



DOCUMENTO DE PROYECTO
[CUBA]



Título del Proyecto: PROYECTO DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE FRUTALES A NIVEL LOCAL

Número del Proyecto: 00085124 / Output: 00092873

Asociado en la Implementación: MINAG

Fecha de Inicio: Noviembre 2017

Fecha de finalización: Marzo 2022

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 10 de Octubre 2014

Breve Descripción

En la actualidad el gobierno cubano se encuentra enfrascado en apoyar el desarrollo de varias cadenas agroalimentarias con potenciales para sustituir importaciones e incrementar exportaciones, a partir de los incrementos de los volúmenes de producción con acertados procesos de innovación tecnológica. Estas producciones se enfrentan a importantes desafíos referidos a las condiciones edafoclimáticas del país, exigiendo de prácticas y mecanismos de gestión adaptable a las condiciones de la agricultura cubana, en función a una estrategia de para poder obtener resultados medibles y sostenibles.

Los frutales constituyen una de las producciones que el país ha declarado como prioritarias, contribuyendo a un desarrollo a más corto-mediano plazo y que habrá de favorecer la obtención de alimentos con alto valor nutritivo.

En las proyecciones para superar el déficit de disponibilidad de alimentos se reconoció la necesidad de fortalecer la producción de frutales en el sector cooperativo con el objetivo de incrementar la disponibilidad y acceso a frutas frescas y sus productos derivados para la población cubana. En Agosto del 2008 se aprueba inicialmente por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el Programa de Fincas de Frutales, el cual estuvo basado en experiencias de fincas integrales que fomentan cultivos permanentes de frutales con cultivos temporales intercalados.

El presente proyecto pretende contribuir a la seguridad alimentaria de la población cubana, aportando a la implementación del Programa Nacional de Frutales que el país ha concebido para su desarrollo, aportando al mismo un enfoque de cadena orientado a la satisfacción de la demanda y favoreciendo un desarrollo más sostenible que permita sustituir importaciones. También tributará al PNDES 2030, en particular al objetivo "propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción".

Su principal objetivo es mejorar el desempeño y gestión de la cadena de frutales a nivel local en 5 municipios ubicados en 2 provincias del país (Artemisa y Santiago de Cuba) para lograr incrementos de entre un 10 y un 30% de las producciones de guayaba, mango y papaya. Los resultados inmediatos que se esperan obtener son:

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

Efectos a los que contribuye el proyecto UNDAF y CPD:

Resultados:

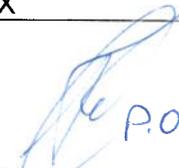
- La cadena alimentaria incrementa su eficiencia, su sostenibilidad y una adecuada calidad higiénico sanitaria, con enfoque intergeneracional, y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones
- Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones.

Producto(s) Indicativo(s):

- Desarrolladas iniciativas que apoyan el aumento de la producción sobre bases competitivas y la capitalización del sector agropecuario en lógica de mayor eficiencia energética, gestión de riesgos y ambiente sostenibles, con enfoque de género, priorizando las producciones que sustituyen importaciones
- Impulsadas y difundidas metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras, incluyendo el mejor desempeño de las cadenas a nivel local y nacional, priorizando las producciones que sustituyen importaciones y/o estimulan exportaciones.

Total de recursos requeridos:	4,832,714USD	
Total de recursos asignados: 4,832,000USD	TRAC PNUD:	
	Donante:	DFATD / Canadá
	Donante:	
	Gobierno:	
	En especie:	
No financiado:		
	4,832,714 USD	
	Nota: Tasa UN 1.345 al 15/3/2017). Fondos Canadá Grant Firmado por 6,5 millones de CAD	

Acordado por (firmas):

MINAG	PNUD	MINCEX
 Frank Castañeda Presidente OSDE Agrícola, MINAG	 Soledad Bauza Representante Residente a.i.	 William Díaz Director DOEI, MINCEX MINAG
Fecha:	Fecha:	Fecha: 09/11/2017

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO (SE RECOMIENDAN 1 / 4 -2 PAGINAS)

I.1 La seguridad alimentaria: prioridad para el desarrollo de Cuba.

La seguridad alimentaria continúa siendo una de las altas prioridades del Estado cubano, concebida como un desafío para el desarrollo del país. El programa alimentario gubernamental tiene el objetivo de garantizar al menos el 50% de los requerimientos nutricionales a toda la población, mediante una estrategia que incluye el racionamiento de algunos alimentos, el subsidio de precios y el desarrollo de varios programas sociales. Este programa alimentario ha sido altamente dependiente de importaciones (80% del total de los alimentos); situación que resulta insostenible para la economía cubana, dado el creciente incremento de los precios de los alimentos a nivel internacional.

En el año 2008, después de la afectación provocada por el paso de tres huracanes y la incidencia de la crisis económica internacional que determinó un gran incremento en los precios de los alimentos, el Estado cubano declaró la producción de alimentos como una prioridad nacional y comenzó a implementar un grupo importante de transformaciones encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector agropecuario, con el propósito desarrollar la producción nacional para reducir el monto de las importaciones de alimentos.

Las principales medidas implementadas del 2008 al 2015 han sido:

- La entrega de tierras ociosas, incrementándose el por ciento de tierra del país que pasó a manos no estatales. A fines del 2014, más de 1,5 millones de hectáreas (50% de las tierras ociosas del país) fueron entregadas a, aproximadamente, 170,000 campesinos/as.
- Fortalecimiento del rol del sector cooperativo en el eslabón productivo.
- Descentralización de la gestión del sector hacia el espacio local, creándose delegaciones del Ministerio de la Agricultura a nivel municipal.
- Liberalización de los precios de algunos productos agrícolas, insertando algunos mecanismos de mercado.
- Incremento de los precios de algunas de las producciones que el Estado compra a los productores, como vía para estimular la producción nacional de esos alimentos.
- Promoción de la agricultura urbana y sub-urbana, para lograr mayor disponibilidad de alimentos en las ciudades.

Pese a estas transformaciones en el sector, aún los niveles de importaciones siguen siendo altos e insuficiente la disponibilidad de alimentos, por lo que se ratifica para los próximos años como problemática de la sociedad cubana.

En el 2011, el gobierno cubano aprobó los Lineamientos para la política económica y social del Partido y la Revolución; realizando su actualización en el 2016; donde nuevamente se plasmó la relevancia de avanzar en las transformaciones que tendrá el modelo económico del país, incluyendo el sector agroindustrial, para los próximos años.

Entre los aspectos más relevantes que para el desarrollo del sector agropecuario se destacan en los lineamientos pueden mencionarse los siguientes:

- El actual programa alimentario de cobertura universal en el país, deberá progresivamente concentrarse en los grupos poblacionales más vulnerables.
- Potenciación del sector cooperativo, extendiéndose más allá del sector productivo e incluyendo a otras actividades no-agropecuarias para accionar en ámbitos de transformación y comercialización.
- Estimulación del trabajo por cuenta propia y cooperativo, disminuyendo progresivamente el rol del Estado como empleador.
- Reorganización del sector público, separando las funciones del Estado y de las empresas públicas.
- Avanzar hacia un modelo de gestión que articule la planificación y los mecanismos de mercado.

- Promoción de procesos de articulación y de encadenamientos productivos para elevar la eficiencia.

Como confirmación de una clara voluntad del gobierno nacional de avanzar en la dirección indicada por los lineamientos, se han ido construyendo y aprobando algunas importantes medidas legislativas y emprendiendo procesos de re-diseño del modelo de gestión de estructuras y entidades pertenecientes al MINAG, entre las cuales se destacan:

- El Decreto Ley no. 305 del 2012 que autoriza y regula la creación de cooperativas no agropecuarias.
- La Resolución no. 574 del 2012 que introduce 17 medidas que reglamentan el funcionamiento de las UBPC, otorgándoles mayor autonomía.
- El Decreto Ley no. 300 del 2012 que introduce cambios en el proceso de entrega de tierras ociosas.
- Los procesos de reorganización de las empresas del MINAG (grupos empresariales y empresas municipales) orientado a una mayor racionalización y descentralización de la actividad empresarial más enfocada a los servicios y la innovación.
- Los procesos de experimentación para una mayor descentralización y diversificación del sistema de comercialización de los productos agropecuarios.
- La resolución no. 242 del 2013 que autoriza y regula la comercialización mayorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo e intermedios y servicios.
- La experimentación de los procesos de descentralización de las funciones estatales, y especialmente del MINAG, en las Provincia de Artemisa y Mayabeque.

La implementación de acciones en este sector abre espacios para producir de una parte un proceso de análisis y de la otra, promover la experimentación de alternativas para que se incrementen los volúmenes de producción agro-industrial, a la vez que se potencie la productividad y eficiencia.

La presentación del Plan de desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES), precisa como Eje Estratégico a “Transformación productiva e inserción internacional” y destaca un importante objetivo específico que define “propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción”.

1.2 Los frutales: proyecciones de cambio.

Como parte de los esfuerzos del gobierno cubano para mejorar la seguridad alimentaria, una de las proyecciones consiste en fortalecer la producción de frutales en el sector cooperativo. El objetivo central es incrementar la disponibilidad y acceso a frutas frescas y productos derivados para la población cubana, como aspecto relevante para ayudar al país a mejorar la seguridad alimentaria de sus habitantes.

En el sector cooperativo y campesino se produce actualmente, el 87% de los frutales del país con diferentes destinos como ventas internas al turismo, la industria, el consumo de la población y la exportación. En el contexto actual, no solo basta con obtener una buena producción. La calidad es el primer desafío que debe abordar el sector agropecuario; es una condición para la supervivencia del agro-negocio, así como, la constante mejora de la calidad y la inocuidad de los productos ofertados. A pesar de los esfuerzos realizados durante todos estos años, aún no se logra satisfacer las demandas de frutas.

1.2.1 Antecedentes

El 13 de junio de 2008, el gobierno nacional indicó constituir la primera cooperativa frutícola del país. La misma contó con un área de 130 hectáreas, en esos momentos ociosa, y con 17 productores. A partir de la promulgación del Decreto Ley No. 259, dichas tierras fueron entregadas en usufructo con el objeto social de producir frutales con policultivos. El 22 de octubre de ese mismo año, se acuerda oficialmente que la cooperativa Antonio Maceo de Bejucal se dedicara, fundamentalmente, a la producción de frutales manteniendo el principio de policultivos.

Para el 15 de agosto del 2008 se aprueba por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el Programa de Fincas de Frutales, el cual estuvo basado en experiencias de fincas integrales que fomentan cultivos permanentes de frutales con cultivos temporales intercalados por un período, en la misma línea de siembra y permite sembrar cultivos de ciclo corto como el tomate, maíz, frijoles, etc.

Para apoyar esta iniciativa, en septiembre del 2009, por acuerdo del Buró Nacional de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y el Ministerio de la Agricultura, fue creado el Movimiento Productivo de las Cooperativas de Frutales, con los objetivos de: aplicar diferentes alternativas para incrementar la producción frutícola en el sector cooperativo y campesino; y lograr plantar una hectárea de frutales por cada mil habitantes con la tecnología de policultivo. Para este Movimiento fueron seleccionadas inicialmente 28 cooperativas de todas las provincias del país y, posteriormente, en el X Congreso de la ANAP, realizado en el año 2010, se tomó como acuerdo alcanzar la cifra de 100 cooperativas, para lo cual se requirió un fuerte apoyo para lograr los resultados esperados.

Actualmente, el Movimiento de Vanguardia Productivo de las Cooperativas de Frutales, está integrado por 206 cooperativas, de ellas: 163 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), 28 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y 15 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), que en su conjunto agrupan a 4 mil 512 productores.

Al cierre del 2016, las áreas dedicadas a la producción de frutales en las cooperativas que integran el movimiento asciende a 14 mil 127 hectáreas, lo que representa el 16% de las áreas de frutales del país. Mientras que, la producción alcanzada en estas cooperativas fue de 104 mil 867 toneladas, y representó el 19% del total de frutales producidos en el país durante ese año. Su reto principal sigue siendo aumentar la producción frutícola y la calidad en Cuba¹.

Desde el año 2009, varias instituciones cubanas elaboraron una Estrategia Nacional para el Desarrollo de los Frutales hasta el 2015 y que fue actualizada hasta el 2021. A partir de ese momento se crea el Grupo Técnico Asesor de Frutales, liderado por el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT) que pertenece al Grupo Empresarial Agrícola (GAG). Su principal objetivo es realizar recorridos para evaluar la implementación de dicha proyección estratégica en todos los municipios y provincias del país. Estos recorridos se iniciaron con una capacitación teórico-práctica en todos los municipios, así como capacitación in situ en las bases productivas.

En esta proyección estratégica se argumenta que “los frutales necesariamente deben convertirse en una de las bases económicas del país y de alimentación de la población”, trazándose como sus principales objetivos:

1. Ofertar a la población 150 g de frutas per cápita por día.
2. Satisfacer la capacidad industrial de las industrias existentes y ampliar la planta de mini industrias de procesamiento de frutas tropicales.
3. Garantizar las demandas del turismo en frutas tropicales e incrementar las exportaciones de frutas tropicales frescas o procesadas.
4. Basar la producción nacional de frutas en el aumento de los rendimientos, teniendo en cuenta las características edafoclimáticas de las diferentes localidades.
5. Continuar aprovechando el movimiento de la Agricultura Urbana para el desarrollo de la producción de frutales en zonas urbanas y suburbanas.
6. Potenciar el incremento de la biodiversidad y conservación del medio ambiente a través de la reforestación, colecta e introducción de especies y cultivares, el uso y desarrollo de tecnologías menos agresivas y de prácticas proteccionistas de la fertilidad de suelos y cuencas hidrográficas.
7. Contribuir al desarrollo y transferencia de tecnologías de cosecha-post-cosecha que permitan la disminución de las pérdidas hasta un 10%, especialmente mediante el desarrollo de la industria, y la implementación de un sistema de comercialización adecuado.

¹Para mayor profundización se propone consultar el Documento del Informe del Movimiento Productivo de las Cooperativas de Frutales, 2016.

8. Impulsar la capacitación de los talentos humanos por todas las vías posibles.

Al cierre del 2016, se reportaron 93,729 hectáreas de tierras dedicadas a los frutales, en Cuba, de las cuales el 78% se ubican en el sector cooperativo (CCS: Cooperativas de Créditos y Servicios, UBPC: Unidades Básicas de Producción Cooperativa y CPA: Cooperativa de Producción Agropecuaria).

Tabla 1. Área existente por especie de frutal y formas de producción (UM: hectáreas (ha)).

Especies	No Estatal			Estatal		TOTAL
	UBPC	CPA	CCS	Granjas	Otras	
Papaya	248	174	4 120	701	4	5 247
Mango	8 217	1 976	15 600	12 643	48	38 484
Guayaba	1 521	660	6 850	2 155	20	11 206
Coco	2 069	1 246	8 819	929	50	13 113
Piña	657	149	5 037	927	8	6 778
Otros*	1 363	783	13 611	3 123	21	18 901
TOTAL	14 075	4 988	54 037	20 478	151	93 729

Fuente. Boletín estadístico oficial del Ministerio de Agricultura, año 2014.

Instituciones cubanas involucradas en el desarrollo de los frutales han reconocido que, a pesar de los diversos programas implementados, se evidencian importantes problemáticas que hay que analizar y estudiar con profundidad, siendo necesario continuar apoyando intervenciones para superarlas y conseguir resultados positivos en el sector.

Se constatan que los rendimientos por hectárea de las plantaciones de frutales en Cuba han sido bajos, comparados con la media internacional, debido a la presencia de diversos problemas a lo largo de la cadena, desaprovechándose las potencialidades que posee el país. Entre las causas de este comportamiento se han identificado las siguientes:

- ❖ Limitada adopción del enfoque estratégico en el sector.
- ❖ Insuficiencia en el número de posturas con la calidad requerida.
- ❖ Falta de insumos necesarios y de viveros para la producción de posturas.
- ❖ Indisciplinas tecnológicas en el sistema de producción de posturas y manejo de plantaciones que implican bajos rendimientos.
- ❖ Falta de maquinarias e implementos agrícolas y alta depreciación de los existentes.
- ❖ Bajo porcentaje de áreas bajo riego y deficiente explotación en las existentes.
- ❖ Insuficiente desarrollo de un sistema de extensión agraria.
- ❖ Insuficiente sistema de introducción, validación y generalización de nuevas variedades.
- ❖ Afectaciones a la producción por el impacto del cambio climático y del deterioro de los recursos naturales.
- ❖ No completamiento de la estructura fitosanitaria del sistema estatal y empresarial.
- ❖ Escasa disponibilidad de recursos financieros para garantizar el desarrollo y la producción.
- ❖ Deficiencia en el sistema de comercialización.
- ❖ Baja retención de los talentos humanos; éxodo a otros sectores de la economía.
- ❖ Deficiente aplicación en los sistemas organizativos de la vinculación de trabajadores y trabajadoras a los resultados productivos finales.
- ❖ Insuficiencia y envejecimiento de las capacidades tecnológicas para el beneficio y el procesamiento.

También se identifican algunas problemáticas en eslabones diferentes al agrícola y en los servicios de apoyo con los que cuenta la cadena. Entre los más relevantes pueden mencionarse:

- ❖ Dificultades en la contratación de la materia prima (frutas frescas).
- ❖ Inadecuada calidad y elevados precios de los envases para la transportación a la industria.
- ❖ Tecnología industrial atrasada, lo que provoca elevados costos y bajos rendimientos.
- ❖ No aprovechamiento de la capacidad instalada.
- ❖ Falta de materias indispensables para la elaboración de productos con mayor valor agregado.
- ❖ Inexistencia de mercados mayoristas para la adquisición de insumos.
- ❖ Ineficiente servicio de acopio por la falta de transporte con las condiciones adecuadas.
- ❖ Inestabilidad de productos en la red comercial.

