicos, aspectos de relevancia para el rol que asumirán los mismos para definir estrategias y acciones para mejorar las cadenas.

Por otra parte, el PNUD ofreció **acompañamiento metodológico** a los líderes de los Equipos Técnicos Nacionales y Locales creados para potenciar sus capacidades en:

- Diseño y facilitación de talleres participativos para analizar y validar los resultados derivados del levantamiento de información
- Construcción de mapas de eslabones, actores, procesos y flujos del producto en la cadena.
- Herramientas analíticas del enfoque de cadenas para proyectar escenarios deseados y compararlos con la situación actual
- Interpretación de los datos levantados, desde el enfoque de cadenas con una mirada inter y entre eslabones
- Identificación de brechas para el funcionamiento de las cadenas
- Elaboración de los informes de diagnósticos como producto comunicacional de utilidad para todos los actores de las cadenas

- Metodología para elaborar estrategias de las cadenas y planes de acción municipales
- Herramientas para el abordaje de la equidad de género en el diagnóstico de las cadenas

En el caso de las estrategias para cada cadena, también **se trabajó junto a ASOCAM**, ONG internacional que aportó su experiencia para diseñar un proceso de construcción participativa, con una metodología similar a la que propició previamente para el proyecto Agrocadenas.

Como resultado de este acompañamiento se realizó el diseño metodológico de:

- Talleres temáticos con actores de las cadenas (productores, procesadores y proveedores de servicios e insumos).
- Taller participativo para el análisis de flujo del producto en la cadena y de los procesos de cada eslabón.
- Guía indicativa para los informes de los diagnósticos.
- Proceso de socialización de los resultados de los diagnósticos.
- Talleres participativos para construir las estrategias de las cadenas.
- Guía para elaborar los planes de acción municipales.

Una parte importante de la formación de capacidades prevista inicialmente para este periodo debió realizarse con el apoyo de la institución canadiense Value Chain Management International (VCMi). Después de la misión realizada por esta institución a Cuba, reportada en el informe anterior, **VCMi comunicó al PNUD la declinación de su interés para participar en el proyecto**. Para poder suplir el trabajo previsto con esta alianza, el PNUD presentó una propuesta de enmienda al contrato sustituyendo el rol previsto para VCMi por un consorcio de cinco instituciones internacionales. Al cierre de marzo del 2019, esta Enmienda se encuentra el proceso de firma, lo que permitirá retomar el trabajo pendiente de la formación de capacidades respecto al análisis de los mercados y del estudio económico financiero de las cadenas, aspectos de relevancia para ampliar los diagnósticos realizados a las cadenas.

Actividad 1.3: Elaborar diagnósticos y estrategias de intervención para evaluar el desempeño y las oportunidades en las cadenas seleccionadas.

La gran parte de las acciones realizadas por el proyecto en el periodo que se reporta, se concentraron en esta actividad, donde se trabajó intensamente en los **diagnósticos, estrategias y planes de acción municipales para las tres cadenas**.

a) Diagnósticos de las cadenas.

Dando continuidad a las acciones de diagnóstico reportadas en el informe anterior (análisis del contexto internacional y regional, caracterización de los antecedentes históricos nacionales, definición del alcance del diagnóstico, análisis del entorno de las cadenas e inicio del proceso de levantamiento de la información a nivel local), en este periodo se culminó el análisis de la situación interna de la cadena que contiene la caracterización de los actores y el análisis de los procesos en cada eslabón y el flujo del producto a lo largo de la cadena.

A continuación, se describen en detalle las acciones realizadas:

- Construcción y validación de los mapas de eslabones y actores de las cadenas.

Mediante la realización de varios encuentros de trabajos a nivel local y nacional se elaboraron **mapas para cada cadena** que visualizan sus eslabones, los actores directos e indirectos y las relaciones entre ellos. Esta herramienta permite visualizar de forma progresiva todos los actores que intervienen en las cadenas, las relaciones que se establecen entre ellos y el tipo de funciones que asumen. Constituye una herramienta que favorece la integración de los actores de las cadenas y apoya la construcción de una visión conjunta sobre cómo y con quienes funciona la cadena. En el Anexo 2 pueden verse los mapas diseñados, los cuales constituyen un instrumento que puede seguir modificándose, en correspondencia al conocimiento que se vaya obteniendo sobre el funcionamiento de las cadenas.

- Aplicación y tabulación de encuestas para el análisis de actores y procesos.

Para obtener información sobre la situación actual de las cadenas, en el informe anterior se explicó el trabajo metodológico realizado para elaborar varios tipos de encuestas para caracterizar la participación y roles de los actores de los distintos eslabones de las cadenas: para propagadores, para productores, para acopiadores, para transformadores, para comercializadores minoristas y para proveedores de insumos y servicios. En el periodo que se reporta se aplicaron un total de **138 encuestas**, La Tabla 1 muestra la cantidad de entidades encuestadas por eslabones (por tipo de encuesta) para que pueda apreciarse la inclusión de todos los eslabones. Dado que varios de estos actores son parte de más de una de las cadenas estudiadas en varios casos la aplicación de la encuesta ofreció información para más de una cadena.

Tabla 1. Cantidad de entidades encuestadas para el estudio de las cadenas				
Entidades (función en las cadenas)	Total de encuestadas procesadas	Del total, cantidad que aportaron información para cada cadena		
		Mango	Guayaba	Papaya
Propagadoras	8	8	7	4
Productoras	60	60	47	17
Acopiadoras	8	8	8	6
Transformadoras – comercializadoras mayoristas	12	12	12	-
Comercializadores minoristas de fruta fresca	12	-	-	12
Proveedoras de servicios e insumos	33	38	38	25
Totales	138	138	112	64

Como puede apreciarse, en el caso del mango y la guayaba, al decidirse trabajar como producto final de la cadena la pulpa, se recopiló información de las entidades que se dedican a procesar estas frutas y comercializar de forma mayorista la pulpa que producen. Para la papaya, el ser el producto final la fruta fresca, no se analizaron entidades procesadoras, pero se enfatizó en el análisis de los comercializadores minoristas de fruta fresca. También debe considerarse que en el total de entidades que aportaron información para cada cadena, el número en la cadena de papaya es menor, porque el apoyo del proyecto a esta cadena se ha concentrado en los tres municipios de Artemisa.

Otro aspecto relevante a destacar en este proceso es la **alta cobertura que en el levantamiento de información se hizo para las cooperativas productoras** de frutales, teniendo en cuenta su importancia en las cadenas. En cada territorio se garantizó que más del 80% de las cooperativas que producen frutales aportaran informaciones a este estudio.

Para facilitar el análisis de los datos recopilados con estas encuestas se contó con la **colaboración de una consultora nacional** con experiencia en el empleo del sistema de procesamiento estadístico SPSS¹, que puso a disposición de los equipos técnicos 13 bases de datos con la información desagregada por cada una de las variables a estudiar, así como conclusiones preliminares. Además de los análisis que estas bases de datos han aportado a los informes de los diagnósticos de cada cadena, constituyen una fuente de información primaria que los territorios pueden continuar actualizando, ampliando y analizando para su conocimiento sobre las cadenas y sus actores.

- Caracterización de actores directos e indirectos.

A partir de la información obtenida del procesamiento de las encuestas, se elaboró una caracterización de los actores de cada eslabón. Esta información se amplió con la realización de **6 talleres temáticos con actores de roles similares en las cadenas**. Se realizaron dos talleres con productores de los diversos tipos de cooperativas (CCS, UBPC y CPA) y de Unidades Estatales de Base (UEB), dos talleres con procesadores de frutas de diversas escalas productivas (micro, mini y gran industria) y dos talleres con proveedores de insumos y servicios.

Estos intercambios permitieron profundizar en las características distintivas de los actores, en las fortalezas y problemáticas, en la valoración de la calidad de los servicios e insumos que se reciben, y en la percepción que cada uno tienen sobre los eslabones que lo anteceden y lo suceden en la cadena. Los debates se produjeron en un entorno de horizontalidad, lográndose reflexiones críticas y constructivas sobre las principales problemáticas existentes.

