

# AGRO Cadenas

PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS  
AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



MINISTERIO DE LA AGRICULTURA



Unión Europea



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE



Ministerio  
de la Industria  
Alimentaria



MINISTERIO  
DEL COMERCIO  
INTERIOR

## EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

# PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL (AGROCADENAS)

CUBA

## EQUIPO DE EVALUACIÓN:

Luis Elizondo Lopetegi (País Vasco)  
Idalmis Nazco Chaviano (Cuba)

Enero, 2017

# ÍNDICE

Introducción	1
Lista de acrónimos y abreviaturas	2
Resumen ejecutivo	3
1. Marco de referencia para la evaluación	9
1.1. Sector agropecuario en Cuba	9
1.2. Proyecto AGROCadenas	11
1.2.1. Marco de objetivos y resultados	11
1.2.2. Cobertura y beneficiarios	12
1.2.3. Estructura para la gestión del proyecto	13
1.3. Evaluación intermedia	14
1.3.1. Objetivo y alcances	14
1.3.2. Criterios y preguntas de la evaluación	15
1.3.3. Enfoque de la evaluación y métodos	16
1.3.4. Técnicas e instrumentos empleados	17
2. Hallazgos, riesgos y aprendizajes	19
2.1. Hallazgos	19
2.1.1. Pertinencia	19
2.1.2. Eficiencia	23
2.1.3. Eficacia	24
2.1.4. Efectos	25
2.1.5. Cobertura	26
2.1.6. Impacto	27
2.1.7. Ejes transversales	28
2.1.8. Sostenibilidad	30
2.2. Riesgos	31
2.3. Aprendizajes	32
3. Conclusiones	33
4. Recomendaciones	35
5. Anexos	37
Anexo 1: Lineamientos de la Política Económica y Social que se articulan con el proyecto	37
Anexo 2: Matriz de Evaluación	39
Anexo 3: Avances del Marco Lógico del proyecto	44
Anexo 4: Gráficos de la percepción de los actores	47
Anexo 5: Entidades y personas participantes en la Fase de Terreno	50
Tablas	
Tabla 1: Marco de objetivos y resultados del proyecto AGROCadenas	12
Tabla 2: Localización geográfica de los territorios donde interviene el proyecto	13
Tabla 3: Estructura para la gestión del proyecto	14

Tabla 5: Técnicas empleadas para la evaluación	<b>17</b>
Tabla 6: Muestra de actores seleccionados para la evaluación	<b>18</b>
Tabla 7: Selección de proyectos de intervención por cadenas	<b>27</b>
Gráficos	
Gráfico 1: Entidades capacitadas según tipo de actor	<b>22</b>
Gráfico 2: Entidades con proyectos aprobados según tipo de actor	<b>22</b>
Gráfico 3: Percepción de los actores involucrados sobre el proyecto	<b>47</b>
Gráfico 4: Percepciones sobre los factores de incidencia en la ejecución del proyecto	<b>47</b>
Gráfico 5: Percepciones de los involucrados sobre los aportes o efectos del proyecto	<b>48</b>
Gráfico 6: Percepción de actores nacionales y municipales sobre el beneficio para las cadenas	<b>48</b>
Gráfico 7: Percepciones de los involucrados sobre los desafíos a enfrentar durante y posterior al proyecto	<b>49</b>

## INTRODUCCIÓN

Esta evaluación atiende integralmente a los “Términos de Referencia para la Evaluación Intermedia” del proyecto “Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local, (AGROcadenas)”, que se ejecuta en Cuba desde el año 2014 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura (MINAG), financiado por la Unión Europea (UE) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Gestionada por la Oficina en Cuba del PNUD, la evaluación se realiza entre octubre y diciembre de 2016. Asisten como evaluadores Luis Elizondo Lopetegi (País Vasco) e Idalmis O. Nazco Chaviano (Cuba), contando con el asesoramiento del Grupo de Referencia, encargado de supervisar el proceso de evaluación en nombre del PNUD, encabezado por Aymara Hernández Morales, Oficial Nacional del Proyecto.

El énfasis de la evaluación está puesto en apreciar desde una visión externa los logros alcanzados durante la primera etapa de ejecución del proyecto, comprendida en el periodo enero 2014 - junio 2016, en relación a los objetivos que persigue y a los supuestos que le dieron origen.