Como puede apreciarse, se denotan desafíos de desarrollo relacionados con el desempeño y gestión de las cadenas a nivel local y nacional, que evidencian la necesidad de apoyar al gobierno cubano en este importante empeño.

II. ESTRATEGIA(SE RECOMIENDAN 1 / 2 -3 PAGINAS)

II.1 Visión sistémica: el enfoque de cadenas.

Dada la relevancia que tiene el tema para el país, en el último quinquenio el apoyo a la seguridad alimentaria se ha convertido en un área estratégica para las acciones que hacen en Cuba gran parte de las Agencias de Cooperación Internacional (Multilaterales y Bilaterales), las ONGs y los donantes. Entre los más importantes se han destacado ACIDI, UE, COSUDE, PNUD, FAO, PMA, AECID, y varias ONG internacionales; quienes han estado y están implementando importantes proyectos de cooperación en diversas áreas de este sector, con instituciones de los ministerios: MINAG, CITMA, MES, organizaciones no gubernamentales: ANAP, ACTAF, ACPA; y los gobiernos locales. También, países como Venezuela, Brasil, Vietnam y China desarrollan con el gobierno amplios programas de cooperación económica y créditos blandos para apoyar el desarrollo del sector. Estos proyectos de cooperación han trabajado en diversos tipos de producciones que abarcan granos, leche, carne, hortalizas, viandas, miel, frutas, etc., algunos con aportes más agro-técnicos y otros con enfoques más sistémicos relacionados con la gestión del sector y/o el desarrollo local/rural.

En el caso del PNUD, desde el 2009 esta agencia del SNU se ha convertido en un socio clave para el MINAG, apoyándole en la transformación que se pretende para el sector agroalimentario cubano, en especial en la generación de un nuevo modelo de gestión descentralizado, que separe con mayor claridad las funciones empresariales y regulatorias y que apoye al sector cooperativo.

El Programa de Apoyo a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA), implementado del 2009 al 2014, constituyó el primer proyecto de cooperación de gran escala liderado por el MINAG e implementado en conjunto con el PNUD. Contó con el financiamiento de la UE en sus inicios y posteriormente, se incorporó el gobierno de Canadá.

Sus acciones contribuyeron a incrementar las producciones agropecuarias en más de 300 cooperativas de 37 municipios de 4 provincias del país (Pinar del Río, Sancti Spíritus, Granma y Santiago de Cuba) y obtuvo importantes incrementos en varias producciones, entre las que también, se destacaron los frutales. En el caso de Santiago de Cuba, dada la importancia que tienen los frutales para el desarrollo local de esa provincia y las afectaciones sufridas por las plantaciones con el paso del huracán Sandy en el 2012 y con el aporte de Canadá, el proyecto PALMA desarrolló una intervención más intensiva en estas producciones para apoyar la recuperación de la capacidad productiva de las cooperativas tras el paso de Sandy y para fortalecer las capacidades locales para diagnosticar y gestionar los frutales con enfoque de cadena. Entre los resultados más relevantes de este apoyo realizado en Santiago de Cuba se destaca el fortalecimiento a más de 50 cooperativas para emprender la recuperación y poda de

las plantaciones afectadas por este evento meteorológico, la instalación de 10 viveros para garantizar la repoblación, y la realización de un diagnóstico intersectorial de la cadena bajo el liderazgo de la Delegación de la Agricultura y el Gobierno Provincial.

Por otra parte, PALMA ofreció una oportunidad importante para experimentar enfoques metodológicos y estrategias de acción en situaciones y contextos diferentes, obteniéndose las siguientes lecciones:

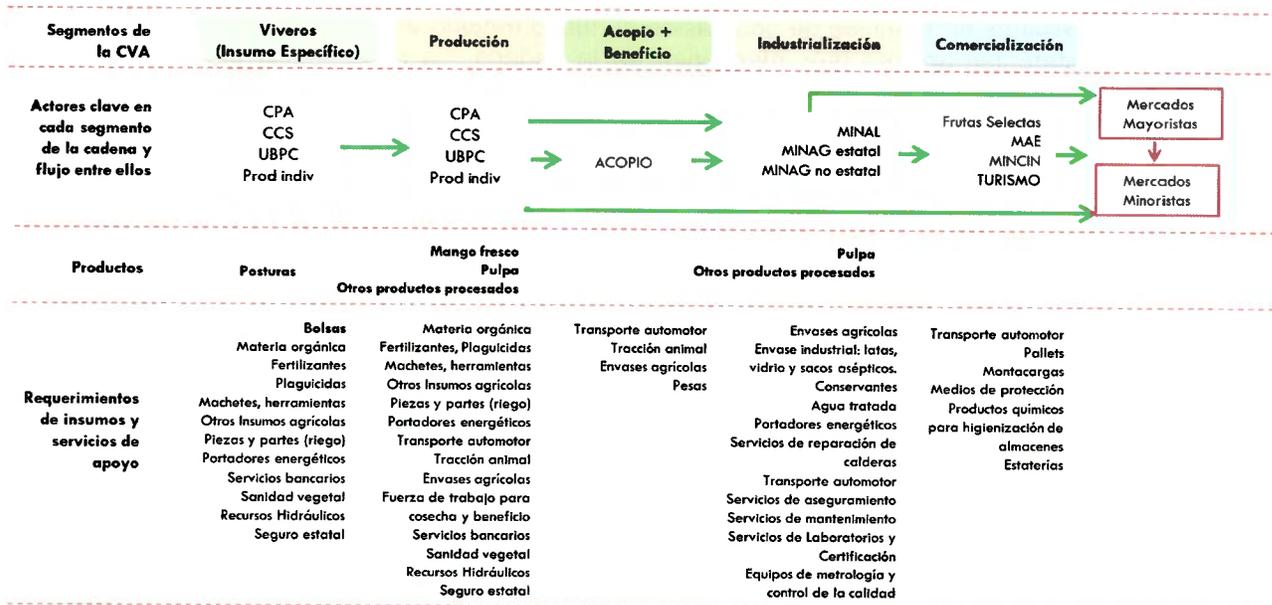
- La dimensión multisectorial de la seguridad alimentaria requiere de una mayor y mejor articulación del MINAG con otros ministerios a nivel nacional y local, especialmente del MINAL y el MINCIN que respectivamente asumen la responsabilidad del procesamiento y comercialización de los productos agropecuarios.
- El proceso de identificación de prioridades y estrategias de acción para la producción de alimentos debe partir de una visión integral de todos los eslabones que integran la cadena productiva a nivel local y no solamente del eslabón productivo.
- La identificación de necesidades por parte de los beneficiarios debe ser asesorada técnicamente y estar basada en un análisis de factibilidad económica.
- Los proyectos deben aportar elementos de innovación y a tal efecto las consultorías internacionales y las misiones de intercambio son un instrumento eficaz.
- Es todavía necesario apoyar prioritariamente (aunque no exclusivamente) el sector cooperativo y a los nuevos usufructuarios por ser elementos dinamizadores de la economía rural y el sector agropecuario.
- La participación y la articulación entre lo local y lo nacional es una premisa fundamental para la sostenibilidad de las acciones y su futura institucionalización.
- La transversalización de los temas medioambientales y de la equidad de género y generacional debe incluirse desde la identificación de necesidades y elaboración de propuestas de acción a nivel local.

Posteriormente, en el 2014 el MINAG y PNUD iniciaron la implementación del proyecto Agrocadenas, iniciativa que a partir de los aprendizajes de PALMA, promueve la adopción del enfoque de cadenas de valor para el frijol, el maíz, la leche y la carne vacuna en 13 municipios de 4 provincias de Cuba (Villa Clara, Sancti Spiritus, Granma y Santiago) con el objetivo de lograr una intervención más sistémica y de resultados más sostenibles. La premisa de los cambios que promueve Agrocadenas radica en que, para lograr transformaciones eficientes y sostenibles, se requiere un abordaje sistémico, que permita trascender la verticalidad y establecer relaciones más horizontales entre los diversos actores.

Este proyecto, apoyado financieramente por UE y COSUDE, ha fortalecido la alianza de trabajo entre el MINAG y el PNUD, y fomentado la integración con otros ministerios como el MINCIN y el MINAL. Las capacidades locales y nacionales formadas para adoptar este enfoque y mejorar el funcionamiento y gestión de las cadenas aportan importantes experiencias y aprendizajes para el sector agroalimentario del país. Las metodologías y aprendizajes generados, indican la pertinencia y factibilidad de trabajar con este enfoque sistémico para atender a las problemáticas existentes. El MINAG ha acordado con el PNUD utilizarlo en este nuevo proyecto, encaminado a apoyar el desarrollo de la cadena de frutales.

El apoyo dado por el MINAG y el PNUD en el período 2012-2013 para la recuperación de plantaciones de frutales en la provincia de Santiago permitió visualizar la complejidad de actores, procesos y flujos de esta cadena en Cuba. A continuación, el Gráfico 1 presenta un mapa de los actores que intervienen en la cadena del Mango en la provincia de Santiago de Cuba construido con las acciones del proyecto PALMA, lo que demuestra la necesidad de adoptar un enfoque de cadenas que permita analizar esta complejidad y determinar los cuellos de botella existentes para cada eslabón y para el funcionamiento de la cadena en general.

Gráfico 1. Mapa de actores de la cadena de mango en Santiago de Cuba.



Elaborado mediante el Proyecto PALMA-Canadá-MINAG-IIFT-PNUD en el 2013

El apoyo al mejoramiento de la cadena de frutales, atendiendo a los cuellos de botella existentes puede ser de gran relevancia para el desarrollo local de un territorio. En varias regiones del país, la cadena de frutales ofrece grandes oportunidades de empleo y pudiera convertirse en la fuente fundamental del desarrollo territorial, incluso con posibilidades para exportaciones y mayor generación de ingresos; si se trabaja en mejorar la eficiencia, la calidad, la coordinación y su sostenibilidad. Ello, además, estimularía las investigaciones científicas que respondan al objetivo de satisfacer las demandas según el destino, lo que no sólo aumentaría el bienestar de los consumidores, sino que también estaría influyendo sobre la obtención de recursos financieros a favor del desarrollo y sostenibilidad de la cadena.

II.2 Dimensiones de los cambios que se pretenden: gestión y desempeño.

A partir de la aplicación del enfoque de cadenas en que se basará el proyecto, el abordaje de las problemáticas y los desafíos de la transformación se realizará desde dos dimensiones complementarias entre sí: a) la gestión del sector agroalimentario y b) la eficiencia y sostenibilidad de la cadena productiva; ambos considerados como determinantes y estratégicos para alcanzar una mayor disponibilidad y un mejor acceso a los alimentos.

a) La gestión de la cadena

Las transformaciones en el sector agroalimentario requieren mejorar y adaptar los mecanismos de planificación y gestión, especialmente, en función de favorecer el proceso de descentralización y separación de funciones estatales y empresariales. Requieren además de promover un enfoque interinstitucional e intersectorial para abordar la seguridad alimentaria, lo que implica integrar a diferentes ministerios e instituciones entre los cuales, se distribuyen responsabilidades y atribuciones a lo largo de la cadena agroalimentaria, con una visión más sistémica del sector e instrumentos de análisis y planificación estratégica. Al mismo tiempo, resulta necesario acompañar el progresivo proceso de desarrollo de los gobiernos locales hacia una gestión del sector, en coherencia con los experimentos que el país viene desarrollando en determinados territorios.

b) La eficiencia, sostenibilidad y equidad en el desempeño la cadena productiva

En el caso del sector productivo, (en particular con las cooperativas que actualmente concentran el papel más importante al registrar entre el 80 y 90% de casi

todas las producciones) resulta esencial aprovechar las diversas oportunidades de las transformaciones en curso, pero reconociendo que ello encierra a la vez nuevos desafíos en términos de adaptación al nuevo modelo y a los roles que se asignan a los diferentes actores que intervienen en la cadena. La coexistencia de mecanismos de mercado con la planificación; y el progresivo fortalecimiento de la autonomía del sector cooperativo requieren de mejores y nuevas capacidades para alcanzar los niveles de eficiencia, productividad y sostenibilidad deseados. Por lo que, parte de los esfuerzos deberán estar orientados a promover el estudio sobre las necesidades o requerimientos de los consumidores por destino, teniendo como principio la satisfacción de la demanda.

Más allá de la necesaria capitalización del sector, la adopción de instrumentos y técnicas más adecuadas de producción, organización empresarial, planificación estratégica y económica, de comercialización y venta, el uso tecnologías más sostenibles, y la equidad; representan elementos indispensables para garantizar los resultados asociados a cualquier tipo de inversión. Sobre todo, los aspectos de sostenibilidad económica y ambiental (uso adecuado de los recursos naturales como agua, suelo y energéticos) deben ser elementos indispensables de cualquier proyecto destinado a la producción de alimentos.

En tal sentido, la capacitación y la transferencia de tecnología, la innovación y su capacidad de llegar a la base productiva siguen siendo elementos indispensables de cualquier iniciativa que apunte a mejorar la eficiencia del sector. A esto se agrega la necesidad de fortalecer el rol de las cooperativas (en todas sus formas) como productoras, y prestadoras de servicios a sus asociados complementando la función análoga que desempeñan los servicios; y las empresas estatales.

También, se requiere destacar la relevancia que asume en el actual contexto determinadas temáticas transversales como es el caso del papel de la mujer y de la juventud en el nuevo modelo de producción agropecuaria del país. Se reconoce la existencia de barreras y brechas que todavía persisten, y también se destacan nuevas oportunidades para que estos dos grupos asuman un papel más protagónico en la producción y en la cadena agroalimentaria en su conjunto.

II.3 Principios metodológicos de la intervención.

El trabajo en ambas dimensiones se basará en los siguientes **principios metodológicos** que caracterizan transversalmente todas las acciones y que en su mayoría surgen como resultado de las lecciones aprendidas en el marco del Proyecto PALMA, AGROCADENAS, y otras experiencias desarrolladas por las instituciones implementadoras:

- **Concentración territorial.**
El proyecto promueve una lógica de concentración e integración territorial, dirigiendo sus acciones a un conjunto de municipios que por su proximidad y vocación agropecuaria conforman áreas de importancia para la cadena. Por eso se concentra en 5 municipios: 3 en la provincia de Artemisa y 2 en Santiago de Cuba.
- **Focalización productiva.**
A pesar de la diversidad productiva que caracteriza al país, tanto en las entidades agropecuarias y frutícolas como en la vocación agrícola de los territorios, las acciones del proyecto se focalizarán en tres productos de la cadena de frutales: mango, guayaba y papaya. El propósito de esta focalización es alcanzar una intervención más integral que permita cerrar ciclos, favorecer la agregación de valor a las producciones y mejorarla disponibilidad, acceso y la calidad del producto final. Ello contribuirá directamente a la política nacional de sustitución de importaciones; donde el consumo nacional en productos procesados muestra altos niveles de dependencia de compras en los mercados internacionales.
- **Enfoque sistémico, intersectorial e interinstitucional del sector agroalimentario (enfoque de cadena).**
Aún bajo la coordinación del MINAG como institución principal responsable del sector en el país, el proyecto parte del supuesto que la producción de alimentos es una responsabilidad

compartida entre diferentes sectores, instituciones y actores que se planifican, preparan, organizan e interactúan para satisfacer de forma eficiente, competitiva y sostenible la demanda de los diferentes destinos. Sobre esta base, los problemas y las soluciones no pueden ubicarse solamente en uno de los eslabones que componen esta cadena, ya que su interdependencia hace que los logros de unos pueden ser perjudicados por las debilidades de otros. A tal efecto, a partir de los resultados de un participativo proceso de análisis, se promoverán mecanismos de coordinación y cooperación entre los actores, sectores e instituciones que intervienen a lo largo de la cadena de frutales, enfatizando el papel de los servicios como instrumento de integración. Los grupos interinstitucionales de trabajo, compuestos por los representantes de las entidades que intervienen en las cadenas seleccionadas, serán el principal instrumento para la aplicación de este enfoque, así como la participación en la gestión del proyecto de otros ministerios que resulten relevantes (MINCIN, MINAL).

- **Participación de todos los actores involucrados.**

Todas las acciones impulsadas por el proyecto se basarán en procesos de análisis y construcción colectiva que serán protagonizados en todas sus etapas, por una amplia representación de todos los actores y sectores implicados. Se destaca especialmente el análisis de la cadena en la cual participarán a la vez, actores estatales y no estatales de diferentes sectores y con alcance local y nacional. La participación de todos los actores desde la etapa del análisis es un requisito fundamental para que las prioridades sean compartidas y más orientadas al objetivo general de la cadena, en lugar de los objetivos puntuales de cada uno de los actores que la componen.

- **Conformación de redes, alianzas y otras formas de asociatividad.**

Dado el enfoque intersectorial e interinstitucional que se asume y el valor que se le otorga a la participación, el proyecto promoverá las redes, alianzas y la asociatividad como un elemento clave de su estrategia de intervención. Esto caracterizará diversos componentes de las acciones del proyecto:

- Realización del análisis de la cadena. Se promoverá la alianza entre diferentes instituciones académicas y científicas, las cuales integrarán sus saberes, experiencias y competencias para enriquecer la metodología de análisis de las cadenas construida y validada por el proyecto AGROCADENAS y aplicarla a escala local y nacional.
- Elaboración de las estrategias de desarrollo de la cadena. En coherencia con el enfoque de cadena de valor, la construcción de las estrategias promoverá formas innovadoras de articulación o asociatividad vertical entre actores de un mismo eslabón (ej. entre cooperativas); alianzas o coordinaciones horizontales entre actores de diferentes eslabones; alianzas entre el sector estatal y el sector no estatal.
- Implementación de Programa de Capacitación y Asistencia Técnica. Bajo la coordinación del IIFT y su Grupo de Difusión Tecnológica (GDT), se partirá de la construcción de una red de personas e instituciones las cuales aportarán sus conocimientos y experiencia sobre la base de un programa con contenidos, objetivos y modalidades docentes y de acompañamiento compartidas con entidades nacionales e internacionales especializadas.