La Tabla 2 resume la cantidad de participantes en estos talleres. Como puede apreciarse, para poder contar con la opinión de las mujeres en las reflexiones, **se logró que en cada taller representaran al menos el 20%, llegándose hasta un 60%** con las entidades procesadoras, eslabón donde se concentra la mayor parte de la fuerza de trabajo femenina en estas cadenas.

Tabla 2. Cantidad de participantes en los talleres temáticos con actores de las cadenas				
Talleres	Lugar	Total	Mujeres	Menores de 35 años
Taller con productores/as productoras	Santiago de Cuba	33	7	3
	Artemisa	23	8	4
Taller con proveedores/as de servicios e insumos	Santiago de Cuba	40	15	4
	Artemisa	30	17	6
Taller con procesadores/as	Santiago de Cuba	16	4	3
	Artemisa	22	13	8
Totales		164	63	28

Otro desafío importante fue lograr la inclusión de jóvenes. Como en el resto del sector agropecuario cubano, la fuerza de trabajo se encuentra envejecida; pero se logró la participación de al menos 3 personas menores de 35 años en cada taller para poder contar con criterios de este

¹ Statistic Package for Social Sciences.

grupo etario, actualmente minoritario en las cadenas, pero que requerirá incrementarse para asegurar sostenibilidad.

- Análisis de flujos y procesos de cada una de las cadenas.

En coherencia con el carácter participativo de la metodología del diagnóstico, para analizar los procesos de cada eslabón y el flujo del producto de un eslabón a otro, se realizaron dos talleres con representantes de cada uno de los eslabones y de las entidades proveedoras de servicios e insumos de las tres cadenas seleccionadas. En total **participaron en este análisis más de 100 personas, de ellos el 40% mujeres.**

Para cada eslabón se construyó un **esquema/mapa de los procesos ideales que lo conforman**, lo cual sirvió de base para compararlo con la situación existente y determinar los procesos más críticos que inciden en las problemáticas del producto, cuando un eslabón entrega al siguiente. Respecto al flujo del producto en la cadena **se comparó el producto deseado por cada eslabón con lo que realmente recibe**, identificándose brechas de cantidad y calidad que afectan el resultado final de la cadena (En el Anexo 3 puede verse un ejemplo de un mapa de procesos de un eslabón y en el Anexo 4 se muestra un ejemplo del análisis del flujo del producto).

Al cruzarse estos dos análisis se **identificaron los procesos más críticos** para la cadena, causas esenciales de las insatisfacciones de los diferentes actores de la cadena y de los consumidores. Entre esos procesos se identificó a la provisión de insumos y servicios, la poda, el riego, el procesamiento, y el control de la calidad. Aspectos tecnológicos y organizativos fueron identificados como clave para atender a estos procesos más críticos.

- Identificación de los principales cuellos de botella.

Al culminarse con el levantamiento y análisis de toda la situación interna de la cadena (caracterización de los actores, análisis de los procesos que conforman cada eslabón y del flujo del producto entre eslabones), los equipos técnicos se dieron a la tarea de realizar un **resumen de los hallazgos de cada diagnóstico y de las problemáticas con mayor incidencia**. Con el asesoramiento del PNUD se sintetizó una caracterización de la cadena, atendiendo a aspectos externos e internos, culminando con la identificación de las principales oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para cada cadena.

- Redacción de primer borrador de los informes de los diagnósticos realizados.

De conjunto, entre los integrantes de los equipos técnicos locales y nacionales, la oficina nacional del proyecto y el equipo del proyecto en el PNUD, se elaboró un **borrador del informe del diagnóstico para cada cadena**. Estos documentos consolidan la información obtenida y los análisis realizados en los cinco municipios, para mango y guayaba; y para los tres municipios de Artemisa, para el caso de papaya,

Con una estructura expositiva acordada para los tres informes, la cual se corresponde con los aspectos de la metodología aplicada, se analiza la situación actual de cada cadena y se identifican los cuellos de botellas comunes para los municipios que fueron estudiados, identificando también elementos diferenciadores en los casos necesarios.

- Validación participativa de primera versión de los diagnósticos.

Los resultados de los diagnósticos **se socializaron y enriquecieron en talleres participativos** que favorecieron un diálogo horizontal entre actores productivos, proveedores de servicios e insumos y directivos.

Estos talleres fueron liderados por los propios equipos técnicos nacionales y en ellos, además de estar representados todos los actores y territorios de intervención del proyecto, participaron directivos y especialistas del MINAG, el MINAL y el MINCIN.

Como puede apreciarse en la Tabla 3, **más de 100 personas participaron en estos talleres de validación**, donde el 56% estuvo representado por mujeres y el 20% por jóvenes. Estos encuentros devinieron en espacios de debate enriquecedores desde la mirada de asesores técnicos nacionales y de los actores locales, sobre las prácticas tecnológicas y de gestión más difundidas y aquellas posibles a incorporar en el contexto cubano.

Tabla 3. Cantidad de participantes en talleres de socialización y validación de los resultados de los diagnósticos				
Cadena	Lugar	Total	Mujeres	Menores de 35 años
Mango	Habana	28	18	4
Guayaba	Habana	30	15	8
Papaya	Güira	56	30	11
Total		112	63	23

- Elaboración de versión mejorada de los diagnósticos.

Luego de realizarse los talleres de validación se compilaron y analizaron todas las sugerencias de mejoras realizadas, iniciándose un proceso de la **revisión y mejora de los informes de diagnóstico**. Al cierre del 31 de marzo del 2019, se continúa en el perfeccionamiento de estos informes para convertirlos en un material publicable. En el próximo año se les incorporarán los resultados del diagnóstico de las desigualdades de género, de los estudios de mercado, del análisis económico-financiero, y del estudio de las potencialidades y vulnerabilidades para la eficiencia energética. para después pasar al proceso de impresión. En el Anexo 5 puede verse uno de esos informes en proceso de revisión.

b) Elaboración de las estrategias.

Una vez socializados los resultados de los diagnósticos de las cadenas, se inició el proceso de **construcción colectiva de las estrategias de desarrollo al 2030**.

Como ya se ha referido, para la elaboración participativa de estas estrategias, se contrató la asistencia técnica de ASOCAM. Esta entidad posee una vasta experiencia promoviendo procesos participativos y se apoyó en expertos temáticos para favorecer una construcción con relevancia técnica para el caso de frutales. Sumaron a la experiencia de ASOCAM un experto del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Al cierre del 2018, las tres cadenas cuentan con sus estrategias al 2030, refiriendo visión, factores críticos, acciones estratégicas y líneas de base y metas de mediano plazo (2025) y de largo plazo (2030). A continuación, se describen las acciones realizadas.

- Conformación de los equipos encargados de liderar el proceso.

Por cada una de las cadenas se creó un **grupo de trabajo** integrado por la líder de la cadena, especialistas de los equipos técnicos y de gestión nacionales y locales, representantes del equipo nacional del proyecto (ONP y PNUD) y dos asesores de ASOCAM, uno desde el punto de vista temático y el otro metodológico.

- Preparación previa y definiciones metodológicas.

A partir del intercambio técnico entre los profesionales de ASOCAM con la dirección nacional del proyecto y los grupos de trabajo creados, se analizaron de conjunto los insumos disponibles (información, personas, competencias, etc.) para el proceso y las opciones metodológicas para la concepción estratégica de las cadenas. Se definió **la adopción de una metodología basada en la matriz DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para fundamentar un análisis concibiendo la cadena en dos sub-sistemas para favorecer la integración de varios eslabones en la reflexión: subsistema propagación-producción-acopio y subsistema transformación-comercialización. En este encuentro se validó el programa de los talleres, las técnicas de facilitación a emplear, y el rol de los asesores y facilitadores del proceso. Los responsables de cada una de las tareas prepararon los materiales necesarios para la convocatoria y el desarrollo de los talleres.

- Construcción colectiva de las estrategias de desarrollo de las cadenas.