Este abordaje permitió la formulación de recomendaciones tendientes a reorientar las acciones y recursos en etapas posteriores del proyecto, buscando su mayor efectividad, así como a la mejora de su pertinencia y relevancia en el contexto actual que se desarrolla.

El equipo de evaluación agradece el apoyo brindado por la Oficina Nacional del Proyecto durante la organización y ejecución del proceso, y a todas las personas que aportaron elementos de apreciación, desde sus aprendizajes y percepciones.

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>BASAL</b>	Bases Ambientales para la Sostenibilidad Alimentaria Local
<b>BAT</b>	Brigadas de Asistencia Técnica
<b>CCS</b>	Cooperativa de Créditos y Servicios
<b>CD</b>	Comité Directivo de AGROcadenas
<b>CG</b>	Comité de Gestión de AGROcadenas
<b>CNA</b>	Cooperativa No Agropecuaria
<b>COSUDE</b>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
<b>CPA</b>	Cooperativa de Producción Agropecuaria
<b>CSUMA</b>	Centro de Capacitación y Superación del MINAG
<b>CAM</b>	Consejo de Administración Municipal
<b>CUC</b>	Peso Cubano Convertible
<b>CUP</b>	Peso Cubano
<b>EMA</b>	Empresa Municipal Agropecuaria
<b>MANUD</b>	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>MEP</b>	Ministerio de Economía y Planificación
<b>MINAG</b>	Ministerio de la Agricultura
<b>MINAL</b>	Ministerio de la Industria Alimentaria
<b>MINCEX</b>	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
<b>MINCIN</b>	Ministerio del Comercio Interior
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONP</b>	Oficina Nacional del Proyecto
<b>OSDE</b>	Organización Superior de Dirección Empresarial
<b>PAAS</b>	Proyecto de Apoyo a una Agricultura Sostenible
<b>PALMA</b>	Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria
<b>PCC</b>	Partido Comunista de Cuba
<b>PIAL</b>	Programa de Innovación Agrícola Local
<b>PIF</b>	Programa Integral de Formación
<b>PNDES</b>	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>ROM</b>	<i>Results Oriented Monitoring</i> (Monitoreo Orientado a Resultados)
<b>UBPC</b>	Unidad Básica de Producción Cooperativa
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UEB</b>	Unidad Empresarial de Base

## RESUMEN EJECUTIVO

El “Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local” (AGROcadenas), iniciado en el año 2014, es una experiencia relevante que se desarrolla en un contexto de actualización del modelo económico y social cubano, con transformaciones en el sector agropecuario. Se propone contribuir al desarrollo socioeconómico continuado y sostenible de Cuba, mediante propuestas innovadoras que favorecen el fortalecimiento del desempeño y la gestión a nivel territorial de cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones.

Con un financiamiento total de 12.200.000 € (67% aportado por la UE y 33 % por la COSUDE), se desarrollará hasta 2018, mediante un esquema de trabajo que, bajo la coordinación del Ministerio de la Agricultura conjuntamente con el PNUD, integra a otros ministerios (MINAL y MINCIN) e instituciones vinculados con el sector agroalimentario.

Esta iniciativa de cooperación promueve una lógica de concentración e integración territorial, dirigiendo sus acciones a un conjunto de municipios, que por su proximidad, conforman una región de relevancia productiva, específicamente para el desarrollo de cadenas ganaderas (leche y carne vacuna) y graneras (frijol y maíz). De esta forma, se apoya a 13 municipios del país, ubicados en dos grandes regiones con similar vocación productiva, en las provincias de Villa Clara, Sancti Spiritus, Granma y Santiago de Cuba. Además, otros dos municipios se mantienen como observadores; uno ubicado en Pinar del Río y otro en Guantánamo.

Dirige su acción y apoyo a los siguientes grupos destinatarios: cooperativas agropecuarias (CCS, CPA y UBPC), formas de gestión no estatal vinculadas a otros eslabones de las cadenas, y servicios locales de apoyo a las cadenas.

También fortalece las capacidades de decisores, técnicos y especialistas nacionales y locales vinculados a la gestión y desarrollo de las cadenas seleccionadas; además de que beneficia a entidades nacionales que brindan servicios relevantes para el desarrollo de las cadenas a nivel local, entidades estatales locales del Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) y del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) con roles importantes en las cadenas a nivel territorial, y entidades estatales del sector productivo a nivel local (Unidades Empresariales de Base).