- **Capacitación Integrada.**

Para el desarrollo de la cadena de frutales, los actores que actúan y contribuyen en ella, requieren de un conjunto de capacidades técnicas y gerenciales estrechamente vinculadas entre sí. Es por ello que el proyecto no organizará actividades aisladas de capacitación, sino que implementará un programa de capacitación que integre aspectos relevantes para la gestión de las entidades que actúan en la cadena (según su naturaleza) con aspectos técnicos y gerenciales propios de la actividad que ellas desarrollan (producción o servicios). Para abordar los aspectos gerenciales se apoyará en las experiencias del proyecto AGROCADENAS en el diseño de un programa de capacitación que integre temas como: gestión empresarial, cooperativismo, planes de negocios, estudio de demandas, análisis de viabilidad económica-financiera, controles de calidad, y equidad de género, el cual será tomado como referencia para su aplicación. Para los aspectos técnicos se tomarán como base las brechas y prioridades identificadas en los análisis y estrategias para desarrollar la

cadena, garantizando la coherencia entre la demanda de los beneficiarios y las estrategias de los territorios.

- **Enfoque propositivo y selectivo para la implementación de las acciones de intervención.**

El programa integral de capacitación, complementado con la asistencia técnica, tendrá el propósito fundamental de fortalecer las capacidades de las entidades locales que intervienen en la cadena para que puedan elaborar propuestas de intervención que atiendan a los aspectos críticos identificados en el análisis. De ahí que se considere a la capacitación como un proceso propositivo de posibles soluciones, a partir de los aspectos gerenciales y técnicos que contempla el programa de capacitación. Estas propuestas deberán materializarse en un documento que presenta la intervención, contemplando un análisis de pertinencia y factibilidad.

Una vez que se elaboren las propuestas de intervención, se organizará un proceso de selección para determinar las que serán apoyadas con el proyecto. Esta selección, liderada por los gobiernos locales, tendrá en cuenta aspectos como el compromiso, la capacidad, la sostenibilidad, y la coherencia de las propuestas con las prioridades identificadas para la cadena y la región correspondiente. Esto significa que se aspira que como resultado del programa de capacitación se cuente con un mayor número de propuestas de las que podrá financiarse con el proyecto. Además, dejará a disposición del territorio otras ideas que podrían implementarse con otros financiamientos endógenos o exógenos al territorio, favoreciendo la sinergia en función del mejoramiento del funcionamiento integral de la cadena.

- **Armonización con las políticas de desarrollo nacional y territorial.**

El análisis de la cadena de frutas y la elaboración de la estrategia para el desarrollo de la misma en las regiones seleccionadas, se armonizará tanto con la política nacional trazada para esa cadena como con los programas de desarrollo integral o estrategias de desarrollo local de los municipios y provincias seleccionadas. Esto permitirá promover la coherencia entre estas estrategias y las intervenciones que se hagan desde el proyecto. Para ello se garantizará un constante acompañamiento de técnicos y directivos locales y nacionales, además de experiencias técnicas internacionales, durante todo el proceso de análisis de los problemas de la cadena, la elaboración de las propuestas de intervención y selección. La articulación entre los actores con roles técnicos y decisorios, y entre los niveles local y nacional marcarán el éxito de esta armonización.

- **Participación económica de los beneficiarios.**

Además de demostrar la coherencia de sus propuestas con los aspectos y criterios identificados, los beneficiarios deberán mostrar una participación económica complementaria al apoyo que les dará el proyecto. Para ello, la entidad que presenta una propuesta de intervención deberá identificar y cuantificar las acciones y recursos financieros (propios o con crédito bancario) que la entidad aporta (ya sean provenientes del presupuesto y la planificación estatal), los que dependen del acceso directo al mercado de servicios (asistencia técnica, capacitación, proyectos, etc.), o los bienes que pueden adquirirse en el mercado local; así como las posibilidades reales que tienen sus producciones de posicionarse, cumpliendo con los requerimientos de la demanda.

- **Innovación.**

La innovación es un elemento clave para el desarrollo de la cadena de frutas. El proyecto la promoverá en todas sus dimensiones (organizacional, de proceso, tecnológica, etc.), desde la etapa de construcción de las estrategias de desarrollo de las cadenas hasta la elaboración e implementación de las propuestas locales de intervención. A tal efecto se utilizarán diferentes mecanismos:

- Valorización de experiencias y saberes locales que se identifiquen en los diagnósticos.
- Aportes de la investigación de las instituciones científicas cubanas involucradas. El proyecto se integrará con los proyectos de investigación insertados en el Programa Ramal liderado por el Grupo Empresarial Agrícola (GAG) en los cultivos: mango, guayaba y papaya.

- Experticia y buenas prácticas promovidas por organizaciones internacionales, especialmente de las Agencias especializadas de las Naciones Unidas que se puedan identificar como posibles colaboradores del proyecto, así como por otros proyectos implementados en el país.
 - Intercambios y asesorías partiendo de experiencias regionales e internacionales en temas priorizados y de gran importancia para el desenvolvimiento eficiente de la cadena, por parte de instituciones y empresas con resultados relevantes en otros países o regiones en áreas de conocimiento que complementen las existentes en el país.
 - Trasferencia de innovación a través de la promoción de acciones pilotos como espacios para la experimentación de nuevas tecnologías y formas de organización de los procesos de innovación a nivel local.
- **Equidad.**
Uno de los aspectos que caracteriza el enfoque de cadena es la equidad, entendida como la creación de condiciones que permitan que todos los actores, independientemente de su sexo, tipo de organización, edad, proveniencia, etc; tengan las mismas oportunidades de participar en la cadena y recibir una remuneración proporcional a su aporte o al valor generado. A tal efecto, el proyecto enfatizará dos dimensiones de equidad: desde el punto de vista social se concentrará en el tema de la equidad de género y generacional, promoviendo una mayor participación de mujeres y jóvenes a lo largo de la cadena; y desde el punto de vista económico se analizará la distribución económica del valor generado a lo largo de la cadena para eliminar las desigualdades que limitan su desarrollo.
 - **Sostenibilidad económica y ambiental**
La sostenibilidad constituirá, tanto en el análisis y elaboración de las estrategias para desarrollar la cadena de frutales como en la selección de las propuestas de intervención, un aspecto esencial del proyecto. El programa de capacitación y la transferencia de tecnología e innovación deberán fortalecer las herramientas de los actores locales para que puedan analizar la viabilidad de las intervenciones garantizando la sostenibilidad financiera y medioambiental. Ello constituirá una garantía para que una vez finalizado el proyecto, la cadena fortalecida pueda mantener y hasta incrementar los resultados alcanzados.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS (SE RECOMIENDAN DE 1.5 A 5 PAGINAS)

III.1 Resultados esperados.

Este proyecto tiene como objetivo **mejorar el desempeño y gestión de la cadena de frutales a nivel local en 5 municipios de Cuba**, mostrando total correspondencia con el Programa de Desarrollo de los Frutales del país del MINAGy el CPD del PNUD.

En el actual proceso de desarrollo socio-económico del país en el contexto de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, y con la presentación del Programa Nacional de desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES); se reconoce la necesidad de perfeccionar la planificación; otorgar mayores facultades a las empresas públicas; promover el uso eficiente de los recursos disponibles; desarrollar nuevas formas de gestión en la producción y los servicios. En PNDES en su artículo 16 se define como una prioridad “aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía”.

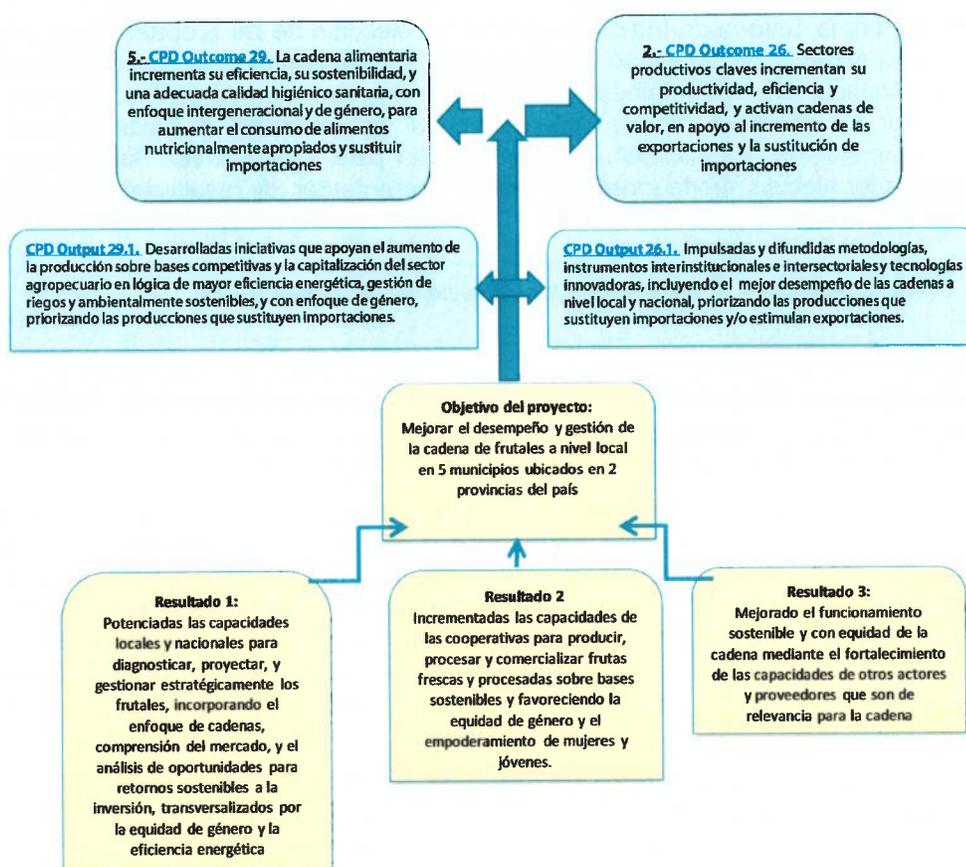
Como modificación estratégica para los próximos 15 años se menciona “propiciar y estimular la investigación científica, la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación (artículo 19). Resulta significativo el rol que se le adjudica a propiciar el perfeccionamiento y la expansión del mercado interno (artículo. 31). El PNDES precisa como Eje Estratégico a “Transformación productiva e inserción internacional” impulsando el requerimiento “de una profunda transformación y modernización de la planta productiva, y en objetivo específico define “propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción”.

En correspondencia con lo definido en el PNDES y en alineación con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Cuba (UNDAF), el Gobierno de Cuba ha acordado con el PNUD un Programa de Cooperación para el período 2014-2018, en el apoyo al proceso de actualización del modelo cubano en áreas prioritizadas para la cooperación. Este Programa tiene entre sus resultados esperados que:

- la cadena alimentaria incremente su eficiencia, su sostenibilidad y una adecuada calidad higiénico sanitaria, con enfoque intergeneracional, y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones
- sectores productivos claves incrementen su productividad, eficiencia y competitividad, y activen cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones.

Para lograrlo, se contempla en el CPD, el desarrollo de iniciativas que apoyen el aumento de la producción sobre bases competitivas y la capitalización del sector agropecuario en lógica de mayor eficiencia energética, gestión de riesgos y ambiente sostenibles, con enfoque de género. Con una priorización en las producciones que sustituyen importaciones y el impulso y difusión de metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras. Además, de promover procesos de gestión del conocimiento para activar el capital humano, la cultura cooperativa y otras formas de gestión; favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres, aspectos contenidos en los resultados que se esperan de este proyecto, como muestra el gráfico 2.

Gráfico 2: Interrelación de CPD con los resultados esperados del proyecto.



Se pretende que al finalizar las acciones del proyecto se logren incrementos entre un 10 y 30% de las producciones de frutas, principalmente mango, guayaba y papaya en los 5 municipios donde se intervendrá. También, se espera una actualización del Programa Nacional de Frutales a partir

de los hallazgos y aprendizajes de estas experiencias a nivel local en las provincias de Artemisa y de Santiago de Cuba, tomando en consideración los tres resultados que se propone y sus correspondientes actividades.

Resultado 1. Potenciadas las capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar, y gestionar estratégicamente los frutales, generando retornos sostenibles a la inversión e incorporando el enfoque de cadena transversalizado por la equidad de género y la eficiencia energética.

Se pretende incrementar el nivel de capacidad para aplicar estos enfoques de un equipo intersectorial nacional y dos locales.

Actividades:

- 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

Metas/indicadores que se pretenden alcanzar:

- Conformados e institucionalizados un equipo intersectorial nacional y dos equipos locales avalados por los gobiernos locales y el CTA del OSDE Agrícola, con capacidades óptimas sostenibles para utilizar el enfoque de cadena en los frutales.
- Incremento del nivel de compromiso de los actores (a un nivel medio-alto) para implementar las intervenciones propuestas.
- 30 directivos y 350 especialistas locales y nacionales (al menos 20% mujeres) capacitados en temas claves relacionados con el desarrollo de la cadena de frutales para elaborar diagnósticos participativos con enfoque de cadenas, con perspectiva de satisfacción de la demanda e incorporando herramientas para abordar la equidad de género y generacional y la eficiencia energética.
- Incremento del nivel de conocimiento (a un nivel medio-alto) sobre la realización de diagnósticos y planes de acción con una perspectiva de satisfacción de la demanda y de estudios de mercado.
- Cada región donde interviene el proyecto cuenta con un diagnóstico sobre la cadena de frutales que incorporan el análisis de equidad de género, generacional y de eficiencia energética.
- Se elaboran y distribuyen 5 estudios de mercado (uno por municipio).
- 30 personas capacitadas (desagregadas por sexo) para aplicar herramientas para incorporar las dimensiones de equidad y de eficiencia energética.
- Se elaboran y distribuyen 5 planes de acción y estrategias de la cadena, basados en la satisfacción de la demanda.

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.

Se pretende que las cooperativas beneficiadas incrementen sus producciones y ventas en un 30%.

Actividades:

- 2.1 Capacitar en temas agrotécnicos, 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.

- 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.
- 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.

Metas/Indicadores que se pretenden alcanzar:

- Incremento de al menos un 30% de las producciones y ventas de frutas frescas y procesadas de las cooperativas beneficiadas.
- Reducción del 10% de las pérdidas entre la producción y el beneficio.
- 300 líderes, productores y productoras de las cooperativas seleccionadas son capacitados (al menos 20% mujeres) en temas claves.
- Elaborados y distribuidos 6 materiales para apoyar la capacitación, tres agrotécnicos (mango, guayaba y papaya), y tres de gestión empresarial.
- 400 productoras y productores de cooperativas incrementan sus capacidades para la producción y venta de frutas frescas y procesadas; incorporando el uso de energía renovable y fomentando la equidad de género.
- Al menos 3 materiales elaborados y distribuidos para apoyar la capacitación en temas de producción y venta de frutas frescas y procesadas, incorporando el uso eficiente y sostenible de la energía y el agua.
- 60% de las mujeres y jóvenes cooperativistas empleados incrementan sus ingresos.
- Elaborado 1 documento por provincia con recomendaciones sobre mecanismos de control de la calidad para apoyar la capacitación de los/las cooperativistas.
- Se evidencia mejoras en el funcionamiento de los mecanismos de control de la calidad en al menos tres municipios.

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.

Se aspira a que, en cada provincia, al menos dos cuellos de botellas que se identifiquen fuera del eslabón productivo puedan mejorar su funcionamiento a partir de las acciones del proyecto.

Actividades:

- 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 al productivo) 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 al eslabón productivo para favorecer la equidad en la cadena.

Metas/indicadores que se pretenden alcanzar:

- Al menos dos cuellos de botella identificados en la fase de diagnóstico mejoran su funcionamiento.
- Directivos y especialistas de al menos 10 entidades que participan en eslabones diferentes al productivo son capacitados, al menos el 20% son mujeres.
- Al menos 10 entidades son apoyadas con equipos, insumos y capacitaciones para mejorar su función en la cadena.
- Al menos 5 entidades que no son del eslabón productivo implementan proyectos demostrativos para favorecer la equidad de género y generacional.

III.2 Recursos requeridos

Para el logro de los resultados el proyecto se requiere una acertada combinación de un conjunto de recursos materiales, equipamiento, tecnología, asesorías, metodologías, cursos formativos, misiones de intercambio, y referencias de buenas prácticas para avanzar en las metas previstas.

El proyecto cuenta con un presupuesto total de 6,500,000 de dólares canadienses, solicitados como contribución a Canadá, y 1,131,100 pesos cubanos, aportados por el gobierno cubano para salarios del personal de la gestión, gastos de construcción y mantenimientos, pagos a entidades encargadas de la contratación y compra de importaciones, y de los servicios de circulación y distribución a los beneficiarios, entre otros; que garanticen la implementación del proyecto.

La distribución del presupuesto por resultados y actividades del proyecto, se refiere en el acápite VIII. Presupuesto.

III.3 Alianzas

Para garantizar los resultados previstos el proyecto establecerá alianzas con actores nacionales e internacionales.