Los informes de los diagnósticos constituyeron el insumo fundamental para el análisis DAFO y la construcción de las estrategias. Para las cadenas del mango y la guayaba se realizó un taller nacional en el mes de julio, al que asistieron 58 personas, de ellas 32 mujeres y para la cadena de la papaya, dado que solo se localiza en Artemisa, el taller fue de alcance provincial, en el mes de octubre, con la presencia de 42 personas, de ellas 23 mujeres. En ambos encuentros se garantizó la presencia de actores directos de todos los eslabones, así como instituciones proveedoras de servicios e insumos en representación de los cinco municipios de intervención. Asistieron también especialistas de entidades reguladoras y miembros de los equipos técnicos nacionales y locales. Cada uno de estos talleres fueron facilitados y asesorados por los expertos de ASOCAM. La planificación se estructuró en base a los siguientes pasos:

- Contextualización general de la cadena a través del análisis del marco de políticas públicas y el mapa de eslabones y actores que la componen.
- Presentación del análisis DAFO e identificación de los puntos críticos por subsistemas.
- Formulación y validación de la visión de la cadena hasta el año 2030.
- Construcción de los objetivos estratégicos
- Definición de las líneas de acción estratégicas, propuestas de indicadores y actores implicados en su implementación.

Tras la culminación de los talleres se organizó un encuentro de trabajo del equipo metodológico organizativo del proceso para evaluar el taller y definir los próximos pasos de culminar la planificación.

- Redacción del documento de la Estrategias para cada cadena.

Una vez finalizados los talleres para la construcción colectiva de las estrategias, los Equipos Técnicos Nacionales redactaron una primera versión de las estrategias que ha sido completada y validada por los equipos locales, en especial estableciéndose líneas de base y metas que tengan en cuenta las consideraciones territoriales. Aunque aún se trabaja en el perfeccionamiento de estos documentos, en el Anexo 6 puede apreciarse un ejemplo de estas estrategias.

Estas estrategias fueron la guía para definir las líneas de intervención local que serán apoyadas por AGROFRUTALES, pero su importancia va más allá del proyecto: **constituyen instrumentos de los propios territorios para la sensibilización, planificación y gestión de las cadenas.** A su implementación podrán contribuir los recursos financieros de los propios actores e instituciones locales y nacionales, otras iniciativas de la cooperación internacional, créditos y proyectos de inversión extranjera. Por primera vez, estos municipios cuentan con una visión compartida de la situación de las cadenas y de una proyección estratégica, con prioridades establecidas, que permite organizar mejor las acciones de todos los actores de la cadena para el logro de metas comunes.

c) Construcción de los Planes de Acción Municipales

Dando continuidad a la proyección estratégica de cada cadena, se elaboraron los **planes de acción municipales**. Con ellos, cada municipio determinó los objetivos estratégicos a los que contribuirá y organizó las acciones para lograrlo. En total se realizaron 13 talleres locales con la participación de representantes de todos los eslabones, así como actores indirectos prestadores de servicios e insumos y reguladores.

La Tabla 4 muestra la respuesta a la convocatoria para estos encuentros, los cuales contaron con un **promedio de participantes de 40 personas y con una representación femenina que osciló entre el 32 y 57%**. Este proceso se comenzó en el municipio Artemisa, con el objetivo de probar la metodología diseñada, la cual se enriqueció a partir de ese pilotaje.

Estos talleres permitieron compatibilizar las estrategias de las cadenas con las estrategias de desarrollo de cada territorio, al establecerse las prioridades para las cadenas en cada municipio en correspondencia con los planes de desarrollo con

Tabla 4. Participantes en los talleres realizados para la construcción de los planes de acción.			
Talleres	Municipio	Participantes	
		Total	Mujeres
Construcción participativa de planes de acción para la cadena de mango	Alquízar	36	17
	Artemisa	45	23
	Caimito	40	23
	Contramaestre	50	17
	Santiago de Cuba	32	12
Construcción participativa de planes de acción para la cadena de guayaba	Alquízar	16	9
	Artemisa	45	20
	Caimito	44	20
	Contramaestre	36	13
	Santiago de Cuba	28	12
Construcción participativa de planes de acción para la cadena de la	Alquízar	41	15
	Artemisa	48	23
	Caimito	48	23

los que ellos cuentan. De ahí que cada Plan de Acción Municipal visualice un aporte diferente de cada municipio a la estrategia colectiva de la cadena.

Para este trabajo, los municipios contaron con el asesoramiento del Equipo Técnico Nacional y del PNUD. Los equipos intersectoriales locales y los equipos de coordinación de Agrofrutales apoyaron desde el punto de vista organizativo y de la facilitación.

Como resultado, **se elaboraron 13 planes de acción** (5 para guayaba, 5 para mango y 3 para papaya) que contienen una breve caracterización socioeconómica y geográfica del municipio, un resumen de la situación de la cadena y los principales actores a nivel local, la valoración de la cadena por cada objetivo estratégico, la priorización del territorio, las acciones específicas y la contribución a los indicadores generales con las líneas de base y metas del municipio.

Los cinco municipios entregaron sus planes de acción para la revisión por parte de los equipos técnicos de las cadenas. Al cierre de marzo del 2019, algunos territorios continúan trabajando en el completamiento de la información para el establecimiento de líneas de base y metas. Un ejemplo de estos planes municipales puede apreciarse en el Anexo 7.

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.

Durante este periodo la Oficial de Género del PNUD ofreció un importante **acompañamiento técnico y metodológico** para analizar la equidad de género en las cadenas, con el objetivo de enriquecer el diagnóstico realizado, incorporando esta perspectiva de análisis. Para favorecer un proceso de construcción de capacidades, este acompañamiento se realizó en un trabajo conjunto con los puntos focales de género del proyecto a nivel nacional y local y también se sumaron a una consultora nacional con experiencia en el trabajo de la equidad de género en el sector agroalimentario. El trabajo realizado se concentró en la construcción de la metodología para abordar la equidad de género en las cadenas e iniciar su aplicación.

a) Construcción de la metodología para diagnosticar las brechas de género en las cadenas.

A partir de la revisión de cada una de las herramientas aplicadas durante el proceso de diagnóstico, se determinaron las necesidades de información cualitativa y cuantitativa para poder diagnosticar las brechas desde la perspectiva de género.

Posteriormente se realizó un taller nacional con los puntos focales de género y los responsables del proyecto a nivel local para construir las herramientas para el levantamiento de información. Participaron en este intercambio 18 personas, de ellas 13 mujeres, donde se acordó aplicar una metodología que contuviera los siguientes elementos:

- Planilla de datos sobre la fuerza laboral.

Concebida para una muestra de las entidades de las cadenas, logrando representatividad de todos los eslabones y territorios. En ellas se compila información socioeconómica cuantitativa desagregada por sexo, respecto a total de las personas de la entidad, integrantes de los equipos de dirección, nivel de escolaridad, rangos de edad, condición en cuanto a la tenencia de la tierra

(propiedad, usufructo o ambas), personal contratado y ocupación según actividades o eslabones de las cadenas. Es una herramienta que permite obtener datos sobre los recursos humanos de forma desagregada por sexo, permitiendo visualizar brechas presenciales, de roles y de empoderamiento en la cadena en general, pero también identificando diferencias entre los eslabones. A partir de una concepción general, estas planillas se adaptaron a las características de cada entidad, mediante la realización de un proceso de intercambio con responsables de la gestión de los recursos humanos en entidades pilotos que permitió ajustar nomenclaturas y conocer las informaciones disponibles.

- Talleres participativos con actores locales que participan en las cadenas.

Mediante una convocatoria de actores que representen a los cinco municipios y a los diversos eslabones de las cadenas y que logre una participación equitativa de hombres y mujeres, estos talleres ofrecen un espacio de reflexión colectiva para profundizar en los hallazgos preliminares que se reflejan en las planillas sobre la fuerza laboral. El objetivo de estos talleres es profundizar en las brechas de género presenciales, de roles y de empoderamiento existentes, identificando causas culturales e institucionales que permitan enriquecer los diagnósticos de las cadenas. Igualmente, en estos intercambios se propicia la identificación de posibles medidas afirmativas que favorezcan la equidad entre mujeres y hombres en las cadenas del mango, la papaya y la guayaba.

b) Aplicación de la metodología diseñada para diagnosticar brechas de equidad de género

Durante el primer trimestre del 2019, se inició el proceso de aplicación de la metodología diseñada.