En su primera etapa, concebida como fase de diagnóstico, se han realizado acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades nacionales y locales de grupos intersectoriales para que adopten el enfoque de cadenas y logren diagnosticar los cuellos de botella, así como elaborar estrategias, planes de acción y propuestas de intervención locales con el propósito de mejorar el funcionamiento de las cadenas.

## EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Encontrándose en una fase media de su ejecución, el proyecto ha sido objeto de una evaluación intermedia entre octubre y diciembre de 2016. El propósito fue identificar y evaluar, desde una visión externa, los logros alcanzados en la Etapa I del proyecto, en el periodo comprendido entre enero de 2014 y junio de 2016, y ofrecer elementos relevantes al MINAG, el PNUD, la UE y COSUDE para tomar decisiones que permitan mejorar los procesos de gestión del proyecto en su conjunto.

Se evaluó todo el proceso llevado a cabo en la Etapa I, referida a las acciones de diagnóstico, proyección estratégica y definición de las intervenciones para mejorar el desempeño y gestión de las cuatro cadenas en los 13 municipios seleccionados. Se prestó especial atención al impacto en la articulación intersectorial de los actores locales, la creación de capacidades nacionales y locales para el análisis con enfoque de cadena, el fortalecimiento técnico y gerencial de los diversos actores para la identificación y formulación de propuestas de intervención con enfoque de cadena, así como la inclusión de temas transversales (género, eficiencia energética, dinámica poblacional) durante el desarrollo del proyecto.

La metodología utilizada se inscribe en la propuesta adoptada por el PNUD, que está definida en el documento “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo”<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. PNUD, 2009. [http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

donde se plantean herramientas para medir resultados sostenibles exitosos y criterios para medir el desarrollo y el logro de objetivos<sup>1</sup>.

El proceso de evaluación permitió tener una apreciación cualitativa de los logros alcanzados, resaltando los siguientes criterios de evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, cobertura, efectos, enfoque de género, sostenibilidad y aprendizajes; e incluyó revisión documental, entrevistas individuales y colectivas, charlas de intercambio con grupos locales de interés, visitas de campo y observación directa, así como el análisis y procesamiento de información primaria y secundaria. Se reconoce la destacada labor del equipo del proyecto para garantizar que se contactaran todos los beneficiarios y se accediera a la información disponible durante el proceso de evaluación.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

**Pertinencia:** el proyecto AGROCadenas, atendiendo a los objetivos y resultados esperados, se ajusta a las prioridades de la política de desarrollo que impulsa el país, enfocadas a la seguridad alimentaria de la población, así como a la sustitución de importaciones de alimentos. Contribuye a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, actualizados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, desde una visión estratégica y práctica a nivel local. Se anticipa favorablemente a las transformaciones institucionales y objetivos de desarrollo del país planteados hasta 2030. Igualmente se evidencia la compatibilidad con las tendencias globales internacionales (Agenda para el Desarrollo Sostenible), y su coherencia con las políticas de la UE y COSUDE para la cooperación, así como con las políticas y metas trazadas por el PNUD en su programa de cooperación en Cuba (MANUD). Contribuye al fortalecimiento de prioridades productivas de relevancia nacional, por su aporte al consumo nacional y a la sustitución de importaciones, en cadenas agroalimentarias que no se habían trabajado con anterioridad, concentrando las acciones en municipios que por su proximidad conforman territorios potencialmente productivos en las cadenas ganaderas (leche y carne vacuna) y graneras (frijol y maíz). También es pertinente por la coherencia y sentido de la oportunidad con las necesidades y prioridades de los beneficiarios, con un enfoque altamente participativo, incluyendo los objetivos en materia de igualdad entre hombres y mujeres y de sostenibilidad ambiental.

Las acciones realizadas en su primera etapa, responden a las condiciones y necesidades hacia las cuales está orientada la iniciativa, al promoverse una nueva experiencia de gestión de cadenas agroalimentarias con enfoque sistémico e intersectorial, articulando intereses y acciones de ministerios e instituciones que participan en las cadenas productivas beneficiadas, evidenciándose en los propios resultados alcanzados, así como el sentido de apropiación y compromiso de los actores involucrados. Se reconoce por los actores involucrados que por primera vez se integran diversos sectores e instituciones, en procesos participativos para analizar las cadenas agroalimentarias en toda su dimensión.