Instituciones nacionales

Para garantizar la implementación del proyecto, el MINAG -como entidad con un mandato directo para los temas de seguridad alimentaria- a través del Grupo Empresarial Agrícola (GAG) y con el apoyo del PNUD habrá de activar un conjunto de relaciones y alianzas con entidades nacionales y con los gobiernos provinciales y municipales involucrados en el proyecto. Se facilitarán así dos aspectos fundamentales:

- La coherencia con las políticas nacionales y territoriales del Ministerio.
- La posterior institucionalización y sostenibilidad de los procesos, propuestas, metodologías que el proyecto desarrollará.
- La contribución y coherencia de las intervenciones del proyecto con las estrategias de desarrollo local que lideran los gobiernos locales en los diversos territorios.

Un importante espacio para promover alianzas se podría producir a partir de la conexión de temáticas transversales o temas de prioridad institucional que coordinan las direcciones del MINAG, contribuyendo así ampliar enfoques sistémicos, y a generar una mayor sostenibilidad de las acciones del proyecto en ámbitos como la capacitación-programas formativos, cooperativismo, investigación e innovación, adaptación al cambio climático, en enfoque de género; entre otros.

Importantes alianzas también serán mantenidas con entidades estatales pertenecientes a los ministerios MINAL y MINCIN, contribuyendo a la participación de su personal y de las estructuras a los varios niveles en las acciones relacionadas con su responsabilidad y competencias en la cadena de frutales. Serán responsables de acompañar todas las acciones y/o inversiones que intervengan en las estructuras que se les adscriban, administrativa o metodológicamente. Consecuentemente se dispondrá al menos de un especialista-funcionario del MINAL y MINCIN, que constituirán punto focal de sus respectivos ministerios para las coordinaciones del proyecto con la Oficina Nacional de Coordinación.

En dependencia de las temáticas abordar y el dominio de conocimientos, podrán participar en distintos momentos y espacios de trabajo del proyecto, instituciones tales como: Instituto de Investigaciones para la Industria Alimentaria (IIIA), Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola (IAgric), entre otros.

Instituciones Internacionales

Para favorecer el enriquecimiento metodológico del enfoque de cadenas utilizado en el proyecto Agrocadenas, e insertar nuevas tecnologías, se ha valorado contar con el apoyo técnico de entidades internacionales. Entre las potenciales áreas de interés para esta colaboración resultan los estudios de mercados, los análisis de viabilidad económica, los procedimientos para control de la calidad, las tecnologías limpias y la utilización de fuentes renovables de energía.

A partir de un análisis realizado de actores internacionales con experiencia en el desarrollo de cadenas de valor sostenibles, y de un posterior diálogo de trabajo sobre la base de sus perfiles técnicos y experiencias previas, se ha identificado a la institución, canadiense ValueChain Management International (VCMI), como colaborador en las áreas mencionadas.

VCMI es una institución con lógica empresarial fundada en 2008, cuya misión es apoyar a las empresas a competir de manera más eficaz, mediante la creación de cadenas de valor sostenibles financiera y ambientalmente. Ofrece servicios de medición, análisis, entrenamiento, consultoría e implementación de procedimientos con una mayor especialización en el sector agroalimentario. Cuenta con un equipo de trabajo integrado por expertos en gestión de la calidad, gestión basada en experiencias, sostenibilidad financiera y ambiental con un enfoque comercial y de innovación en cadenas de valor.

El alcance y resultados esperados de su colaboración en el proyecto será determinada, a partir de la realización de una primera misión exploratoria a Cuba. En intercambio con el MINAG y el PNUD se definirá un plan de acción concreto para la asesoría/asistencia técnica desde VCMI. Además, en el transcurso del proyecto podrán valorarse el establecimiento de relaciones de colaboración con otras instituciones internacionales que se consideren pertinentes.

Otras agencias del SNU

A partir de una demanda de las entidades nacionales y locales que participan, para determinadas temáticas técnicas y de gestión que abordará el proyecto, se podrá favorecer la colaboración de otras Agencias del Sistema de las Naciones Unidas con experiencias relevantes en el marco de la implementación del nuevo MANUD para el período 2014-2018.

Esta colaboración podrá asumir diferentes formas como la contratación de expertos internacionales, entrenamientos conjuntos, conocimiento de lecciones aprendidas, divulgación de resultados y visitas a proyectos relevantes.

Otras iniciativas que se implementan.

Se aprovecharán las capacidades creadas por el proyecto AGROCADENAS, que desde el 2014, se implementa como iniciativa conjunta del MINAG con el PNUD, con financiamiento de la UE y la COSUDE. Es un proyecto que impulsa la introducción de mejores prácticas de gestión, y eleva la articulación entre las políticas nacionales y la implementación local de las mismas. Dado el avance sustantivo de AGROCADENAS se concibe como clave, compartir el enfoque técnico-metodológico, aportar set de capacitaciones diseñadas y expertos capaces de realizar la asistencia técnica que exija la iniciativa de frutales.

Se trabajará en lograr la mayor complementariedad sustantiva entre ambas iniciativas, fomentando el intercambio de lecciones, el aprendizaje en el logro de resultados y en el manejo de riesgos; proceso que facilitará la Oficina de Coordinación Nacional de Agrocadenas (tanto a nivel nacional, regional y territorial) y el PNUD.

De igual manera se podrá viabilizar un conjunto de sinergias con actores que coordinan otras iniciativas que:

1. Aborden el tema de encadenamientos productivos o desarrollo de cadenas de valor.
2. Se enfoquen en el fortalecimiento de alguno de los eslabones, procesos o actores de la cadena de frutales.
3. Favorezcan el uso eficiente y sostenible de la energía para el sector agroalimentario en el país.
4. Promuevan la equidad de género en el entorno agropecuario y rural.
5. Contengan como beneficiarios a territorios coincidentes, aunque fuese para potenciar otras producciones locales.

Pueden mencionarse de antemano posibles colaboraciones con los siguientes proyectos:

- **BASAL.** Este proyecto es implementado por el CITMA y el PNUD con el apoyo financiero de la UE y la COSUDE. Se dirige a promover prácticas ambientalmente sostenibles y adaptadas al cambio climático en el sector agropecuario, aspecto de relevancia para

promover un desarrollo sostenible para la cadena de frutales. Además, tiene como una de sus áreas de intervención a la provincia Artemisa, que también se beneficiará del apoyo que se dará a los frutales. En especial, se trabajará en sinergia con este proyecto para atender a la problemática del uso eficiente y sostenible del agua y la energía a lo largo de la cadena.

- **Programa de Desarrollo del Oriente Cubano.** Esta iniciativa es implementada por el Gobierno de la Provincia de Santiago de Cuba, con el apoyo financiero de AECID. Una de sus principales rubros de intervención son los frutales en ese territorio. Se continuará el trabajo en sinergia iniciado con el proyecto PALMA para asegurar coherencia y mayor dimensión de las capacitaciones, así como complementariedad en las intervenciones.
- **PADIT.** Esta iniciativa es implementada por los gobiernos locales y el PNUD, con financiamiento de la COSUDE. Se orienta hacia la potenciación del desarrollo local mediante la formación de plataformas multi-actorales y pudiera tener como escenario de actuación a la provincia de Artemisa. Se garantizará la sinergia en los enfoques que sobre desarrollo territorial y cadenas de valor se transmitan con ambos proyectos, pudiéndose conformar espacios conjuntos para la capacitación de los decisores del territorio.
- **PAAS.** Esta iniciativa es implementada por la ACTAF con financiamiento de la COSUDE. Se orienta hacia el aumento sostenible de la disponibilidad de alimentos sanos y de los ingresos provenientes de tres cadenas de valor de productos agrícolas orgánicos para mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres en nueve municipios. Se compartirán lecciones aprendidas y el trabajo con los productores de los municipios coincidentes.
- **Programa Conjunto: Fortalecimiento de la resiliencia de familias y grupos vulnerables afectados por la sequía en Santiago de Cuba.** Esta iniciativa contribuirá a varias de las metas del ODS 6 que plantea: "Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos". Los aportes de caras a fortalecer la alerta temprana hidrometeorológica, para facilitar la toma de decisiones oportunas para adoptar medidas de adaptación a la sequía; así como el monitoreo y control hidrométrico de las fuentes de abasto (embalse y cuencas subterráneas) para el desarrollo local y productivo constituirán conexiones temáticas y de intervenciones demostrativas con este proyecto.

III.4. Riesgos y Supuestos.

La envergadura del proyecto, la diversidad de actores, lógica sistémica, etapas y temporalidad definida, entre otros, son un conjunto de elementos que evidencian la complejidad de la implementación financiera y sustantiva. Es por ello que se han identificado dos niveles de riesgos, uno primero externo al proyecto y un segundo grupo de riesgos propios del proceso de implementación:

Riesgos Externos:

- La evolución de las políticas nacionales (ej. descentralización) y sectoriales (ej. referentes a la cadena de frutales) modifican la participación de los niveles territoriales (gobiernos, delegaciones) y del sector no estatal (cooperativas, etc.) o reducen la incidencia del proyecto.
- El bloqueo económico de EE.UU. a Cuba dificulta la identificación de proveedores y las transferencias financieras a los proveedores que se contraten.
- Regulaciones nacionales limitan y / o demora la importación de insumos y equipos.
- Desastres naturales afectan la marcha del proyecto, concentrando la atención y los recursos del país en la recuperación.
- El impacto de desastres naturales perjudica los impactos productivos, impidiendo alcanzar las metas previstas.
- Los insumos y equipos necesarios para el proyecto no están disponibles en el mercado nacional.

Los riesgos internos, referidos al avance de implementación del proyecto habrán de tener un seguimiento más operacional por el Comité de Gestión, y se identifica como los principales:

- Los análisis de cadena y elaboración de estrategias no logran concluirse a tiempo para la inserción en el plan de la economía.
- Dilación en acuerdos inter-institucionales requeridos para asegurar inversiones previstas en el proyecto.
- Las instituciones colaboradoras no otorgan prioridad a las actividades del proyecto y no facilitan la colaboración de su personal.
- Reducción de la capacidad para integrar o conseguir apoyo institucional de otros ministerios (MINAL y MINCIN) o los gobiernos locales.
- Dificultades o atrasos en la contratación y/o asignación de personal nacional.

Consecuentemente se han previsto diversas medidas de mitigación y los espacios de la gobernanza del proyecto donde se tomarán las decisiones a cada riesgo identificado. Un elemento crítico será asegurar la capacidad de anticipar situaciones de conflictos generadas por los riesgos previstos, en particular de los externos sobre los que la Dirección del Proyecto tiene menos maniobrabilidad. En este proceso de manejo de riesgo la capacidad de coordinación de los actores del proyecto y el flujo oportuno de información serán elementos vitales para definir oportunamente la puesta en marcha de las medidas definidas e incorporar otras requeridas; así como el control de los tiempos para su aplicación y el monitoreo exigido. En la sección IX se explican algunas de las medidas para mitigar estos riesgos.

III.5 Participación de las partes involucradas: beneficiarios.

El propio enfoque de cadena permite definir el grupo objetivo / los beneficiarios potenciales del proyecto. Entre los actores directos e indirectos que intervienen en la cadena podemos mencionar:

- Como actores directos, se entiende a quienes participan directamente en los procesos que permiten obtener un producto final que atienda a las demandas existentes: productores, procesadores, comercializadores, entre otros.
- Los actores indirectos son aquellos que brindan servicios que tienen incidencia en la cadena en cualquiera de los momentos por los que transitan sus productos.

En consecuencia, el universo de beneficiarios/as del proyecto quedará conformado por:

- Cooperativas Agropecuarias (CCS, CPA y UBPC). Se priorizarán las cooperativas con potencial para la producción en los rubros seleccionados, principalmente las incorporadas al "Movimiento Productivo de las 206 cooperativas de frutales". Se estima un mínimo de 16 cooperativas que agrupan a 2000 productores.
- Entidades estatales y no estatales locales que no tributan al eslabón productivo, pero que constituyen actores directos de la cadena y que a partir del análisis se identifiquen sus potencialidades para resolver cuellos de botellas identificados para la cadena.
- Actores indirectos de la cadena que brindan servicios necesarios para su funcionamiento y gestión. Por ejemplo: Semillas y viveros, producción de bio-productos, atención y prevención de plagas y enfermedades, producción local de insumos, reparación y mantenimiento, extensión, capacitación, investigación e innovación, etc.
- Entidades regionales y nacionales, cuyos roles sean identificados en el diagnóstico como relevantes para el funcionamiento de la cadena a nivel local.
- Mujeres y hombres decisores, técnicos y especialistas locales y nacionales vinculados a la gestión y desarrollo de la cadena y de los cultivos seleccionados.

La conformación de grupos de trabajo inter-sectoriales a nivel nacional como locales (provincias y municipios), así como, el proceso participativo en la elaboración de los diagnósticos, estrategia y elaboración de proyectos locales para definir la intervención; constituyen aspectos que elevarán la co-responsabilidad y la cooperación entre estos actores-entidades, tanto en los actores directos

como en los indirectos. Esto constituye una garantía para su apropiación y compromiso con las acciones y resultados.

III.6 Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr).

La cooperación Sur-Sur (CSS) y Triangular (CTr) tendrá significación en las actividades sustantivas del proyecto. En el ámbito de la cooperación CSS será relevante impulsar las visitas e intercambios de experiencias en la región de América Latina y el Caribe, sobre los siguientes aspectos:

1. Metodologías participativas para diagnosticar y proyectar el desarrollo de cadenas de frutales a nivel territorial.
2. Diseño y utilización de mecanismos para articular los actores de una cadena (asociatividad, mesas de concertación, acuerdos, etc)
3. Inserción de los productores locales en los procesos de agregación de valor con tecnologías sostenibles y atendiendo a demandas de los mercados locales.
4. Empoderamiento de las mujeres en los procesos de producción, procesamiento y comercialización de frutas.
5. Utilización de tecnologías basadas en fuentes renovables de energía y uso eficiente del agua en la cadena de frutales.
5. Desarrollo de estrategias y medidas en los frutales para la mitigación y adaptación al cambio climático, principalmente el enfrentamiento a la sequía.
6. Diseño e implementación de políticas públicas nacionales y locales para favorecer procesos de encadenamientos productivos a nivel territorial.

La modalidad Triangular CTr se desarrollará a partir de los aportes que se produzcan con entidades internacionales colaboradoras, que puedan contribuir con sus aportes tecnológicos e innovaciones y faciliten la identificación de lecciones aprendidas en sus países. De esta manera, se puede favorecer el diálogo triangular (norte-sur-sur) permitiendo dominar esfuerzos productivos-comerciales que elevan rendimiento, productividad y competitividad.

III.7 Conocimiento.

El proyecto ofrecerá al país un modelo de gestión con enfoque de cadenas para los frutales a nivel territorial. Documentar, sistematizar y divulgar esta experiencia implica un continuo proceso de gestión del conocimiento para poder identificar las buenas prácticas y generar productos del conocimiento que permitan analizar la experiencia y fomentar su replicación en otros territorios y en otros frutales.

Por otra parte, las propias acciones del proyecto contienen un importante proceso de formación de capacidades locales y nacionales que requerirá una adecuada gestión para garantizar coherencia y eficiencia del mismo. Para ello se requiere:

- Atención a la formación de capacidades para gestionar el conocimiento en los equipos de gestión del proyecto a nivel local y nacional, incluyendo capacitaciones y consultorías, donde se podrá aprovechar la experiencia del PNUD en la región.
- Promoción del aprovechamiento de los recursos humanos e institucionales que existen en los territorios, considerado el potencial cognitivo para el trabajo intersectorial que se propone.
- Potenciación de los procesos de medición de impactos y sostenibilidad, con el propósito de incidir en las políticas que se formulan en el país para las cadenas agroalimentarias.
- Prioridad al intercambio y la participación como fuente de generación de procesos analíticos y de ideas innovadoras.
- Exploración de oportunidades para la colaboración e intercambio de experiencias sur-sur y triangulares.

También, se considerará en la gestión del conocimiento y los procesos de innovación, el aporte de los centros de investigación y entes sectoriales involucrados en las actividades del proyecto.

III.8 Enfoques transversales. Enfoque de género y generacional.

En el contexto cubano, es reconocida la relevancia que tiene para dinamizar el desarrollo del sector agropecuario en el país, el logro de una mayor participación de las mujeres y de la juventud. En cuanto a género, el proyecto reconoce que a pesar de los importantes logros alcanzados en el país que favorecen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la situación en el sector agropecuario muestra desigualdades significativas que marcan importantes desafíos en materia del empoderamiento de las mujeres. Solo cerca del 20% de la fuerza laboral del sector agropecuario son mujeres.

Además, la representación de mujeres en puestos de toma de decisiones, si bien ha tenido algunos discretos incrementos, continúa siendo baja en términos absolutos y porcentuales y no se corresponde con el desarrollo global alcanzado por la mujer cubana. De igual forma, empíricamente se ha constatado la existencia de diferencias y posibles inequidades en la presencia, participación y protagonismo de mujeres y hombres en los diferentes eslabones de las cadenas agropecuarias, aspecto que se corroborará a través de los diagnósticos participativos que se realizarán.

Obstáculos vinculados con patrones y estereotipos sexistas que caracterizan las relaciones de mujeres y hombres en los escenarios y funciones agropecuarias, unido a limitaciones en las condiciones de trabajo y una insuficiente atención a las necesidades e intereses de las mujeres, figuran entre las causas de las brechas de género presentes en el sector agropecuario.