- Planilla sobre la fuerza laboral.

Esta herramienta se aplicó a una muestra de 32 entidades que representan a los cinco municipios y que permiten obtener información respecto a las tres cadenas y a la diversidad de los eslabones que las conforman. Dada la gran importancia que tienen las cooperativas en estas cadenas y que sus roles pueden abarcar varios eslabones (propagación, producción, acopio, procesamiento y comercialización), 23 de las entidades seleccionadas para ese análisis son cooperativas (71%). Las otras 9 entidades son propagadores, acopiadores, e industrias locales que pertenecen al sector estatal. La Tabla 5 muestra la cantidad de entidades que conformaron la muestra en cada municipio

Aunque aún se trabaja en el análisis de la información recopilada, ya se han identificado dos hallazgos preliminares:

Tabla 5. Cantidad de entidades que aplicaron la planilla de recursos humanos			
Municipio	Total	Cooperativas	Otras
Artemisa	6	3	3
Alquízar	6	5	1
Caimito	7	4	3
Contramaestre	8	6	2
Santiago de Cuba	5	5	0
Total	32	23	9

- Las brechas presenciales entre hombre y mujeres no se comportan igual en los diferentes eslabones de las cadenas. Entre los eslabones más masculinizados se encuentran producción y

acopio, en los que las mujeres representan menos del 15%. En la propagación (viveros), la transformación y la comercialización, la presencia femenina es más elevada, llegando en algunos casos a equipararse con la de los hombres.

- Existen algunas evidencias de condicionantes que pone a las mujeres en desventaja para su incidencia en la toma de decisiones. El 50% no son dueñas de sus tierras, lo que puede ser una limitante importante y la representación de las mismas en las instancias directivas es menor que la de los hombres.

Cuando se finalice el análisis se dispondrá de información sobre otros aspectos determinantes para el empoderamiento, como nivel de escolaridad y actividad u ocupación en la entidad.

- Talleres participativos.

En correspondencia con la metodología elaborada, se realizaron dos talleres participativos: uno con los actores de los tres municipios de la provincia Artemisa y otro con los de los dos municipios de Santiago de Cuba. Un total de 74 actores locales participaron en este proceso de diagnóstico participativo, garantizándose igual proporción de mujeres y hombres y representatividad por territorios y roles en las cadenas.

La Tabla 6 muestra la cantidad de personas que participaron en estos talleres, desagregados por municipios de procedencia y sexo.

Estos encuentros partieron de una sesión inicial de sensibilización y capacitación en el tema y

luego se desarrollaron diversas dinámicas de trabajo en equipo para la construcción colectiva.

Las herramientas aplicadas permitieron obtener información sobre: estereotipos de género, mapeo de la presencia de hombres y mujeres en los eslabones de las cadenas, participación específica según las actividades de cada eslabón, dominio de conocimiento y habilidades, principales contribuciones de mujeres y hombres a las cadenas, condiciones y oportunidades que permiten la mayor o menor participación de unos y otros, toma de decisiones, necesidades específicas, y acceso y control de los recursos y los beneficios.

Al cierre del periodo que se reporta, el equipo conformado para diagnosticar las brechas de género, se encuentra sintetizando los resultados de la aplicación de la metodología para poder enriquecer los diagnósticos de las cadenas con las consideraciones de género y realizar una identificación de posibles acciones afirmativas para atender a las brechas existentes. Este análisis servirá de base para el lanzamiento de una convocatoria para que los actores de las cadenas presenten propuestas de iniciativas que permitan contribuir a la disminución de las desigualdades existentes.

Tabla 6. Cantidad de participantes en los talleres participativos para el diagnóstico de género				
Talleres	Municipio	Total	Hombres	Mujeres
Taller con actores de los tres municipios de Artemisa	Artemisa	11	4	7
	Alquízar	11	7	4
	Caimito	12	6	6
	Total	34	17	17
Taller con actores de los dos municipios de Santiago de Cuba	Contramaestre	22	12	10
	Santiago de Cuba	18	8	10
	Total	40	20	20
Total de participantes en los dos talleres		74	37	37

También para el próximo año se prevé abordar los otros ejes transversales contenidos en esta actividad:

- En colaboración con el UNFPA y el Centro de Estudios Demográficos de la Universidad de La Habana (CEDEM), se realizará un estudio sobre la incidencia de la dinámica poblacional en las cadenas seleccionadas. A partir de metodología de análisis ya utilizada en Agrocadenas, se identifican desafíos importantes de los recursos humanos con los que cuentan las cadenas que pueden incidir en su sostenibilidad. Análisis de reemplazo laboral, envejecimiento poblacional, tasas de fecundidad, flujos migratorios, etc. se tendrán en cuenta en este estudio, el cual también podrá aportar otras consideraciones al diagnóstico de género.
- Con el apoyo de la Dirección de Energía del MINAG, se trabajará en un análisis de la eficiencia energética de las cadenas, identificándose medidas para mejorar la eficiencia y oportunidades para insertar el uso de FRE.

4.2 AVANCE DEL RESULTADO 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 la equidad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes.

Para lograr este resultado el marco lógico del proyecto concibe cuatro actividades indicativas:

- 2.1 Capacitar en temas agrotécnicos, de gestión y estudio de mercado y a líderes, productores y productoras de cooperativas frutícolas para que elaboren 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.

Aunque en el periodo que reporta este informe la mayor parte del trabajo se realizó respecto al Resultado 1, también se avanzó en la implementación de acciones realizadas con las actividades 2.1 y 2.2. Las acciones correspondientes a las actividades 2.3 y 2.4 deben iniciarse en el próximo año de implementación del proyecto, una vez que se cuenten con los resultados del diagnóstico de género explicado en la actividad 1.4 y se diseñe un programa de formación para los temas de calidad.

A continuación, se detalla el trabajo realizado en las actividades 2.1 y 2.2.

Actividad 2.1 Capacitar en temas agro técnicos, de gestión y estudio de mercado a productores y productoras de cooperativas frutícolas para que elaboren propuestas de intervención que se orienten a la satisfacción de los clientes según la demanda.

Una vez finalizados los diagnósticos, estrategias y planes de acción, se inició el proceso de **definición de las intervenciones locales** que serían financiadas por el proyecto para atender a las brechas identificadas en los diagnósticos mediante la implementación de acciones establecidas en las estrategias. Para ello se realizaron importantes acciones encaminadas a fortalecer las capacidades de las cooperativas y otros actores de las diversas cadenas para formular propuestas de negocios con enfoque de cadenas y ofrecer alternativas de gestión y tecnológicas para enriquecer sus propuestas de negocios. A continuación, se explica lo realizado y se enfatiza en los resultados obtenidos para el sector cooperativo (los resultados alcanzados para los otros actores de la cadena se analizan en el epígrafe dedicado a la actividad 3.1).

a) Fortalecimiento de capacidades para la formulación de propuestas de intervención

Para apoyar el proceso de formulación de propuestas locales para atender a las brechas de las cadenas, se realizaron las siguientes acciones:

- Lanzamiento de convocatorias temáticas con oportunidades de inclusión de propuestas para todos los actores de las cadenas

A partir de las líneas de acción establecidas en las estrategias, así como los potenciales beneficiarios por cada una de ellas, **se conformaron y lanzaron dos convocatorias a propuestas de negocios**, que de forma clara orientaban a los actores locales sobre las prioridades que serían atendidas con el financiamiento de Agrofrutales y ofrecieron una oportunidad inclusiva para todos los interesados.

El lanzamiento de la primera convocatoria se realizó en el mes de septiembre del 2018 y estuvo dirigida a apoyar a actores dedicados a la propagación, la producción, la prestación de servicios y la producción local de insumos de las cadenas de mango y guayaba. La segunda convocatoria se presentó en el mes de noviembre y abarcó la totalidad de la cadena de la papaya y los subsistemas de acopio y transformación-comercialización para el mango y la guayaba.

Esta metodología de convocatorias, también fue utilizada en el proyecto Agrocadenas. Es novedosa en el contexto cubano y permite desarrollar un proceso más inclusivo, dado que todos los actores de la cadena pueden presentar sus propuestas, tanto de forma individual o asociándose con otras entidades. Una vez que los actores locales presentan sus propuestas, éstas son sometidas a un proceso de evaluación, definiéndose cuales serán financiadas con el proyecto. El resto de las propuestas pasan a conformar una cartera de proyectos del territorio que pueden implementarse con otras fuentes financieras. Este proceso selectivo potencia la formación de capacidades territoriales para formular negocios y estimula a los actores a analizar la sostenibilidad económica, ambiental, social e institucional de las iniciativas que tengan en mente.

En estas dos convocatorias lanzadas **se ofrecieron amplias oportunidades para que las cooperativas presentaran proyectos de forma individual o asociándose entre ellas**. Se concibió el aporte de las mismas en toda la cadena: multiplicación de material de partida certificado (viveros), producción de frutas frescas, beneficio y procesamiento, comercialización, producción de bio-

productos y prestación de servicios a los productores. En el Anexo 8, pueden apreciarse estas convocatorias.

- Acompañamiento y asesoría al proceso de formulación de las propuestas de negocios.

Uno de los grandes desafíos enfrentados en el periodo que se reporta se refiere a la insuficiente capacidad mostrada por los actores locales para formular planes de negocios con enfoque de cadenas, en especial en las cooperativas. De ahí que gran parte de las acciones del proyecto hayan estado en acompañar a estos actores para fortalecer sus capacidades de formulación.

Para facilitar el trabajo de formulación y partiendo de los aprendizajes de la metodología utilizada en Agrocadenas, se elaboró un **formato para la presentación de las propuestas de intervención**, que comprendió dentro de los aspectos a tomar en cuenta: la problemática que será atendida, el producto o servicio a fortalecer, el análisis del mercado; los resultados esperados, las actividades, la tecnología, el personal requerido y el estudio económico financiero. Igualmente integró un análisis de la sostenibilidad ambiental, la equidad de género y generacional y la eficiencia energética. Este formato ofreció una importante guía para los interesados en elaborar propuestas.

En el Anexo 9 se puede apreciar este formato, el cual se validó con los Equipos Técnicos Nacionales y Locales y se divulgó a todos los actores interesados en presentar propuestas de negocios, prestando importante atención al sector cooperativo, dada su importancia en las cadenas de frutales.

Para **compartir y explicar este formato**, se realizaron 3 talleres para el lanzamiento de la primera convocatoria y otros 3 talleres para el lanzamiento de la segunda (con los tres municipios de Artemisa, con el municipio de Contramaestre y con el municipio de Santiago de Cuba) En estos intercambios se explicaron las convocatorias y se fortalecieron las capacidades de más de 90 representantes de entidades locales interesadas en formular propuestas de intervención en respuesta a las temáticas indicadas. De ellos, el 40% fueron mujeres. Entre estas entidades, se encontraban representadas más de 20 cooperativas.

Después del lanzamiento de las convocatorias se mantuvo un **acompañamiento técnico y metodológico** de expertos de los equipos técnicos nacionales y locales para apoyar a los diversos actores de las cadenas en la formulación de propuestas, con especial énfasis al sector cooperativo. Entre las acciones realizadas para este acompañamiento se destacan:

- En Santiago de Cuba, los equipos técnicos locales organizaron un seminario provincial para profundizar en la identificación de ideas de proyectos y en conocimiento de la metodología para su formulación, con una convocatoria de 45 personas, 14 de ellos mujeres. Del total de los actores participantes, el 35% fueron miembros de cooperativas dedicadas a la producción de frutales. ellos.
- En los municipios de Artemisa, se sumaron al proceso expertos en formulación de negocios de las sedes universitarias y de los Grupos de Desarrollo Local de los gobiernos locales, quienes acompañaron a las cooperativas y entidades estatales en la formulación de los proyectos a partir de la metodología propuesta.
- Teniendo en cuenta la existencia de dificultades para el análisis de la viabilidad económica en los actores locales, a nivel nacional se contrataron los servicios de un experto que brindó

asesoría a todos los territorios, con especial énfasis a las cooperativas. (18 cooperativas fueron asesoradas directamente con este apoyo).

- Para lograr una formulación de propuestas coherentes para apoyar la producción de material de propagación certificado, se organizó un taller nacional específico con estos actores, en el que se capacitaron 34 personas, de ellas 15 mujeres, pertenecientes a 6 viveros ubicados en dos cooperativas, la Unidad Científico Tecnológica de Base (UCTB) y 3 Unidades Empresariales de Base (UEB). También asistieron integrantes de los equipos locales de apoyo a la formulación.
- Se realizaron 12 visitas al terreno para dar seguimiento y apoyar la formulación de las diversas propuestas, prestándose importante atención a la coherencia de las mismas con las convocatorias, su sostenibilidad económica y ambiental. la innovación tecnológica, y la conformación de procesos de asociatividad y la complementariedad entre las diferentes iniciativas. Especial interés se prestó a ideas de negocios de casi 30 cooperativas.

b) Familiarización con alternativas de gestión y tecnológicas para enriquecer las ideas de negocios.

También con el objetivo de fortalecer las capacidades de las cooperativas interesadas en presentar propuesta de intervención, se facilitó el acceso de estos actores a experiencias tecnológicas y de gestión innovadoras existentes en el contexto nacional e internacional. Para ello se incluyeron a representantes de cooperativas en las 4 misiones internacionales organizadas en el periodo que se reporta (ya referidas en la actividad 1.1 y resumidas en el Anexo 1) y en dos misiones de intercambio realizadas para conocer la experiencia de la Empresa Agroindustrial Ceballos en la provincia Ciego de Ávila, Cuba y de la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón en Jagüey Grande, Matanzas.

- Aprendizajes para las cooperativas derivados de la participación en misiones internacionales

En las misiones realizadas a España, Costa Rica, Colombia y República Dominicana participaron un total de 8 representantes de cooperativas, quienes pudieron conocer novedosas tecnologías y prácticas que les permitieron enriquecer las ideas de negocios formuladas. Los principales aspectos aportados por estas misiones a las cooperativas fueron:

- Formas de asociatividad entre los productores.
- Rol de las cooperativas para organizar procesos de provisión de insumos a productores a precios más bajos y con facilidades de pagos.
- Factibilidad de las cooperativas de segundo grado para los procesos de procesamiento industrial de las frutas.
- Importancia de la poda para el manejo de los frutales
- Tecnologías de pequeña y mediana escala para el procesamiento de frutales, aplicables a fincas y cooperativas, en especial utilizando el uso de fuentes renovables de energía (biomasa y solar)
- Uso de bioproductos y bioplaguicidas para el control de plagas y enfermedades
- Desarrollo de plantaciones agroecológicas y demanda de las producciones que utilizan estas frutas para crear productos procesados.
- Manejo de los recursos suelo y agua, en suelos áridos y con baja disponibilidad de agua, lográndose altos rendimientos.
- Nuevas prácticas de asocio (papaya con jengibre) y de inducción de la floración (mango).

- Aprendizajes del intercambio con la experiencia de las Empresas Agroindustriales Ceballos y de Victoria de Girón

Para el Grupo Empresarial Agrícola del MINAG, la **experiencia de Ceballos** constituye una de las más exitosas en el país respecto a encadenamientos productivos de frutas y vegetales, el cual está siendo replicado por la Empresa Agroindustrial Victoria de Girón. En este modelo, el sector cooperativo y estatal se articulan logrando producciones primarias y procesadas de gran calidad dirigidas al mercado local, nacional e internacional.