En cuanto a la juventud, la situación del envejecimiento poblacional en Cuba es un hecho contundente y al que debe atenderse con urgencia. En el sector agropecuario existen evidencias de que no se cuenta con incentivos suficientes para que los y las jóvenes se conviertan en actores clave que garanticen el desarrollo futuro. Cualquier estrategia que se establezca para la agricultura cubana deberá atender a la existencia de una fuerza laboral envejecida (la edad promedio supera los 50 años de edad) cuyos conocimientos, experiencias, integraciones y relaciones de estos actores no debe perderse, pero a su vez debe atraerse y retener a personas jóvenes para garantizar la renovación y la continuidad.

Entre los y las estudiantes no son muchos quienes muestran interés por realizar especialidades técnicas vinculadas con el desarrollo agropecuario y con frecuencia cuando se gradúan no tienen interés de ejercer en el sector. Además, la juventud no está suficientemente representada entre las personas que han solicitado y se han beneficiado de la reciente entrega de tierra en usufructo, y menos aún, entre quienes tienen la propiedad de la tierra.

El proyecto se plantea promover y velar por una integración más estratégica de la perspectiva generacional y de género en todos los eslabones de la cadena de frutales, y contribuir a visibilizar y a potenciar el impacto positivo que esto tendrá a nivel de la planificación local y las estrategias integrales de desarrollo que se implementan. Esto, además, fortalecerá la inclusión e igualdad social en la gestión y el desarrollo agropecuario a nivel local, y favorecerá, de manera más efectiva y con justicia, el desarrollo de las personas y los territorios. Así, el proyecto se presenta como una importante oportunidad para complementar, en los municipios seleccionados, el trabajo iniciado en materia de equidad e igualdad y elevar el impacto de sus resultados. Asimismo, una nueva contribución de la colaboración en función de continuar apoyando la implementación del Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer, en particular sus medidas vinculadas con el empleo, la promoción de la mujer y la atención a sectores priorizados de la economía nacional.

En correspondencia, y como apuntado en las actividades, indicadores y metas del proyecto, se apoyará la equidad de género y generacional en la construcción de estrategias de desarrollo de la cadena de frutales y sus respectivos planes de acción para contribuir a eliminar las limitaciones y problemas que disminuyen su eficiencia y eficacia. En particular, las acciones estratégicas que se implementarán estarán encaminadas a:

1. Identificar, mediante los diagnósticos participativos, las relaciones de género e intergeneracionales más relevantes en los diferentes eslabones de la cadena; las

necesidades específicas y potencialidades de mujeres y jóvenes en cuanto a su vínculo y contribución a la cadena; y cuáles serían las acciones afirmativas que más se valorizarían por estos actores para potenciar la igualdad de género y generacional en el sector (o los sectores) involucrados en la cadena.

2. Identificar y visibilizar en el territorio los impactos diferenciados que los logros y las ineficiencias de la cadena tienen en las mujeres y en los hombres, distinguiendo la edad (generación) entre ellas y ellos.
3. Privilegiar en la implementación del proyecto aquellas dimensiones de género que resulten de mayor relevancia para la efectividad y eficacia de la cadena y diseñar un sistema de monitoreo que permita valorar la atención a dichas dimensiones: participación en la toma de decisiones; identificación de los estereotipos y expectativas diferenciadas; roles y actividades típicamente considerados como masculinos o femeninos; capacidades, conocimiento, habilidades y experiencias productivas y de gestión diferenciadas; acceso y control de los recursos; y roles reproductivos, sobrecarga doméstica y su impacto en la participación en las cadenas.
4. Asegurar el desglose por sexo y edad en la información creada y gestionada por el proyecto (incluidos datos económicos), haciendo notar también los conocimientos y aportes de las mujeres y los jóvenes, e incluyendo en la información las dimensiones de género según resulte pertinente.
5. Privilegiar el aumento de la capacidad productiva (de insumos, equipos, asistencia técnica) y de la capacitación gerencial y especializada (según los diferentes eslabones de las cadenas) de jóvenes y mujeres, mediante acciones afirmativas que beneficien a quienes se han incorporado al sector agropecuario mediante el decreto ley 259/300 y así lo necesiten.
6. Diseñar e implementar acciones de sensibilización en género intensivas y sistemáticas dirigidas a sectores y eslabones específicos de la cadena donde sean mayores las resistencias socioculturales respecto a la equidad de género y generacional.
7. Fortalecer y divulgar prácticas agropecuarias que hayan incrementado la incorporación y autonomía/ empoderamiento de mujeres y jóvenes y su protagonismo en el desarrollo de la cadena y la localidad.
8. Promover y desarrollar, donde el contexto de la cadena muestre las mayores oportunidades, al menos una iniciativa que favorezca el empoderamiento de las mujeres como grupo –con énfasis en las jóvenes- y potencie el intercambio y alianzas entre ellas.
9. Desarrollar acciones dirigidas a los hombres vinculados a la cadena y en particular incidir en un grupo de ellos, con énfasis en los jóvenes y directivos, con potencialidades para elevar su protagonismo como promotores de la igualdad de género y generacional en el sector.
10. Desarrollar iniciativas específicamente dirigidas a reforzar la igualdad de género (o disminuir brechas de género) en las oportunidades de desarrollo que planteen los diferentes eslabones de la cadena.

Como puede apreciarse, la atención que brindará la acción a la equidad de género y generacional se deberá reflejar desde la etapa del diagnóstico de la cadena seleccionada. Para esto se establecerán fuertes alianzas con la FMC, con el CESJ y con expertos nacionales e internacionales con este tipo de experiencias.

En los equipos locales también deberá insertarse algún experto en la temática, para garantizar su abordaje en el análisis integral de la cadena a nivel territorial. Puede apreciarse que entre las metas propuestas se menciona la implementación de acciones demostrativas a nivel local para atender a este tipo de desigualdades, atendiendo a las brechas identificadas y se persigue que todas las intervenciones que se aprueben a nivel local aborden de manera adecuada la equidad de género, para evitar la reproducción o potenciación de las desigualdades existentes.

Por otra parte, en todos los procesos de formación de capacidades se enfatizará en el alcance de una representación equitativa de género y generacional, y, de ser necesario, se desarrollarán acciones afirmativas que permitan contribuir a esa equidad. En caso que se requiera, se contará con el apoyo de la experticia del PNUD en el tema de género para garantizar una adecuada aplicación de la transversalización que se pretende.

III.9 Sostenibilidad y Escalamiento.

Resulta necesario destacar que en el país existe un fuerte contexto institucional para promover lógicas de sostenibilidad de los resultados del proyecto. La existencia de Planes de Vulnerabilidades y Riesgos, Planes de Ordenamiento Territorial, Planes Económicos, y Planes de Gestión Ambiental, etc.; son algunos de los elementos que demuestran la existencia de capacidades referido a definir, implementar y monitorear estrategias, políticas, planes, programas y presupuestos que impactan en el desarrollo, tanto en la dimensión económica, social y ambiental.

La definición de iniciativas promovidas por entes locales-territoriales, así como entes sectoriales, serán incluidas en el plan económico anual con los respaldos financieros, para lo cual deben presentarse los estudios de viabilidad, así como el análisis de impacto ambiental y social. En casos de inversiones que generan nueva infraestructura, o que recargan las infraestructuras existentes, o que inciden en recursos naturales; se requiere presentar aprobaciones sectoriales y del CITMA.

Desde la dimensión de la sostenibilidad social, las acciones del proyecto promoverán inclusión de actores locales y de grupos objetivo como mujeres y jóvenes, a las oportunidades de desarrollo contribuyendo a elevar la calidad de vida de familias y comunidades. La introducción de adecuadas tecnologías productivas contribuirá a reducir riesgos, elevar resiliencia en ámbitos locales y promover prácticas socio-económicas sostenibles; ampliando diversidad de productos y una mayor calidad de productos alimentarios; así como la estabilidad laboral y la mejora de ingresos de entidades productivas, familias e individuos.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad financiera, las actividades productivas estarán fundamentadas por estudios de viabilidad, análisis de la demanda de mercado, diagnóstico de insumos productivos bajo el prisma de encadenamiento productivo, lo que permitirá una mayor eficacia y eficiencia en las intervenciones que apoyará el proyecto.

La sostenibilidad institucional estará respaldada por análisis y compromisos inter-sectoriales y multi-actorales de los entes involucrados con el proyecto. El dominio técnico y los conocimientos de gestión, innovación y administrativos de los actores participantes, sean estos productores locales, gobiernos, ministerios, universidades, centros de investigación, etc.; estarán a disposición del proyecto. El propio hecho de contar con la coordinación del Instituto de Investigaciones de Fruticultura perteneciente a un Grupo Empresarial del Ministerio de la Agricultura, así como el decisivo rol de los gobiernos territoriales (Artemisa y Santiago de Cuba), dan muestras de las importantes referencias para sostener el criterio de sostenibilidad institucional.

Destacar que el desempeño de la cadena de frutales está fuertemente condicionado por un adecuado uso y gestión de los recursos naturales (suelo, agua, etc.); así como de la energía. Es preciso destacar que los recursos ambientales y energéticos de los territorios, en los cuales esta cadena se desenvuelve podrían ser impactados por los diferentes procesos e iniciativas a ellas asociadas.

A tal efecto, pueden, por ejemplo, mencionarse las potenciales consecuencias de un mayor uso del riego y los peligros de contaminación vinculados a las actividades de la pequeña actividad industrial y a la gestión de algunos desechos de la actividad productiva. Desde el punto de vista energético, se destacan los riesgos para el balance energético de los territorios en ausencia de una adecuada planificación del uso de técnicas incorporadas como el uso de sistemas de riego eficientes por goteo y de la actividad industrial.

Es por todo esto que las consideraciones ambientales y energéticas serán tomadas en cuenta a lo largo de todas las acciones del proyecto, a partir del diagnóstico de la cadena y en los proyectos de intervención, que incluirán la evaluación de los principales impactos de la cadena sobre los recursos naturales y energéticos.

Un programa de formación, que incluya procesos de transferencia de innovación y asistencia técnica, resulta esencial para poder identificar, entrenar e introducir eficazmente las tecnologías y prácticas más adecuadas. En este esfuerzo la participación de entidades técnicas y científicas de los ministerios implicados y colabores internacionales serán relevantes, junto a las acciones de cooperación sur sur y triangular que se organicen.

En particular, se prestará especial atención al uso y manejo de recursos naturales como el agua y el suelo; así como a la promoción de la utilización de bio-productos para el control de plagas. A tal fin se aprovecharán las experiencias de los proyectos del CITMA, en especial, el proyecto BASAL, donde se podrá compartir los resultados de sus diagnósticos ambientales y energéticos, así como sus recomendaciones para prácticas agrícolas que se adapten mejor al cambio climático. En el marco del proyecto, se aprovechará la oportunidad para estrechar la colaboración con el Instituto de Investigaciones de Suelo (para el tema de uso y conservación de suelos), con el IAgriC (en tema de tecnologías adecuadas para el riego y la labranza mecanizada) y el Departamento de Energía de la Dirección de Ingeniería Agropecuaria del MINAG (para la promoción de la eficiencia energética y las energías renovables), explorando además, experiencias de otras instituciones nacionales e internacionales que hayan obtenidos resultados en la introducción de tecnología para el uso adecuado de recursos naturales y energía.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

IV. 1 Eficiencia y efectividad de los costos.

El propio enfoque de cadenas de valor que se estará introduciendo constituye uno de los principales aspectos para ampliar los criterios de eficiencia y efectividad para definir e implementar las acciones que respaldará el proyecto. Contar con un diagnóstico integral de la cadena; definir las estrategias de esta cadena en las producciones seleccionadas, actuando en las brechas identificadas, tanto productivas como tecnológicas, y de servicios; definirán las inversiones adecuadas, asegurando elevar el mejor uso de los recursos disponibles –humanos, financieros y tecnológicos- en pos del logro de los resultados previstos.

Se trata de lograr con la estrategia de intervención que se apruebe una cartera de intervenciones que demuestra alta pertinencia y viabilidad para modificar el actual desempeño de la cadena, y con ello, generar positivos impactos en términos de productividad, nivel de costos y competitividad.

Las alianzas entre instituciones especializadas y sectoriales, los vínculos ya descritos con entes académicos y científicos, las experiencias identificadas como buenas prácticas en lógica de cooperación sur-sur y triangular, las conexiones temáticas con diversos proyectos de cooperación en marcha, son aspectos que podrán contribuir a la eficiencia y efectividad del Proyecto.

La conformación y efectiva coordinación de planes de trabajo por la dirección del proyecto, el buen desempeño de los mecanismos de gobernanza definidos, y la anticipada coordinación con los procesos de planificación de los actores participantes, han de ser aspectos que permitirán reducir riesgos incrementando las capacidades logísticas hacia el logro de los resultados. Esta forma de trabajo permitirá también reducir o minimizar costos de transacción (entendido como mejor manejo de los tiempos-procesos, y evitar duplicaciones de actividades), así como realizar efectivos procesos de monitoreo y evaluación.

El disponer de metodologías e instrumentos para conocer los criterios de los consumidores respecto a la oferta de productos y sus calidades constituye otro elemento que permitirá calibraciones en los procesos productivos y transformación de las frutas; asegurando mayores realizaciones económicas. De igual manera el sistema de control de calidad y de gestión de los procesos económicos-productivos coadyuvará a un mayor rendimiento económico y el control de costos favoreciendo un mayor retorno de las inversiones.

La introducción de tecnologías apropiadas y de exitosas prácticas gerenciales permitirá colocar los insumos productivos en los acertados momentos productivos y de transformación-comercialización. La apuesta por la capacidad de innovación y la necesidad de abordar temas críticos como la gestión del agua, el manejo del suelo y el uso de energías renovables en las iniciativas del proyecto también contribuirá a elevar criterios de eficiencia y eficacia.

IV.2 Etapas de la implementación.

Para lograr la aplicación eficiente de ese enfoque y aprovechar mejor los recursos disponibles, el proyecto se desarrollará en un período de implementación de 4,5 años (54 meses) y contendrá tres fases, en las cuales se reflejan las siguientes etapas, que se corresponden con la lógica del

enfoque de cadenas y se concentra en tres cultivos de mayor demanda en la cadena de frutales en Cuba:

FASE 1. DIAGNÓSTICO, VISIÓN PROSPECTIVA Y DEFINICIÓN DE INTERVENCIONES

Etapa 1. Diagnóstico y Elaboración de estrategias de acción para la cadena de frutales, a partir de los cultivos seleccionados.

En esta etapa se conformarán y capacitarán los grupos nacionales y locales, de carácter intersectorial e inter-institucional para realizar un diagnóstico con enfoque de cadena de la situación de los productos seleccionados y elaborar una estrategia consensuada de acción que permita definir prioridades y acciones en los territorios identificados. Como apoyo complementario, podrían identificarse posibles asesorías nacionales e internacionales, en las fases finales de esta etapa. Se estima una duración de entre 4 y 6 meses, pudiendo haber coincidencia en el tiempo entre el final de la etapa 1 y el inicio de la etapa 2

Etapa 2. Definición de la intervención a nivel local.

Puede iniciarse a partir de los resultados parciales que se vayan obteniendo durante la Etapa de diagnóstico y elaboración de estrategias. Los beneficiarios potenciales deberán elaborar propuestas de intervención que respondan a la situación específica de los territorios y coherentemente conectado con las prioridades nacionales establecidas. Además, que se basen en un estudio de factibilidad económica, que aborden la equidad de género y generacional, y analicen alternativas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables. Esto requerirá capacitación y asistencia técnica para esas entidades y las propuestas pasarán por un proceso de selección (valoración por comisión territorial-nacional) y serán incluidas en los planes de inversión correspondiente.

En términos de tiempo se valora que puede iniciarse antes que finalice la Etapa 1, y se estima una duración de al menos 6 meses.

Entre la etapa 1 y 2, se espera se requieran 10 meses y conforman la Fase I.

FASE II. IMPLEMENTACION DE LAS INTERVENCIONES

Etapa 3. Adquisición de los insumos y equipamiento y cierre de brechas formativas.

A partir de los análisis y aprobación de las propuestas de recursos y actividades a financiar que hayan sido incluidos en el plan de la economía, se iniciará el proceso de determinación de especificaciones técnicas, licitación, adquisiciones y distribución de los equipos e insumos identificados para las entidades seleccionadas, que coincidirá con el cierre de la Fase I.

A la par se podrá ir trabajando en la formación de capacidades de gestión y de manejo agrotécnicos que se identifiquen en el diagnóstico, así como en las competencias y habilidades requeridas para utilizar adecuadamente el equipamiento, y los insumos que serán adquiridos.

Etapa 4. Utilización de los insumos, equipamiento y conocimientos. Seguimiento a los resultados.

Una vez concretado el apoyo a estas entidades referido a las adquisiciones y capacitaciones, se comenzará a utilizar el equipamiento y los insumos; y se mantendrá un constante seguimiento y monitoreo a los resultados alcanzados. En esta etapa jugarán un rol muy importante, las coordinaciones regionales que compartirán esa función y que junto a los equipos técnicos intersectorial e interinstitucional nacional y locales darán ese seguimiento y gestión de la información que se genere y en la identificación de resultados relevantes y cuellos de botella.

Ambas etapas 3 y 4 referidas a la implementación de las propuestas de intervención conforman la Fase II y contarán con una duración de 36 meses.

FASE III. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Etapa 5. Medición de impactos y sistematización de buenas prácticas.

En este período se realizarán las actividades de cierre y evaluación de la acción. Para lo cual se analizará la información de los resultados logrados y se harán mediciones de los impactos alcanzados. También, se sistematizarán las buenas prácticas y lecciones aprendidas para favorecer su difusión a nivel local, nacional e internacional.