Como parte del fortalecimiento de capacidades para la formulación de ideas de negocios, se organizó una misión de 18 personas a Ciego de Ávila y de 8 personas a Jagüey Grande, Matanzas. Entre ellos, se encontraban representantes de cinco cooperativas de los municipios de Artemisa, quienes tuvieron la oportunidad de constatar lo siguiente:

- Importancia de la complementariedad en escalas de procesamiento entre cooperativas y empresas de mayor alcance
- Diversidad de productos procesados que pueden hacer las cooperativas con tecnologías de bajo costo
- Tecnologías para el beneficio y procesamiento sostenibles para las cooperativas

c) Resultados del fortalecimiento de capacidades en el sector cooperativo.

Como resultado del proceso llevado a cabo para fortalecer las capacidades del sector cooperativo para formular negocios, de las **40 propuestas de intervención presentadas a la Oficina Nacional del Proyecto** Agrofrutales, 26 intervenciones fueron presentadas por 22 cooperativas. Esto representa el 68% del total de propuestas elaboradas.

Para realizar el proceso de evaluación de todas las propuestas recibidas y determinar cuáles financiar, se conformó un **equipo nacional de 12 evaluadores**, de ellos 6 mujeres con experticia técnica sobre los diversos eslabones y procesos de las cadenas de frutales. Las capacidades para evaluar proyectos de este equipo fueron fortalecidas con el **apoyo técnico del PNUD** mediante un taller formativo que abarcó los principios éticos y rol del evaluador, las dimensiones de una evaluación (relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad), la lógica de intervención de los proyectos de desarrollo y el abordaje de los ejes transversales. De forma conjunta se acordó una **metodología de evaluación**, partiéndose de la experiencia de este proceso en el proyecto Agrocadenas.

Una vez recibidos los proyectos, los evaluadores trabajaron de manera individual en la revisión de las propuestas y luego organizaron encuentros de trabajo para consensuar criterios. Para cada iniciativa se llenó una **planilla evaluativa con puntajes y se elaboró un dictamen** que identifica aspectos relevantes y sugerencias de mejoras. Con estos dictámenes se dio la posibilidad de mejora a algunas de las propuestas, las cuales fueron sometidas a un segundo proceso de evaluación.

Al cierre de marzo del 2019, **de las 26 propuestas presentadas por las cooperativas, 20 han sido seleccionadas** para ser apoyadas con recursos del proyecto Agrofrutales, lo que representa una efectividad del 77%. Igualmente, estas 20 propuestas representan el 65% de las 31 que hasta el momento han sido seleccionadas para ser financiadas.

Con esta selección, **18 cooperativas se convierten en beneficiarios directos**, asegurándose cumplir con la meta establecida en el marco lógico del proyecto de al menos 16. La Tabla 7 muestra por territorios la cantidad de propuestas de negocios elaborados por

las cooperativas que han sido seleccionadas y la cantidad de cooperativas que se beneficiarán con la implementación de las mismas. Esta cifra de cooperativas beneficiadas podría incrementarse con el lanzamiento de las convocatorias pendientes, en especial la referida a la atención a desigualdades de género.

Tabla 7. Cantidad de proyectos seleccionados que son implementados por cooperativas		
Municipio	Cantidad de proyectos seleccionados para apoyar a las cooperativas	Cantidad de cooperativas que se benefician con estos proyectos
Alquízar	4	4
Artemisa	4	3
Caimito	4	3
Contramaestre	3	3
Santiago	5	5
Total	20	18

Con estas 20 iniciativas, 1 cooperativa podrá fortalecer sus capacidades para la propagación de material de partida (semillas y posturas), 17 lo harán para la producción de frutas frescas, 2 para la transformación y 2 para la producción de bioproductos (biofertilizantes, microorganismos eficientes, humus, etc.) Debe señalarse que, junto al apoyo prioritario dado a las cooperativas, en el eslabón producción también se decidió apoyar 2 iniciativas que son implementadas por UEB que tienen un rol productivo muy importante en los municipios de Artemisa y Caimito.

En el Anexo 10 se encuentra el listado de las 18 cooperativas y las 2 UEB que ya cuentan con propuestas de intervención aprobadas. De las cooperativas, 11 son CCS, 3 son CPA y 4 son UBPC. Este predominio de las CCS se corresponde con la alta presencia de este tipo de cooperativas en las tres cadenas.

Actividad 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 y el agua.

En el periodo que se reporta comenzó a trabajarse en la adquisición de equipos e insumos que se requieren para la implementación de las iniciativas seleccionadas. Para ello se conformaron **6 módulos de recursos** referidos a las adquisiciones identificadas en las propuestas de intervención de los subsistemas semilla-propagación y producción. Se realizaron 9 comités para el análisis técnico y comercial de las ofertas recibidas y se establecieron 6 contratos de importación a través de la empresa Cítricos Caribe, **por un monto total de 482,000 USD.**

Al cierre de marzo del 2019, ya se han recibido los primeros módulos contratados correspondientes a la adquisición de motosierras, herramientas para la poda, refractómetros e implementos agrícolas y equipos de fumigación. Se encuentran en proceso de arribo el módulo de tractores. **El 75% de estos recursos serán distribuidos al sector cooperativo.**

4.3 AVANCE DEL RESULTADO 3

Mejorado el funcionamiento sostenible y con equidad de la cadena mediante el fortalecimiento de las capacidades de otros actores directos (diferentes al eslabón productivo) y proveedores (insumos y servicios) que son de relevancia para la cadena.

De acuerdo al marco lógico del proyecto, este resultado cuenta con tres actividades indicativas:

- 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.

Al igual que sucede en el Resultado 2, las principales acciones realizadas se centran en las actividades 3.1 y 3.2, debido al proceso de apoyo a la formulación, selección e implementación de propuestas de intervención para mejorar el funcionamiento de las cadenas que se ha estado implementando. La actividad 3.3 se iniciará en el próximo año, a partir de las brechas que se identifiquen con el diagnóstico de género que se está realizando.

A continuación, se detallan las acciones realizadas en las actividades 3.1 y 3.2, las cuales se han desarrollado mediante las mismas acciones descritas para las actividades 2.1 y 2.2; pero en esta sección se enfatizará en los resultados logrados para otros actores de las cadenas que no pertenecen a las cooperativas productoras de frutales.

Actividad 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.

El fortalecimiento de las **capacidades para elaborar propuestas de intervención de los otros actores directos e indirectos** se hizo de forma conjunta a las acciones descritas para el sector cooperativo (actividad 2.1). Ambos tipos de actores participaron en cada encuentro, taller e intercambio, fomentándose incluso la complementariedad y asociatividad entre ellos. A continuación, se detalla la participación de estos actores en todo el proceso de fortalecimiento de capacidades para formular propuestas de intervención y los resultados alcanzados.

- Durante el proceso de lanzamiento de las convocatorias y el proceso de capacitación y asesoría llevado a cabo para conocer y dominar el formato para presentar propuestas de intervención y poder realizar los análisis correspondientes a un plan de negocios, se registra **la participación de más de 40 personas** de empresas, entidades de servicios, centros de investigación, entidades procesadoras, interesadas. De ellas, el 56% fueron mujeres.
- **En los intercambios internacionales realizados con Costa Rica, República Dominicana, España y Colombia participaron 29 actores que pertenecen a este tipo de entidades**, de ellos 14 fueron mujeres. Entre ellos se encontraban directivos y técnicos de grupos empresariales, delegaciones

del MINAG e institutos de investigación, representantes de los gobiernos locales y tecnólogos de industrias locales, quienes pudieron apreciar aspectos relacionadas con la mejora genética de los frutales, la producción de semillas y posturas, el procesamiento industrial, la conformación de espacios locales para a comercialización y las oportunidades para fomentar la exportación.

- **Las visitas de intercambio realizadas a las experiencias de las Empresas Agroindustrial Ceballos y de Victoria de Girón, también contaron con una representación de estos actores.** Diez personas de UEB, grupos empresariales, centros de investigación, entidades procesadoras y gobiernos locales participaron con el objetivo de conocer la interacción entre en sector empresarial estatal y las cooperativas en ese modelo de encadenamiento que ha resultado exitoso en el contexto cubano. Además, con gran énfasis, prestaron especial las tecnologías de beneficios y procesamiento a diferentes escalas que se encuentran en funcionamiento en dichos territorios.
- Como resultado de la formación de capacidades desarrollada en estos actores, en respuesta a las convocatorias lanzadas **presentaron un total de 12 propuestas de intervención.** Después de realizado el proceso de evaluación (descrito en la actividad 2.1), 9 propuestas fueron seleccionadas para ser financiadas, mostrando una efectividad de la formulación del 75%, comportamiento similar al logrado por las cooperativas. **Estas 9 propuestas representan el 29% del total de las 31 iniciativas aprobadas.**
- Las 9 iniciativas seleccionadas permitirán fortalecer las capacidades de 8 entidades locales:
 - Una Unidad Científica de Base (UCTB), que cuenta con dos proyectos aprobados
 - Dos Viveros de Empresas de territorio
 - Un Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos,
 - Dos UEB prestadoras de servicios a los productores
 - Una industria local de mediana escala

El apoyo que se ha decidido dar a estas entidades permitirá **complementar el fortalecimiento que se hará en las cooperativas** al incrementarse la producción local de material de propagación de calidad y de bioproductos (inóculos de micorrizas y nemátodo entomopatógeno Heterorhabditis), ambos insumos clave para favorecer el incremento de los rendimientos y sostenibilidad de las producciones. También se modernizarán los servicios locales que las empresas estatales les brindan a productores/as de las cooperativas (preparación de suelos, fumigación y la poda) y la capacidad de procesamiento de una UEB de Artemisa, aportándose así al cierre de la cadena en ese territorio.

Actividad 3.2 Proveer equipamientos e insumos a entidades que juegan roles importantes en la cadena (en eslabones diferentes al productivo) y que pueden contribuir a la superación de cuellos de botella identificados.

Como se explicó en la actividad 2.2, el mayor avance en el proceso de adquisiciones que se ha producido en este segundo año de implementación, se ha **dirigido en mayor medida a los eslabones de propagación y producción**, donde el sector cooperativo y algunas UEB de las empresas agropecuarias de los territorios juegan un rol fundamental.

Sin embargo, debe destacarse que en el periodo que se reporta también se ha avanzado en **la adquisición de insumos y equipos para apoyar a otros actores dentro de las cadenas**. En especial se ha trabajado en módulo relacionados con equipos de transporte, material de oficina y equipos informáticos. Se espera que en el próximo año se avance en mayor medida en el apoyo a este tipo de actores y se complete el proceso de compra para las 9 iniciativas que han sido seleccionadas. El mayor desafío se encuentra en la compra de la tecnología para el beneficio y procesamiento de frutales, que requiere un diseño del flujo tecnológico detallado que sea compatible con la capacidad de procesamiento que demandan las producciones existentes y los recursos financieros que puede aportar Agrofrutales.

4.4 OTRAS ACCIONES REALIZADAS

Durante este segundo año de implementación, también se han realizado otras acciones relacionadas con la gestión del proyecto.

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de la contraparte nacional se apoyó la participación de tres personas en un curso de Gestión de proyectos de desarrollo organizado por ASOCAM y de una persona en un curso sobre Marco Lógico y ejecución financiera de proyectos, organizado por la CEPAL. Las cuatro personas que realizaron estos cursos son mujeres.

En apoyo al seguimiento y rendición de información sobre el proyecto, se confeccionó un sistema de información automatizado, llamado SI-Agrofrutales. Este sistema permite una gestión informatizada para los procesos de contratación, la distribución de los equipos e insumos, los inventarios, las iniciativas locales aprobadas, los beneficiarios y los resultados alcanzados. Al cierre de marzo, el SI-Agrofrutales se encuentra conformado e instalado en los cinco equipos municipales del proyecto, en la ONP y en el equipo del PNUD. Esto garantiza una red de información compartida que permite agregar y desagregar datos, en forma de reportes que genera el propio sistema. Para conformar esta herramienta, se contó con los servicios de programación de una consultora nacional.

Otro grupo de acciones realizadas durante el periodo se refieren a la visibilidad y comunicación. Se ha trabajado en posicionar la imagen visual del proyecto con el objetivo de apoyar la integración entre los actores locales, favorecer su sentido de pertenencia al proyecto y su compromiso con los resultados esperados. Para ello, se han producido un conjunto de productos promocionales que permiten visualizar el proyecto durante las actividades que se realizan. Por otra parte, también se ha trabajado en la divulgación del proyecto, mediante la elaboración de un brochure que muestra las distintas instituciones responsables (implementadores y donantes), objetivos, resultados esperados y territorios beneficiarios, y de una agenda y un calendario para el año 2019. También se han publicado varias noticias en medios de comunicación nacional e internacional. En el anexo 11, se muestran algunos de estos productos de visibilidad.

Acción relevante que contribuyó al seguimiento del proyecto fue la realización durante el mes de marzo del 2019 de una auditoría contratada por el PNUD, la cual resultó satisfactoria sin salvedades. Este es un ejercicio que se realizará cada año, con el objetivo de mantener un monitoreo sistemático al proyecto.

5. PRINCIPALES AVANCES EN LAS METAS PROPUESTAS

Dos años después de la firma del Grant Arrangement entre PNUD y el Gobierno de Canadá, ya se aprecian **avances de relevancia en el cumplimiento de algunas de las metas previstas**. Utilizando el marco de medición de rendimiento que se diseñó, se pueden apreciar avances significativos en:

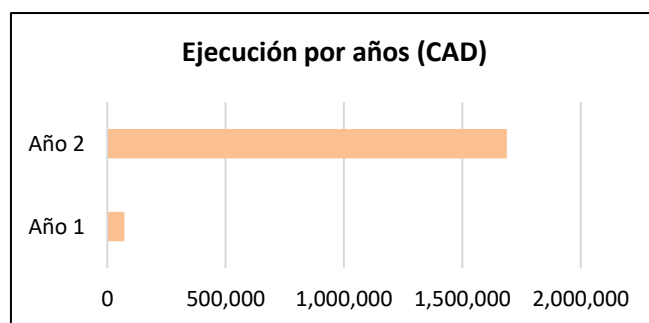
- I. Conformación, fortalecimiento de capacidades y alto nivel de compromiso de los equipos técnicos intersectoriales que promueven la integración de los diversos eslabones de la cadena. Con las acciones del proyecto, los decisores y técnicos que se integran a estos equipos han incrementado sus conocimientos sobre el enfoque de cadenas y dominan herramientas para la construcción participativa de diagnósticos, estrategias y planes de acción. Han asumido con compromiso personal e institucional estos análisis y proyecciones propiciando espacios de intercambios horizontales entre todos los eslabones de la cadena. Aunque aún se requiere seguir trabajando en la institucionalización de estos equipos, en algunos territorios se percibe la integración lograda y la participación y liderazgo que asumen los gobiernos locales.
- II. Elaboración de diagnósticos y estrategias para las cadenas de mango, papaya y guayaba y de planes de acción para los 5 municipios en los que interviene el proyecto. Por primera vez, el país cuenta con un análisis integrado de la situación de estas cadenas, que aunque en muchos aspectos aún puede profundizarse y enriquecerse, permite comprender el funcionamiento de las mismas y determinar sus principales problemáticas, rebasando la visión productivista y analizando de forma interrelacionada todos los subsistemas que las conforman. Igualmente, su realización participativa, permite una visión más plural de las problemáticas y prioridades. Aunque aún estos estudios deben enriquecerse con los análisis de mercado, las situación económica-financiera, la equidad de género, la incidencia de la dinámica poblacional y la eficiencia energética, ya aportan hallazgos relevantes para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Estos análisis obtenidos para las cadenas de frutales se suman a los realizados por el proyecto Agrocadenas para las cadenas de granos (frijol y maíz) y de la ganadería vacuna, constituyendo los primeros estudios integrales y materiales de referencia para el país en relación a la situación de estas cadenas agroalimentarias.
- III. Fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas y otros actores locales de las cadenas para identificar ideas de negocios con enfoque de cadenas y preparar propuestas para optar por financiamientos disponibles. Mediante las acciones del proyecto unas 25 cooperativas y otras 15 entidades locales han sido asesoradas para formular proyectos-negocios que atienden a problemáticas existentes en las cadenas, incorporando análisis de la sostenibilidad económica, ambiental y social, así como aspectos de innovación gerencial y tecnológica. Estas capacidades creadas las pone en ventaja comparativa para acceder a las fuentes de financiamiento disponibles (proyecto Agrofrutales, IMDL, créditos bancarios, otros proyectos, etc.)
- IV. Inicio del apoyo a la implementación de 31 iniciativas locales que permiten a 18 cooperativas, 2 UEB productoras y otros 9 actores locales fortalecer sus capacidades para responder a problemáticas existentes en las cadenas como: la baja disponibilidad y calidad de material de propagación, los insuficientes niveles de producción y rendimiento de frutas frescas, la baja disponibilidad de bioproductos, la poca capacidad instalada y obsolescencia tecnología para el procesamiento de los frutales e insuficiente cobertura y efectividad de la provisión local de