El tiempo estimado es de 8 meses.

IV.3 Frutales seleccionados.

Para garantizar una aplicación más eficiente del enfoque de cadenas y aprovechar mejor el presupuesto disponible, el proyecto se propone concentrarse en cultivos específicos de la cadena de frutales, dentro de la diversidad que se cultivan en Cuba.

Teniendo en cuenta las prioridades y el Programa Nacional de Frutales, en un análisis consensuado y aprobado por la División Tecnológica de Frutales del Grupo Empresarial Agrícola (GAG) y con el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT), y las potencialidades de los territorios identificados; se ha seleccionado los cultivos mango, guayaba y papaya como los rubros fundamentales que serán abordados con el proyecto:

- El **mango** es una fruta apreciada por la población cubana, es consumida en forma fresca y directa, pero reviste mayor importancia para la industria al ser transformada en materia prima para la elaboración de jugos, batidos, helados y dulces de diversos tipos. Tiene un peso e importancia fundamental en la elaboración de compotas o puré destinado a la alimentación infantil, de personas de la tercera edad y aquellas con problemas de salud. En la actualidad, según las estadísticas del Ministerio de la Agricultura, existen con cierre 31 de mayo del 2015, 38.5 miles de hectáreas de esta fruta. Debido a la poca variabilidad del clima en el país la cosecha de mango se concentra en un periodo relativamente corto de alrededor de 90 días, entre los meses de mayo y julio, con un pico productivo de 45 días. Ello unido a otros problemas existentes a lo largo de la cadena y a las insuficiencias tecnológicas en el manejo de las plantaciones y en el procesamiento y comercialización, provocan bajos rendimientos, altas pérdidas de frutas en la cosecha y reducción de la calidad.
- La **guayaba** es otra importante fruta altamente demandada, posee uno de los mayores contenidos de vitamina C, un fuerte anti oxidante. Se consume en forma fresca y más empleada como materia prima procesada para la elaboración de jugos, batidos y especialmente de dulces donde se destacan los tradicionales "casquitos de guayaba" y la "barra o crema de guayaba". La guayaba también es parte de las frutas que se emplean para lograr la sostenibilidad alimentaria de la población infantil y adultos/as mayores y forma parte de las recomendaciones dietéticas a embarazadas y mujeres con anemia. Se cosecha a lo largo de todo el año, pero presenta una fuerte concentración en el periodo de agosto a octubre que en ocasiones provoca fuertes pérdidas, por diversas causas, entre las que se pueden señalar: el corto periodo de almacenamiento que tienen las frutas maduras después de ser cosechadas, el solapamiento de la época de cosecha con otros cultivos destinados a la industria, especialmente la toronja y las debilidades e insuficiencias de otros eslabones y actores de la cadena. Este cultivo es altamente demandante de formas más sostenibles y eficientes de utilización del agua y de empleo de algunas prácticas culturales, de hecho, con el manejo del riego y la poda se puede reordenar la época de cosecha e incrementar el rendimiento. Igualmente se presentan importantes limitaciones en su procesamiento y comercialización, perdiéndose oportunidades de diversificar los productos finales y satisfacer la diversidad de las demandas. Según las estadísticas del Ministerio de la Agricultura, existen con cierre 31 de mayo del 2015, 11.2 miles de hectáreas de este rubro.
- La **papaya** constituye otra de las frutas de alta demanda ya que es muy apreciada por la población por su contenido de vitaminas, minerales y enzimas que apoyan a la digestión de los alimentos. Su consumo fundamental es como fruta fresca, en menor medida procesada como materia prima para jugos, batidos y dulces, como el tradicional "trozos de papaya en almíbar". Se cosecha durante todo el año, pero su fuerte dependencia del agua y de las insuficiencias de los actores del eslabón agrícola de la cadena, hace que las siembras se concentren en el periodo lluvioso lo que origina a su vez picos de cosecha que conjuntamente con las debilidades de los restantes actores y eslabones de la cadena causan pérdidas y decrecimiento del rendimiento. Esta fruta es una de las que tiene mejores propiedades para ser empleada en alimentos dirigidos hacia la sostenibilidad alimentaria de grupos en condiciones de vulnerabilidad, como niños/as, embarazadas,

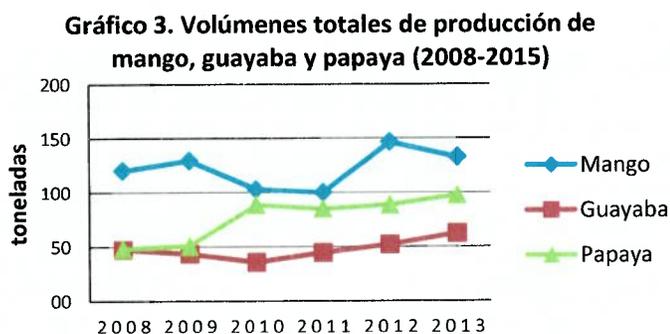
personas enfermas y adultos/as mayores, y se reconocen que las capacidades instaladas para la poscosecha, el beneficio y envasar el producto terminado son insuficientes y obsoletas. Anualmente se plantan en el país una media de 5.8 miles de hectáreas de este frutal.

En la Tabla 2 puede apreciarse que estas tres frutas son las de mayor producción en el país.

Especies	Área total (Ha)	Área sembrada (Ha)	Volumen de producción (MT)
Mango	38,212	4,558	132.483
Papaya	5,824	5,804	97.088
Guayaba	11,426	2,719	62.098
Piña	6,634	1,940	37.548
Coco	15,058	941	34.759
Otros	18,663	3,740	96.715
Total	95,817	19,702	460.691

Fuente. Boletín estadístico oficial del Ministerio de Agricultura, año 2015.

Del 2008 al 2013 las producciones de papaya y guayaba han logrado alcanzar un aumento progresivo; mientras que el mango no ha podido alcanzar un incremento sostenido (ver gráfico 3).



Fuente. Series históricas del Ministerio de Agricultura (MINAG).

Sin embargo, a pesar de los ritmos de crecimiento que han logrado dos de las tres frutas seleccionadas, la tabla 3 muestra que aún los volúmenes alcanzados en cada una, están muy por debajo de la demanda que se ha estimado, por lo que se requiere seguir apoyando el fortalecimiento de esas producciones y la agregación de valor a lo largo de la cadena, para garantizar eficiencia, calidad y satisfacción de la demanda.

Concepto	Mango	Guayaba	Papaya
Producción (MT)	132.5	62.1	97.1
Demanda total (MT)	179.0	159.8	190.5
Demanda población (MT)	83.9	66.4	166.0
Demanda industria (MT)	92.8	87.4	8.5
Demanda Turismo (MT)	3.0	6.0	16.0
Relación Producción/ Demanda	0.74	0.39	0.51

Fuente. Boletín estadístico oficial del Ministerio de Agricultura, año 2015.

Esta demanda fue calculada tomando como base la población actual y la perspectiva para el año 2020 y el criterio de ofertar un per cápita de 150 gramos de frutas frescas por día, la capacidad potencial instalada de procesamiento industrial y la proyección de visitantes (turistas). Se constata que en ninguno de los rubros seleccionados se alcanza a cubrir la demanda local, tómense en consideración que, por razones de sostenibilidad económica, de esos propios cultivos, una parte de estas producciones deben orientarse hacia la exportación, lo que hace que la brecha entre la producción y la demanda sea mayor. Por otra parte, un aspecto muy importante son las pérdidas que en todo el ciclo de la cadena de frutales muestran algunos de estos productos.

El incremento de la producción de estas tres frutas tiene el objetivo de elevar, en todos los casos, la oferta en forma fresca a la población, a la industria de conservas, al turismo y la exportación. Pero también, si se aborda la problemática desde el enfoque de cadenas de valor, puede significar el incremento de las capacidades de procesamiento intermedio en las cooperativas y final de las industrias locales; al igual que el desarrollo a pequeña y mediana escala de nuevos productos procesados mediante la deshidratación y sulfatación. Todo esto puede contribuir a disminuir las pérdidas que hoy se reportan, diversificar las ofertas y el consumo y reducir las importaciones del país.

IV.4 Gestión del Proyecto.

Modalidad de Implementación.

La modalidad de implementación será Implementación Nacional (NIM) y a solicitud del MINAG, el PNUD ofrecerá servicios de implementación directa en rubros y actividades relacionadas con consultorías e intercambios con experiencias internacionales, comunicación y visibilidad, publicaciones, y otros servicios de apoyo a la gestión del proyecto.

Para organizar la gestión del proyecto, se implementará una coordinación a nivel nacional compartida entre el MINAG y el PNUD. Las acciones directas se concentran en cinco municipios de dos provincias de Cuba, a través de equipos locales aportados por el MINAG y los gobiernos locales. Esto requiere un sistema de gestión – comunicación con estructuras nacionales y locales, tal como se explica en el acápite de Gobernanza. Participan también en estos niveles de trabajo otros expertos y funcionarios públicos como miembros de los Equipos Técnicos, los que comparten tiempo y responsabilidades con otras funciones a ellos asignadas.

Territorios seleccionados

Los criterios tomados para seleccionar los 5 municipios en los cuales accionará el proyecto son los siguientes:

- Alto potencial productivo en las producciones seleccionadas (mango, guayaba y papaya).
- Alta relevancia de los frutales para el desarrollo local de esos territorios.
- Adecuado nivel de integración de los actores del territorio (en especial, entre gobiernos locales y agricultura).
- Predominio en el territorio del sector cooperativo en la producción de frutas y las vinculadas al Movimiento Productivo de las 206 cooperativas de frutales.
- Cercanía geográfica de los municipios, conformando regiones que comparten potencialidades, vocación y mercados en las producciones seleccionadas.

Los cinco municipios seleccionados se ubican en dos regiones del país:

REGIÓN 1. Ubicada en la parte occidental del país y abarca tres municipios de la provincia Artemisa (Alquízar, Caimito, Artemisa). Esta selección se justifica por los siguientes aspectos:

- Estos tres municipios forman parte de uno de los polos exportadores de frutales que se está conformando en el país, la zona especial del Mariel, lo que favorece que este rubro adquiera alta relevancia para el desarrollo local de provincia. Además, se encuentran cerca del mercado más importante del país: La Habana.

- Existe en este territorio una empresa estatal especializada en frutales, varias cooperativas insertadas en el Movimiento Productivo de las 206 cooperativas de frutales y formas de procesamiento de pequeña y mediana escala. Todos estos actores necesitan articularse de una mejor manera para poder alcanzar mejores resultados y satisfacer las demandas locales y de exportación, así como, implementar un modelo de gestión con la vinculación de la producción agrícola e industrial.
- La provincia de Artemisa es una de las provincias, seleccionadas por el país para un pilotaje de un nuevo modelo descentralizado de gestión territorial, para el cual el enfoque de cadenas de valor pudiera ser de gran utilidad.
- Además, el GAG de conjunto con el IIFT, implementa el Programa Nacional de Frutales, que con el gobierno local y el MINAG tienen fuertes alianzas construidas, lo que puede favorecer la aplicación del enfoque de cadenas de valor que pretende el proyecto.

En esta región se trabajará con los tres cultivos seleccionados: papaya, guayaba y mango.

REGIÓN 2. Ubicada en la parte oriental del país y contiene a dos municipios de la provincia de Santiago de Cuba (Contramaestre y Santiago de Cuba). Esta selección se justifica por los siguientes aspectos:

- Santiago de Cuba es una de las regiones del país con mejores condiciones edafoclimáticas para la producción de frutales, en especial para el mango, con variedades que solo se desarrollan con calidad en ese territorio.
- Los frutales constituyen uno de los rubros agropecuarios más importantes para el desarrollo local de ese territorio y es un componente esencial de sus tradiciones culturales.
- Con el aporte del gobierno canadiense, el proyecto PALMA realizó un importante trabajo analítico y de articulación intersectorial en esta provincia, el cual se concretó en un diagnóstico preliminar de la cadena del mango. De esta manera, la implementación del proyecto daría continuidad al trabajo ya realizado por PALMA.
- Contramaestre es el municipio con mayores posibilidades para lograr incrementos de producciones de frutas frescas y procesadas. Por otra parte, el municipio Santiago ofrece a la cadena el segundo mercado de relevancia del país y también posee condiciones edafoclimáticas muy favorables para la producción de frutales. La producción primaria de este municipio también pudiera dirigirse a la capacidad de procesamiento que el gobierno local de Santiago ha instalado recientemente en el municipio Songo La Maya. En esta región se trabajará con los cultivos: mango y guayaba.

A continuación, se presenta un mapa del país señalizando los cinco municipios donde intervendrá el proyecto.



Complementariedades.

Durante la implementación se establecerán conexiones de trabajo entre instituciones nacionales y locales, así como entre proyectos a fines; buscando optimizar la gestión del proyecto y activar sinergias con iniciativas existentes, sean estas apoyada o no por la cooperación. Se asegura así de una parte coherencia y una mayor eficiencia en los procesos de coordinación, y de otra parte un efectivo proceso de decisiones sobre las actividades y los recursos del proyecto. De igual manera se buscará promover una mayor dinámica y eficacia a las complementariedades de corte metodológico y técnico entre actores e iniciativas.

En el apartado IX. Arreglos de gestión y gobernanza, se argumenta y ejemplifica el mecanismo de coordinación, de gestión y técnico del proyecto, así como la complementariedad con el Proyecto Agrocadenas.

En la propia sesión, también se ilustran la conexión entre los actores nacionales de los ministerios involucrados (MINAG, MINAL y MINCIN) y los territorios (provincias y municipios), así como, de otras entidades empresariales o científicas claves para asegurar la implementación del proyecto.

Monitoreo, evaluaciones y auditorías.

El seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto se realizará de forma coordinada entre el MINAG y el PNUD. Además, se conciben auditorías que realizará autoridades competentes nacionales, así como aquellas que de forma conjunta acuerde el PNUD con el MINCEX y el MINAG en función de los criterios de selección. Entre los que se destacan: una auditoría al menos una vez en la vida del proyecto; auditar el proyecto ante significativos desembolsos financieros, análisis ante la existencia de retardos de la implementación que pueden poner en riesgo el logro de resultados; etc.

V. MARCO DE RESULTADOS.

<p>Efecto previsto conforme lo establecido en el IMANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País: UNDAF: Sectores productivos incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones. CPD: Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones Producto(s) Indicativo(s): Impulsadas y difundidas metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras, incluyendo el mejor desempeño de las cadenas a nivel local y nacional, priorizando las producciones que sustituyen importaciones y/o estimulan exportaciones.</p>												
<p>Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base:</p>												
<p>Indicador Output 26.1: 5. - (1.1.3.A.1.1) <i>Number of demonstration projects which expand and diversify the productive base based on the use of sustainable production technologies (LB: 2013 (2); M: 2014 (2); 2015 (4); 2016 (5); 2017 (7))</i></p>												
<p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: Crecimiento y desarrollo sostenible e inclusivo, que incorporando capacidades productivas que crean empleo y medios de vida.</p>												
<p>Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Proyecto: 00085724 / Output: 00092873</p>												
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO11	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS			
			Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FINAL				
<p>Resultados 1: Potenciadas las capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar, comercializar y gestionar estratégicamente los frutales, generando retornos sostenibles a la inversión e incorporando el enfoque de cadena transversalizado por la equidad de género y la eficiencia energética.</p>	<p>Nivel de capacidad de los grupos intersectoriales para utilizar el enfoque de cadena e incorporar las dimensiones de equidad y eficiencia energética.</p>	<p>Mediciones y valoraciones mediante diferentes técnicas de evaluación de los niveles de conocimiento de los miembros de los equipos.</p>	<p>1 equipo intersectorial</p>	<p>2014</p>	<p>2 locales con capacidades</p>	<p>1 equipo intersectorial nacional</p>	<p>Año 1</p>	<p>Año 2</p>	<p>Año 3</p>	<p>Año 4</p>	<p>2 equipo intersectorial nacional y 2 locales con capacidades óptimas sostenibles</p>	<p>Triangulación de criterios a partir de evaluaciones realizadas al proyecto, cuestionarios para medir niveles de conocimientos aplicados a miembros de los equipos intersectoriales, y entrevistas a decisores y expertos. Pertinencia de los diagnósticos y planes de acción realizados.</p>

Productos:	Indicadores	Fuentes de datos	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FINAL	METODOLOGIA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
1.1 Los actores y decisores/as, que intervienen en la cadena de frutas, se articulan en grupos intersectoriales y comparten una visión estratégica común, avalados por los gobiernos locales y el MINAG.	Número de grupos intersectoriales conformados e institucionalizados a nivel local y nacional	Actas de CAP y CTA.	1 nacional y 1 local	2014	1 equipo local fortalecido y 1 equipo local creado con capacidades	1 equipo intersectorial nacional	Nivel bajo-medio	Nivel medio-alto	2 equipos locales avalados por los gobiernos locales y 1 nacional avalado por el CTA del MINAG	Revisión de documentos, actas, minutas y acuerdos tomados. Actas de CAP y CTA
1.2 Directivos y especialistas locales y nacionales relacionados con el desarrollo de la cadena de frutas lideran diagnósticos participativos, planes de acción en una perspectiva de satisfacción de la demanda, y estudios de mercado para una mejor calibración de la oferta, empleando buenas	Nivel de compromiso de los actores con implementar las intervenciones propuestas.	Aplicación de diversas técnicas para medir los niveles de compromiso.	Nivel bajo	2014	Nivel bajo	Nivel bajo-medio	Nivel medio-alto	Nivel medio-alto	Nivel medio-alto	Cuestionarios, entrevistas y evaluaciones antes y después del proyecto sobre nivel de compromiso.
1.3 Directivos y especialistas locales y nacionales relacionados con el desarrollo de la cadena de frutas lideran diagnósticos participativos, planes de acción en una perspectiva de satisfacción de la demanda, y estudios de mercado para una mejor calibración de la oferta, empleando buenas	Número de directivos y especialistas locales y nacionales que son capacitados en temáticas claves (desagregados por sexo).	Listados de participantes en las capacitaciones	15 han sido capacitados, pero requieren profundizar sus conocimientos.	2014	50 especialistas (al menos 20% mujeres)	10 directivos y 100 especialistas (al menos 20% mujeres)	10 directivos y 100 especialistas (al menos 20% mujeres)	10 directivos y 100 especialistas (al menos 20% mujeres)	30 directivos y 350 especialistas (al menos 20% mujeres)	Revisión de documentos. Participantes en Talleres, Cursos y seminarios
1.4 Aplicadas en los diagnósticos y planes de acción herramientas de análisis y proyección que permitan abordar la equidad de género y generacional y la eficiencia energética.	Nivel de conocimiento sobre la realización de diagnósticos y planes de acción con una perspectiva de satisfacción de la demanda y de estudios de mercado.	Aplicación de cuestionarios, entrevistas y evaluaciones para medir los niveles de conocimientos sobre diagnósticos y planes de acción, satisfacción de la demanda y	Nivel bajo	2014	Nivel bajo	Nivel bajo-medio	Nivel medio-alto	Nivel medio-alto	Nivel medio-alto	Aplicación de cuestionarios y entrevistas antes y después de cada capacitación.
1.3 Elaborados diagnósticos y estrategias en la cadena, mejorando los desempeños productivos y la satisfacción de los consumidores desde una perspectiva de mediano y largo plazo, basado en un análisis de los segmentos de consumidores a lo largo de la cadena de valor.	Número diagnósticos de la cadena elaborados y distribuidos.	Reportes provinciales y análisis con el apoyo de VCMII.	1 diagnóstico parcial para Santiago de Cuba	2014	N/A	2 Borradores de diagnóstico (2 provincias)	2 diagnósticos (uno por provincia)	N/A	2 diagnósticos (uno por provincia)	Revisión y análisis de documentos.
1.3 Elaborados diagnósticos y estrategias en la cadena, mejorando los desempeños productivos y la satisfacción de los consumidores desde una perspectiva de mediano y largo plazo, basado en un análisis de los segmentos de consumidores a lo largo de la cadena de valor.	Número de estudios de mercado elaborados y distribuidos para satisfacer la demanda.	Reportes técnicos	ND	2016	N/A	1 documento de estudio de mercado.	4 documentos de estudio de mercado.	Actualizado 5 documentos de estudio de mercado.	5 documentos de estudio de mercado.	Revisión y análisis de documentos.
1.3 Elaborados diagnósticos y estrategias en la cadena, mejorando los desempeños productivos y la satisfacción de los consumidores desde una perspectiva de mediano y largo plazo, basado en un análisis de los segmentos de consumidores a lo largo de la cadena de valor.	Número de planes de acción y estrategias elaboradas y distribuidas, basadas en la demanda.	Reportes provinciales	1 estrategia parcial en Santiago de Cuba	2014	N/A	Estructura de 5 estrategias en Municipios de Santiago de Cuba y Artemisa	Formuladas 5 estrategias en Municipios de Santiago de Cuba y Artemisa	N/A	Conformadas 5 estrategias en Municipios de Santiago de Cuba y Artemisa	Revisión y análisis de documentos.
1.4 Aplicadas en los diagnósticos y planes de acción herramientas de análisis y proyección que permitan abordar la equidad de género y generacional y la eficiencia energética.	Número de personas capacitadas (desagregadas por sexo) para aplicar herramientas de equidad y de eficiencia energética.	Listado de participantes en las capacitaciones.	5 a nivel nacional y 10 en Santiago han sido capacitados en aspectos relacionados con la equidad de género.	2014	N/A	15 (al menos 20% mujeres)	15 (al menos 20% mujeres)	N/A	30 (al menos 20% mujeres).	Revisión y análisis de documentos.
1.4 Aplicadas en los diagnósticos y planes de acción herramientas de análisis y proyección que permitan abordar la equidad de género y generacional y la eficiencia energética.	Número de diagnósticos y planes de acción que incorporan análisis de la equidad de género, generacional y de eficiencia energética.	Informes de los diagnósticos elaborados por los equipos intersectoriales	1 diagnóstico parcial para Santiago de Cuba que debe profundizarse.	2014	Formuladas 2 estructuras de diagnóstico territorial	2 diagnósticos territoriales y 5 borradores planes de acción municipales	5 planes de acción municipales	N/A	2 diagnósticos territoriales y 5 planes de acción municipales.	Revisión y análisis de documentos.

Resultado 2:	Indicadores	Fuentes de datos	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FINAL	METODOLOGIA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
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.	% de incremento de las producciones y ventas de frutas frescas y procesadas que tienen las cooperativas beneficiadas.	Registros de las empresas y actores municipales	Producciones alcanzadas al cierre del diagnóstico más reciente disponible	2016	N/A	N/A	Al menos un 10% de las producciones	Al menos un 20% de las producciones	Al menos un 30% de las producciones	Revisión de documentos y análisis de comparativos.
Productos:										
2.1 Líderes, productoras y productores de cooperativas de fruitales son capacitados en temas agropecuarios, de gestión empresarial y de satisfacción de consumidores, con orientación a la demanda y de equidad de género.	Número de cooperativistas capacitados con el proyecto (desagregados por sexo) en temas claves.	Fuentes de datos	ND	2014	100 (al menos 20% mujeres)	200 al menos 20% mujeres)	N/A	N/A	300 (al menos 20% mujeres)	Compilación de información
2.2 Cooperativas frutícolas incrementan sus capacidades para la producción y venta de frutas frescas y procesadas, incorporando el uso eficiente y sostenible de la energía.	Número de materiales elaborados y distribuidos para apoyar la capacitación en temas claves.	Listado de participantes en las capacitaciones	ND	2014	N/A	Preparación de 3 agropecuarios (mango, guayaba y papaya) y 3 de gestión empresarial.	Publicación de 3 agropecuarios (mango, guayaba y papaya) y 3 de gestión empresarial.	N/A	3 agropecuarios (mango, guayaba y papaya) y 3 de gestión empresarial.	Compilación de evidencias
2.3 Mujeres y jóvenes cooperativistas vinculadas a la producción de fruitales incrementan sus capacidades, potenciándose resultados de equidad.	Número de productoras y productores de cooperativas que incrementan sus capacidades.	Registros oficiales que llevan las empresas municipales	ND	2014	Diseño de cursos formativos y capacitados 50 productores de al menos 8 cooperativas	250 de productoras y productores de las 16 cooperativas de productos frescos y procesados interesados por el proyecto	100 de productoras y productores de las 16 cooperativas de productos frescos y procesados interesados por el proyecto	N/A	400 de productoras y productores de las 16 cooperativas de productos frescos y procesados interesados por el proyecto	Análisis comparativos y Relación de cursos formativos
2.4 Fortalecidos los mecanismos de control de la calidad de la cadena de valor, asegurando la adecuación de los productos en las cooperativas.	Número de materiales elaborados y distribuidos para apoyar la capacitación.	Informes del MINAG	ND	2014	N/A	Al menos 2 materiales elaborados y distribuidos	Al menos 3 materiales elaborados y distribuidos	N/A	Al menos 5 Número de materiales elaborados y distribuidos	Revisión de documentos
	Número de mujeres y jóvenes empleados que incrementan sus ingresos.	Informes de las cooperativas beneficiadas con el proyecto.	ND	2014	60% de las mujeres y jóvenes empleados.	60% de las mujeres y jóvenes empleados.	60 % de las mujeres y jóvenes empleados.	N/A	60% de las mujeres y jóvenes empleados.	Revisión de documentos.
	Número de documentos de recomendaciones para mecanismos de control de la calidad.	Documentos elaborados con la asesoría de VCMI	ND	2014	N/A	N/A	Borradores de 5 (1 por municipio) documentos de recomendaciones para mecanismos de control de la calidad	Presentados 5 (1 por municipio) documentos de recomendaciones para mecanismos de control de la calidad	5 (1 por municipio) documentos de recomendaciones para mecanismos de control de la calidad	Revisión de documentos.
	Número de mecanismos de control de calidad de la cadena de valor mejorados	Registros de las cooperativas y otras entidades	ND	2014	Propuesto el diseño de 2 mecanismos de control de calidad de la cadena de valor mejorados	Implementado 2 mecanismos y se propone 1 nuevo mecanismo de control de calidad de la cadena de valor mejorados	En operación al menos 3 mecanismos de control de calidad de la cadena de valor mejorados	N/A	Al menos 3 mecanismos de control de calidad de la cadena de valor mejorados	Revisión de documentos.

Resultado 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 (insumos y servicios) que son de alta relevancia para la cadena.	Cantidad de cuellos de botella identificados en los diagnósticos que muestran mejor funcionamiento.	Registros de las empresas y actores municipales que mejorarse se determinarán en los diagnósticos.	2017	Identificado al menos tres cuellos de botella de la cadena.	Intervenciones en al menos 1 cuello de botella de la cadena	Intervenciones en al menos 2 cuellos de botella de la cadena	N/A	Al menos tres cuellos de botella identificados en la fase de diagnóstico mejoran funcionamiento.	Revisión y análisis de documentos, análisis estadísticos, comparativos, entrevista a actores de la cadena. Validación técnica de experimentos implementados en puntos apropiados a lo largo de la cadena.	
Productos:	Indicadores	Fuentes de datos	Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FINAL	METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
3.1 Directivos y especialistas de entidades que participan en eslabones diferentes al agrícola y que brindan servicios de apoyo son capacitados en temas claves para mejorar el funcionamiento de la cadena.	Número de entidades que no son del Listado de participantes en las capacitaciones	Listado de participantes en las capacitaciones	N/D	2014	Identificadas las primeras 3 Entidades	Capacitadas 3 Entidades e identificadas las otras 7	capacitadas 10 entidades	capacitadas 10 entidades	10 entidades	Revisión de documentos.
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.	Número de entidades que no son del Listado de participantes en las capacitaciones	Informes territoriales sobre entidades beneficiadas.	N/D	2016	Identificadas las primeras 3 Entidades	Fortalecidas 3 Entidades e identificadas al menos otras 7	Fortalecidas 10 entidades	N/A	Al menos 10 entidades	Compilación de información y revisión de documentos
3.3 Entidades que no pertenecen los eslabones agrícolas implementan prácticas que favorecen la equidad de género y generacional.	Número de entidades que implementan prácticas para favorecer la equidad de género y generacional.	Informes territoriales.	N/D	2017	Identificadas 2 Entidades	Implementadas prácticas en 2 entidades y edentificadas al menos 3 nuevas entidades	Implementadas prácticas en 5 entidades	Implementadas prácticas en 5 entidades	Al menos 5 entidades	Compilación de información y revisión de documentos

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN.

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo:

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Anual	El Comité Directivo del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	N/A	N/A
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Semestral	El Comité Directivo con los aportes del Comité de Gestión identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.	Gobiernos territoriales	N/A
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El Comité de Gestión capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	N/A	N/A
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	El Comité de Gestión revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto	N/A	N/A
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	El Comité Directivo con las propuestas del Comité de Gestión debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.	N/A	N/A

Informe del Proyecto	Se presentará un informe del Proyecto ala Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el periodo.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	El Comité de Gestión asegurará la elaboración del Informe de proyecto y se aprueba por el Comité Directivo.	N/A	N/A
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Al menos una vez por año)	El Comité Directivo con los aportes del Comité de Gestión del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.	N/A	N/A

Plan de Evaluación.

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de Medio Término	N/A		CPD Outcome 26	3er año de implementación	Consultores nacionales e internacionales seleccionados	Proyecto
Auditorías Anuales	N/A		CPD Outcome 26	Segundo, tercero, cuarto y quinto año de la implementación	Entidad contratada por PNUD	Proyecto

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL²³

Productos y Actividades	Presupuesto por Productos y Años del Proyecto (USD)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
R1. Potenciadas las capacidades locales y nacionales para diagnosticar, proyectar y gestionar estratégicamente los frutales, generando retornos sostenibles a la inversión e incorporando el enfoque de cadena transversalizado por la equidad de género y la eficiencia energética.	321,190	302,911	179,916	65,186	36,321	905,524
1.1 Apoyar la articulación territorial y nacional de los actores y decisores/as que intervienen en la cadena de frutales.	52,045	46,273	37,175	8,313	10,274	154,080
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.	133,829	70,632	63,790	37,175	18,587	324,013
1.3 Elaborar diagnósticos y estrategias de intervención para evaluar el desempeño y las oportunidades en la cadena seleccionada.	74,349	133,829	50,755	0	0	258,933
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.	37,175	29,740	14,870	14,870	4,769	101,423
GMS	23,792	22,438	13,327	4,829	2,690	67,076
R2. 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	82,706	471,139	1,253,683	346,285	172,867	2,326,681
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	66,914	74,349	85,502	50,612	11,152	288,530
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.	0	306,421	965,978	206,825	104,300	1,583,524

² En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

³ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

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.	0	45,060	81,784	44,610	44,610	216,064
2.4. Mejorar las capacidades de las cooperativas para implementar mecanismos de control de la calidad para asegurar la adecuación de los productos.	9,665	10,409	27,554	18,587	0	66,216
GMS	6,126	34,899	92,865	25,651	12,805	172,347
R3 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 (insumos y servicios) que son de relevancia para la cadena.	13,651	316,664	231,658	214,343	177,859	954,174
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.	12,639	59,480	44,610	31,265	14,870	162,864
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.	0	196,553	151,301	151,673	133,829	633,356
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.	0	37,175	18,587	15,527	15,985	87,274
GMS	1,011	23,457	17,160	15,877	13,175	70,680
Subt-Total por Productos	417,546	1,090,714	1,665,257	625,814	387,047	4,186,379
GESTIÓN DEL PROYECTO	102,900	173,226	193,479	117,681	59,050	646,335
Costos Directos (CD)	14,036	34,087	50,128	20,051	12,030	130,332
Recursos Humanos	28,526	28,526	37,631	51,236	25,618	171,537
Equipos e insumos	36,717	65,785	59,391	16,345	11,694	189,933
Servicios y visibilidad	15,998	31,997	31,997	21,331	5,333	106,656
GMS	7,622	12,832	14,332	8,717	4,374	47,877
TOTAL GENERAL	520,446	1,263,941	1,858,736	743,494	446,097	4,832,714

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA.

El Proyecto se implementará en el marco del Programa de Cooperación acordado entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el período 2014-2018.

El MINCEX, en su calidad de organismo rector y coordinador de la cooperación internacional (Autoridad Pública de Cooperación), es responsable de definir las prioridades nacionales para la cooperación internacional y los proyectos que lo integran, así como evaluar y monitorear sus logros respecto de los resultados definidos.

El MINAG como entidad a nivel nacional con la máxima responsabilidad sobre la política agraria y de seguridad alimentaria en el país será la contraparte nacional rectora del proyecto (entidad nacional de implementación) y tendrá la responsabilidad de garantizar, de conjunto con el PNUD, la adecuada ejecución del mismo hacia el logro de los resultados previstos. A solicitud del MINAG, el PNUD apoyará la implementación nacional en rubros y actividades relacionadas con consultorías e intercambios con experiencias internacionales, comunicación y visibilidad, publicaciones, y otros servicios de apoyo a la gestión del proyecto.

A tal efecto, ambos actores deberán contar con los recursos humanos y materiales y en el caso del MINAG de las infraestructuras que a los varios niveles (nacional, provincial y municipal) se requieran:

- El **MINAG** nombrará como entidad responsable al OSDE AGRICOLA, que conformará la Oficina Nacional de Coordinación de Proyectos de Cadenas Agroalimentarias (ONC) para asumir directamente la responsabilidad de implementar el proyecto, junto al equipo conformado en el PNUD. Se aprovechará las capacidades en gestión e implementación de proyectos de cooperación con el SSNN creadas en el equipo de coordinación de los proyectos PALMA y AGROCADENAS. A su vez, aportará su experiencia en el diseño y aplicación de metodologías, instrumentos y herramientas útiles para la promoción del enfoque de cadena y articulación intersectorial e interinstitucional en la realización del diagnóstico, elaboración de las estrategias de desarrollo de la cadena y en la formulación de propuestas de intervención a nivel local.

Bajo el liderazgo de la ONC, se coordinarán hasta el momento los proyectos AGROCADENAS y AGROFRUTALES. Esta oficina radicará en el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT) es una institución científica de investigación-desarrollo con Categoría I, que trabaja bajo un esquema de autofinanciamiento desde el año 2002. Tiene como actividades fundamentales la investigación científica, la innovación tecnológica, la prestación de servicios científico-tecnológicos, la docencia y la producción de insumos fundamentales para la agroindustria frutícola. Tiene un sistema de gestión de la calidad certificado por la NC-ISO 9001 desde el 2006, renovado en el 2010 de conformidad con la norma NC ISO 9001:2008, y por segunda ocasión, por igual norma en el 2013, con resultados satisfactorios, sin no conformidades. El Instituto está directamente subordinado al OSDE Agrícola, y es el rector de la actividad técnica de los frutales en el país. Por ello, mantiene estrechos vínculos con las Subdelegaciones Provinciales Agrícolas, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y todas aquellas entidades que los produzcan.