servicios. Algunos de recursos requeridos ya se encuentran en el país y se avanza en la contratación de los restantes.

Para información más detallada de los avances en las metas propuestas en el marco lógico, en el Anexo 12 se refleja un análisis detallado del MMR.

6. EJECUCIÓN FINANCIERA

Al cierre de marzo del 2019, el proyecto muestra **una ejecución total de 1,759,268.56 CAD**, que representa el 28% del total del presupuesto. De ellos, 1,438,074.20 ya están gastados y 321,194.36 se encuentran comprometidos con contratos firmados. El monto gastado representa el 82% de los dos primeros desembolsos dados por DFATD y con lo comprometido ya se supera en un 3% los 1,7 millones de CAD que estos desembolsos aportaron. Estas cifras indica una aceleración considerable en el ritmo de ejecución financiera anual, respecto al año anterior, como puede observarse en el Gráfico. Este comportamiento se corresponde con el volumen y la intensidad del trabajo que refleja este informe.



Al cierre de marzo, el PNUD ha recibido el tercer desembolso por un valor de 1.9 millones de CAD, el cual deberá ejecutarse en el próximo año.

En el Anexo 13 se presenta un informe financiero hasta el cierre de marzo del 2019, en el que puede apreciarse la ejecución financiera acumulada por resultados y actividades.

7. ATRASOS E IMPREVISTOS

El principal imprevisto que ha tenido el proyecto en este segundo año de implementación se relaciona con la **retirada de VCMI**, proceso que requirió una concertación entre DFATD, PNUD y el MINAG sobre cómo y con quién sustituir el rol previsto para esa institución. Actualmente se encuentra en fase de firma una **Enmienda** al Grant Arrangement, nombrando a cinco instituciones internacionales como aliadas para la asistencia técnica prevista (CEPAL, FAO, UNFPA, CIAT y ASOCAM). Para el próximo año de implementación, deberá prestarse atención especial a estas acciones, lo que permitirá continuar el fortalecimiento de las capacidades y ampliar los diagnósticos de las cadenas.

8. LECCIONES APRENDIDAS

Durante el periodo que se evalúa, el proyecto ha generado **aprendizajes importantes** relacionados con varias de las líneas de trabajo del proyecto. A continuación, se relacionan las más relevantes:

1. La articulación de los diversos actores de las cadenas a nivel nacional resulta más difícil de alcanzar que en los espacios territoriales. La propia dinámica de búsqueda de soluciones inmediatas que

cotidianamente enfrentan los actores de las cadenas a nivel local, cataliza los procesos de coordinación y de establecimiento de complementariedades entre los diversos eslabones. Por otra parte, el sectorialismo continúa afianzando a nivel nacional una estructura verticalista que requiere mayor esfuerzo para superarla. El liderazgo de los decisores nacionales para promover un cambio en los procesos de articulación de las cadenas resulta un factor de éxito.

2. Para las cadenas de frutales, uno de los eslabones más críticos es el de procesamiento. Como productos de corta perdurabilidad y, en algunos casos, de estacionalidad concentrada, estas cadenas requieren contar con una capacidad instalada para agregar valor a las producciones y evitar las pérdidas. La descapitalización de este eslabón es considerable y su modernización es determinante para el desarrollo a mediano y largo plazo de estas cadenas. La inversión que se requiere no debe subestimarse y debe tener en cuenta tecnologías sostenibles ambientalmente.
3. Las cooperativas son un actor de gran relevancia en las cadenas de frutales, pero el apoyo a las mismas debe tener en cuenta la escala de las tecnologías que ellas son capaces de explotar y sostener. Por las características de pequeña escala de las fincas de frutales en el sector cooperativo, debe pensarse en fortalecer los servicios en modelos de gestión que se basen en la asociatividad entre cooperativas y/o entre el sector estatal y las cooperativas.
4. Favorecer la innovación tecnológica en las cadenas de frutales, requiere activar un modelo de sostenibilidad para las instituciones dedicadas a la investigación y asistencia técnica. Se trata de un sector que requiere un vínculo funcional entre ciencia y producción, que garantice una aplicación efectiva de las innovaciones con orientación a la mejora de la calidad de las producciones y la satisfacción de las demandas del mercado.
5. Dada la baja presencia de las mujeres en las cadenas de frutales, un análisis desde la perspectiva de género se convierte en una herramienta para identificar acciones afirmativas para fomentar el empoderamiento femenino. Incidencia importante también se requerirá en el cambio de prácticas culturales e institucionales que reproducen estereotipos que excluyen a las mujeres de muchos roles. Las cooperativas pueden ser un agente de cambio para este aspecto, si se trabaja con ellos en la sensibilización y el cambio de prácticas de gestión. El sistema de gestión con equidad de género (IGECSA), puede ser un instrumento factible para favorecer estos cambios.
6. Los intercambios con experiencias internacionales exitosas en el desarrollo de las cadenas de frutales, ofrecen al contexto cubano alternativas para mejorar los procesos de articulación intra e inter eslabones mediante diversas formas y mecanismos de asociatividad y permiten actualizar los conocimientos sobre aspectos tecnológicos innovadores, tanto para la obtención de frutas frescas de mayor calidad como para el desarrollo de procesos de transformación más sostenibles y diversificados, en función de las demandas del mercado nacional e internacional. Continuar estos intercambios sur-sur, es apreciado por el MINAG como una contribución fundamental del proyecto al fortalecimiento de capacidades.
7. La asistencia técnica internacional resulta de gran utilidad para el fortalecimiento de las capacidades de los actores relacionados con las cadenas de frutales en Cuba. Se sugiere establecer alianzas con instituciones que conozcan en alguna medida el contexto cubano, para que puedan contribuir a un proceso de adaptación y adopción que permita la transferencia exitosa de metodologías y tecnologías que han mostrado pertinencia y utilidad a nivel internacional y/o en otros contextos locales y nacionales.

9. PLAN INDICATIVO DE ACTIVIDADES POR AÑO

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	2022
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						

10. ANEXOS

Anexo 1. Resumen de las misiones internacionales realizadas

Anexo 2. Mapas de eslabones y actores elaborados para las 3 cadenas

Anexo 3. Mapa de procesos de un eslabón (propagación – cadena mango)

Anexo 4. Análisis del flujo del producto para la cadena de papaya.

Anexo 5. Informe de diagnóstico de la cadena de mango.

Anexo 6. Estrategia elaborada para la cadena de guayaba

Anexo 7. Plan de acción del municipio Artemisa para la cadena de papaya.

Anexo 8. Convocatorias a proyectos lanzadas en el 2018.

Anexo 9. Formato para la presentación de propuestas de intervención

Anexo 10. Listado de cooperativas y UEB productoras que cuentan con proyectos aprobados.

Anexo 11. Muestra de productos de visibilidad

Anexo 12. Análisis del avance del MMR.

Anexo 13. Informe financiero acumulado (cierre 31 de marzo del 2019)