- El **PNUD**, se alineará a la estructura de gestión del MINAG. A tal efecto, un/a Oficial de proyecto liderará los equipos de AGROCADENAS y AGROFRUTALES, y será el canal de comunicación con la ONC designada por el OSDE/MINAG. El equipo será reforzado para la atención del nuevo proyecto y el fomento de sinergias con otros proyectos en implementación, en particular en el área de ambiente.

El PNUD brindará asistencia técnica para apoyar metodológicamente la formación de capacidades, el intercambio de experiencias y la aplicación a nivel local del enfoque de cadenas. Desde el 2009, el PNUD ha estado liderando junto al MINAG, proyectos encaminados a dinamizar el sector agropecuario cubano aportando nuevos enfoques sistémicos, gerenciales y asociativos (cooperativismo, gestión empresarial, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental y económica, gestión de negocios, etc.) y apoyando la

utilización de metodologías participativas y de inclusión en función del desarrollo local. Posee una gran experiencia de trabajo en esta temática en el país y a lo largo del territorio nacional e importantes alianzas con actores nacionales e internacionales.

La estructura nacional para la gestión del proyecto Frutales comprende los niveles nacional, provincial y municipal y combina estructuras encargadas de la gestión de la implementación con estructuras que apoyan la coordinación e implementación sustantiva del proyecto, dado el alto componente analítico y de integración de actores que tienen esta acción durante su implementación (ver Organigrama que aparece al final del epígrafe).

Para la gestión:

Para mantener una supervisión general del proyecto AGROFRUT y garantizar la toma de decisiones estratégicas se conformará un Comité Directivo (CD) nacional, donde su secretaria será la ONC y en el cual participarán como miembros permanentes directivos de alto nivel del OSDE Agrícola (MINAG), PNUD, MINCEX y de la Agencia de Cooperación de Canadá. Será la máxima instancia decisora que dará seguimiento a la ejecución del proyecto. Deberá reunirse al menos una vez al año; pero podrá convocarse en más ocasiones si se considerase pertinente.

En carácter de invitados permanentes considerará directivos de alto nivel de otros Ministerios que asumen roles y responsabilidades relevantes en el sector de intervención del proyecto: 1) el MINAL como entidad responsable del procesamiento de los alimentos; 2) el MINCIN como entidad responsable de la comercialización de insumos agropecuarios y productos alimenticios respectivamente al sector productivo y a la población.

Los representantes del equipo de dirección del proyecto no son miembros del CD, sin embargo, participarán en las sesiones (excepto que el CD decida lo contrario), y serán los responsables de preparar previamente todos los insumos y materiales sobre el estado de avance del proyecto y los temas a tratar en la agenda y presentar su síntesis en el CD para alimentar el debate y facilitar la toma de decisiones.

También podrán ser invitados por acuerdo del CD a otros actores claves en los procesos de gestión del conocimiento y en la transferencia de innovación que asuman responsabilidades en la implementación de algunos componentes o temáticas del proyecto. El CD definirá caso por caso la eventualidad de invitar (en base a la agenda) a otras instituciones participantes en la implementación del proyecto o a los territorios.

Además, se creará un Comité de Gestión (CG) cuya función esencial es dar seguimiento a la implementación del proyecto, identificando las problemáticas y las acciones para su solución. Es una instancia convocada por el Equipo de Gestión (ONC-PNUD) del proyecto y compuesta por directivos del MINAG, MINCIN, MINAL y MINCEX, asignados para garantizar la operatividad del proyecto. Por el PNUD y la Agencia de Cooperación de Canadá pueden asistir los Oficiales de Programa designados.

Se reunirá trimestralmente y será el espacio donde se preparan los planes de trabajo y los informes que se presentarán al CD.

La Oficina Nacional de Coordinación de Proyectos de Cadenas Agroalimentarias (ONC) tendrá bajo su liderazgo, la coordinación hasta el momento de los proyectos AGROCADENAS y AGROFRUT y será responsable junto al equipo PNUD, de la ejecución, la compilación de información para elaborar los informes de ejecución y de la administración de todos los fondos. Mantendrá los archivos e inventarios de los activos productivos comprados por los dos proyectos, preparará todos los documentos relacionados con la gestión y adquisición de los bienes y servicios.

La ONC estará compuesta por un equipo de personas designadas y asignadas (con liberación total) a esta función y pertenecientes al IIFT (entidad designada por el OSDE Agrícola y el MINAG para la coordinación de ambos programas, así como, por especialistas y/o técnicos designados y asignados (con liberación parcial o total) por los otros Ministerios (MINCIN, MINAL) involucrados en ambos proyectos. A los integrantes de la ONC se les asignarán tareas y funciones,

operacionales o sustantiva conforme a las responsabilidades y competencias que las personas y/o la institución de referencia asume en el marco de los dos proyectos. Contará con:

1. Director/a Nacional: Responsable máximo de la Coordinación e Implementación del proyecto por el MINAG (comparte esta responsabilidad para el proyecto Agrocadenas).
2. Coordinador/a Técnico/a: Responsable de la implementación sustantiva del proyecto. Debe coordinar todas las instituciones técnicas que participan en la implementación del proyecto. Trabaja en estrecha coordinación con el Oficial designado por el PNUD para atender el proyecto.
3. Asistente de Finanzas: Encargado de la gestión financiera del Proyecto
4. Asistente de Adquisiciones: Responsable de organizar y monitorear la ejecución de todas las adquisiciones del proyecto.
5. Especialista en Gestión y temas de género: Responsable de coordinar las acciones referidas a garantizar la logística de los procesos de capacitación y de gestión (comparte esta responsabilidad para el proyecto Agrocadenas).
6. Asistente operacional logística: Responsable de organizar y monitorear la distribución y circulación de todas las adquisiciones del proyecto (comparte esta responsabilidad para el proyecto Agrocadenas).

Además, la ONC aprovechando las capacidades creadas y la estructura de gestión del proyecto AGROCADENAS contará con 3 monitores que radicarán en las respectivas regiones (Occidente, Centro y Oriente) donde se implementan los dos proyectos. Serán responsables de brindar apoyo y seguimiento sustantivo a las Oficinas de Provinciales de Proyecto (OPP); coordinar la integración entre los diferentes actores y territorios, así como responsables de la implementación del sistema de monitoreo y evaluación de los resultados.

En cada provincia y/o municipio seleccionado para la intervención del proyecto (en Artemisa y Santiago de Cuba) se conformará un Equipo Coordinador Provincial y/o Municipal, conformado por:

1. Coordinador/a provincial y/o municipal.
2. Especialista operacional-logístico

En Artemisa, el Equipo Coordinador provincial será la Dirección Técnica de la Empresa de Cítricos Ceiba perteneciente al Grupo Empresarial Agrícola (GAG) y en Santiago de Cuba, por el Grupo de Difusión Tecnológica de Contramaestre, aprovechando las capacidades creadas en la gestión con enfoque de cadenas promovidas desde Agrocadenas. En ambas entidades trabajan especialistas con vasta experiencia, conocimiento y adecuado poder de convocatoria entre los productores y el resto de los actores de la cadena con lo cual se favorecerá la ejecución de las acciones. Ambos coordinadores mantendrán un estrecho vínculo y coordinación con los Consejos de Administración Provinciales (CAP).

En cada uno de los 5 municipios el proyecto será liderado por una empresa agropecuaria. La razón por la cual se le da la responsabilidad a las empresas, es que en estas existe una visión más acorde con el enfoque que se espera alcanzar, además de poseer herramientas o instrumentos que favorecen a la convocatoria y ejecución de acciones. Cuentan también, con conocimientos sobre el funcionamiento del sector como un proceso, ya que no solo está presente en la obtención del producto final, sino que actúan en los diferentes eslabones de forma directa e indirecta. Además, teniendo en cuenta el contexto actual en el que se promueve la separación de las funciones estatales de las empresariales, contar con una empresa representa una ventaja para el proyecto, ya que sería bajo una visión empresarial que se estaría procediendo.

La ONC coordinará las Oficinas Provinciales y Municipales de los dos programas, garantizando su complementariedad y el cumplimiento de los planes de acción en cada territorio y la entrega de las informaciones e informes correspondientes.

Para la coordinación técnica:

Se reforzará el rol que asume la ONC de coordinación técnica nacional siendo responsable de la articulación e implementación de las acciones del proyecto referidas al proceso de la aplicación

de las metodologías y los enfoques previstos para la consecución y la sostenibilidad de los resultados esperados y de los procesos de capacitación. Además, de conjunto con la coordinación regional serán responsables del establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación a los resultados alcanzados en las regiones identificadas para cada una de las cadenas y contribuir a la recopilación, organización de las informaciones y datos que permitan medir los impactos. Realizará los análisis del proyecto en el contexto del país enriqueciendo los informes de rendición y garantizando que la información se gestiona de forma eficiente y eficaz.

Para ello, se conformará a nivel nacional un equipo intersectorial y de capacitación con las instituciones que conforman la cadena de frutales. Estarán representados, especialistas e investigadores del OSDE Agrícola/IIFT, el MINAL/IIIA y el MINCIN/CIDCI y la ANAP, como organismos/instituciones y/o asociaciones claves para esta cadena. Este equipo contará con el liderazgo de la División de Frutales del OSDE Agrícola, y con el apoyo metodológico de los equipos intersectoriales conformados para el proyecto AGROCADENAS.

A nivel provincial se conformarán también equipos intersectoriales y de capacitación que agruparán a los especialistas y decisores de la cadena de frutales a nivel territorial liderados por el Grupo de Difusión Tecnológica del IIFT en la provincia de Santiago de Cuba y por el IIFT para la provincia de Artemisa. Se unirán a estos grupos, actores de incidencia provincial y municipal y contará con el apoyo para la formación de instituciones científicas-técnicas.

Para la asesoría metodológica también se contará con el apoyo del grupo asesor conformado por el proyecto AGROCADENAS, que agrupa a expertos de diversas instituciones cubanas con experiencias o interés en el enfoque de cadenas de valor. Esto contribuirá a que ambos proyectos contribuyan a mantener un constante intercambio sobre los aprendizajes que se obtengan de la aplicación de estas metodologías y herramientas.

El equipo de gestión del PNUD estará conformado de la siguiente manera:

Considerando la experiencia acumulada en el proyecto Agrocadenas, y con el objetivo de lograr un alineamiento con la estructura nacional de gestión, el/la oficial senior del proyecto Agrocadenas liderará también el equipo de gestión del proyecto Agrofrutales. En tal sentido, los costos de gerencia serán compartidos entre ambos proyectos, ajustándolos al tiempo dedicado a cada proyecto.

El oficial de la cartera de desarrollo local promoverá la sinergia y articulación con otros proyectos y programas que implementa el PNUD.

En tal sentido, la estructura de funciones queda:

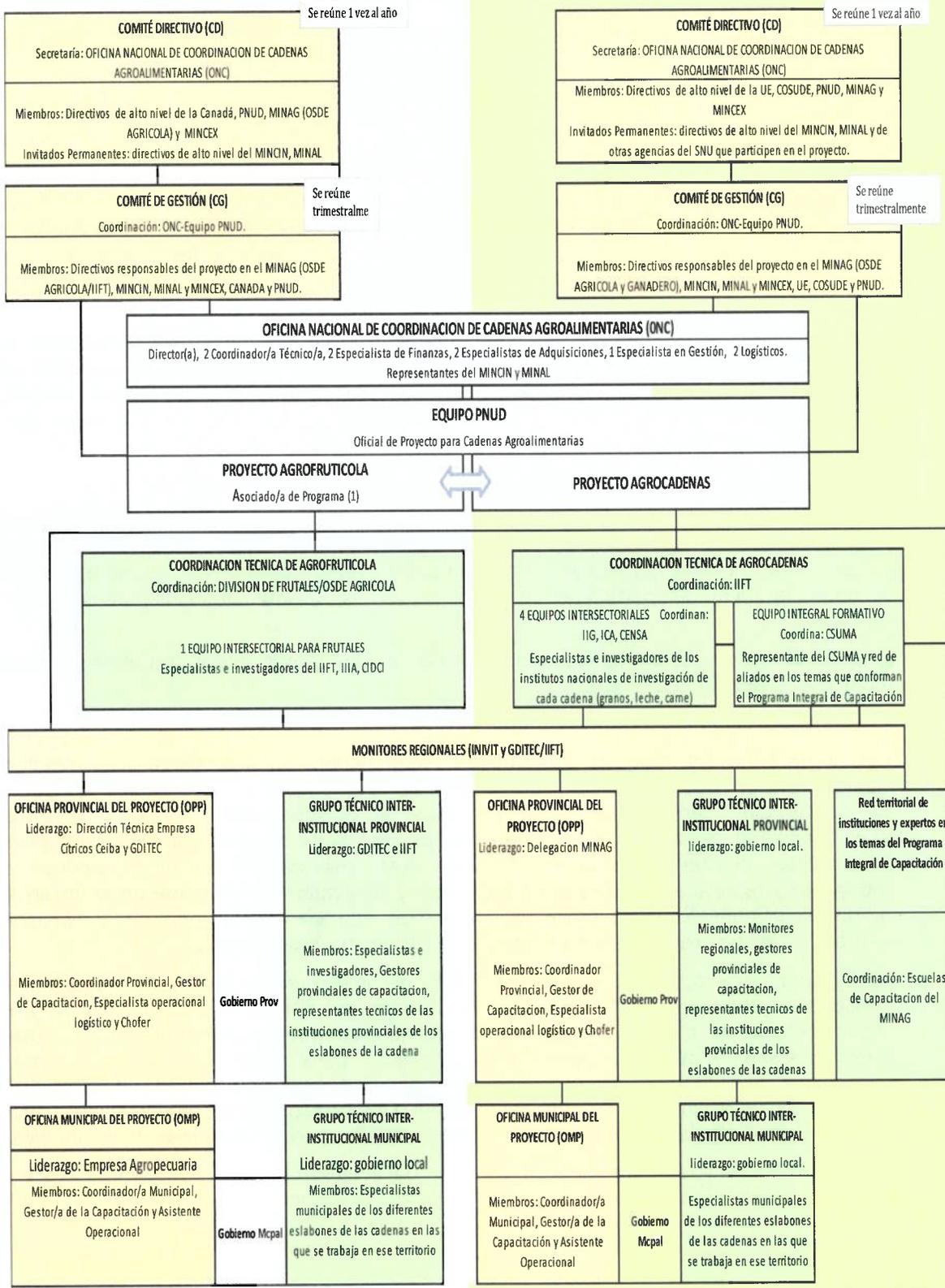
- Oficial Nacional del Proyecto Agrofrutales: Responsable de acompañar el/la director/a Nacional de la ONC- Cadenas Agroalimentarias y al Coordinador/a Técnico en todo el proceso de planificación, implementación y logro de resultados del proyecto, garantizando el cumplimiento de las normas y procedimientos del PNUD, así como de los compromisos establecidos con el/los donantes. También será responsable de las actividades de monitoreo y reporte al PNUD y a los donantes, y participará activamente en el desarrollo de coordinaciones con otros proyectos y con otras Agencias del Sistema de las Naciones Unidas. Este liderazgo será compartido con el Proyecto Agrocadenas.
- Asociado/a de Programa: Será responsable de implementar actividades sustantivas, gestionar el presupuesto de acuerdo a las normas del PNUD, el sistema ATLAS y los requerimientos del donante. Propondrá revisiones presupuestarias y realizará los ajustes presupuestarios requeridos, gestionará información para rendir cuentas al donante y garantizará la calidad de los procesos de pago. Conciliará con la ONC la información sobre la ejecución financiera y dará seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de los procesos de auditoría. También mantendrá supervisión sobre los sistemas de inventarios.

Por otra parte, dado el incremento en la complejidad de la ejecución sustantiva, financiera y de reportes, MINAG y PNUD analizarán eventualmente el fortalecimiento del equipo del PNUD, mediante la incorporación de una persona que apoye estos procesos (solamente si se considerase necesario) y será aprobado en el comité de coordinación correspondiente.

ORGANIGRAMA PARA LA GESTIÓN.

ORGANIGRAMA PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO AGROFRUTÍCULA

ORGANIGRAMA PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO AGROCADENAS



IX. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS.

IX.1 Cláusulas Modelo de Contexto Legal.

Opción A. En aquellos casos en que el país haya firmado el Acuerdo Básico de Asistencia - Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el (fecha) entre el Gobierno de (país) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

A continuación, exponemos los dos puntos abordados en el Artículo 1 del documento antes mencionado, que destacan:

1. El presente Acuerdo enuncia las condiciones básicas en las cuales el PNUD y sus organismos de Ejecución prestarán asistencia al Gobierno para llevar a cabo sus proyectos de desarrollo y se ejecutarán los proyectos asistidos por el PNUD. Se aplicará a toda la asistencia del PNUD y a los documentos del Proyecto u otros instrumentos (llamados en adelante Documento de Proyecto) que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del Organismos de Ejecución en relación con tales proyectos.
2. El PNUD solo prestará asistencia en virtud de este Acuerdo en respuesta a solicitudes presentadas por el Gobierno y aprobadas por PNUD. Se concederá tal asistencia al Gobierno, o a la entidad que el Gobierno designe, y se proporcionará y recibirá de conformidad con las resoluciones y decisiones pertinentes y aplicables de los organismos competentes del PNUD y a reserva de que el PNUD disponga de los fondos necesarios.

(ver Acuerdo Básico).

IX.2 Cláusulas Modelo para la Gestión del Riesgo.

Opción A. Entidad de Gobierno (NIM)

1. De conformidad con el Artículo III del Acuerdo SBAA, el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad física y tecnológica del Asociado y de su personal y bienes, así como de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:
 - a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
4. De acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD, se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).

5. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto así como a personal relevante, información y documentación.