Un aporte importante del proyecto en esta etapa se refiere a la elaboración, socialización y divulgación de la metodología elaborada para realizar los diagnósticos y de los resultados alcanzados con su aplicación con el diseño de las estrategias de desarrollo para cada una de las cadenas. Las dinámicas participativas utilizadas por el proyecto, tanto en los procesos de diagnósticos, como de elaboración de las estrategias de desarrollo de las cadenas, han contribuido al aprendizaje progresivo de los actores locales, en la misma medida que se logra por primera vez construir estrategias de desarrollo para estas cadenas de valor de manera articulada con enfoque intersectorial e interinstitucional.

Otro elemento apreciado de aprendizaje ha sido el trabajo de sensibilización y capacitación dirigida a decisores nacionales y locales, posibilitando crear condiciones y capacidades para facilitar y dar seguimiento a los mecanismos de gestión y procesos de integración que demandan las cadenas. Los involucrados consideran que se debe seguir trabajando en la sensibilización y preparación de los decisores, con énfasis en el nivel nacional, para garantizar la sostenibilidad de la articulación que promueve y que ha alcanzado el proyecto.

El proyecto interviene a nivel local mediante propuestas de intervención y proyectos diseñados por los propios beneficiarios del proyecto, lo cual supone un proceso técnico relativamente complejo; que adicionalmente, a criterio de los involucrados, antes de participar en los procesos promovidos por el proyecto, no se tenían experiencias prácticas, solo en términos conceptuales.

Se aprecian como aspectos relevantes en esta etapa la estrategia de intervención del proyecto, el cambio de mentalidad hacia un nuevo enfoque de gestión en los actores que participan, la metodología de diagnóstico elaborada, los procesos participativos de diagnósticos y construcción de estrategias de desarrollo de las cadenas, los planes de acción elaborados en cada municipio y las propuestas de intervención elaboradas por los propios beneficiarios. Se valora como positivo y novedoso el liderazgo de los gobiernos locales en la implementación de los procesos de gestión, el rol desempeñado por las escuelas de capacitación, la implementación del PIF y el papel de las BAT, y la incorporación de mujeres y jóvenes en los procesos.

**Eficiencia:** el proyecto ha logrado el cumplimiento de los resultados y metas previstas para la Etapa I, con el presupuesto asignado y mediante una estructura bien diseñada. El proyecto agrupa a representantes de diversas instituciones empresariales, estatales, docentes y de investigación, en tres ejes estructurales bien definidos, garantizando la gerencia y la coordinación, la atención técnica y la capacitación con una cobertura nacional, provincial y municipal. Se aprecian como resultados novedosos, innovadores y relevantes en esta primera etapa: i) los diagnósticos regionales de las cadenas seleccionadas (maíz, frijol, carne y leche), ii) las estrategias regionales elaboradas para atender en el periodo 2015-2020 a los problemas identificados, iii) los planes de acción en los 13 municipios beneficiarios, iv) el Programa Integral Formativo para la capacitación, innovación y extensión, como una de las principales acciones para el logro de la articulación e integración de los diversos actores, v) las Brigadas de Asistencia Técnica para apoyar a los actores de la cadena en la formulación de propuestas de intervención y vi) las propuestas de intervención para mejorar las problemáticas de las cadenas; evidenciando el cumplimiento de las actividades previstas.

Por primera vez se articulan en un proyecto de esta magnitud, con procesos innovadores de planificación y organización, tres organismos claves para el desarrollo de cadenas productivas: MINAL, MINCIN y MINAG. Se reconoce la participación de los gobiernos locales, que han hecho suyos los objetivos del proyecto en los territorios involucrados. Es reconocido el papel conjunto de la ONP y el PNUD en la ejecución del proyecto, mostrando buena coordinación en la implementación del mismo.

La etapa objeto de evaluación tuvo una extensión en el tiempo, considerada necesaria y pertinente, a partir de experimentarse en el marco del proyecto procesos complejos que conllevan a cambios de mentalidades y maneras de hacer. La ejecución presupuestaria es congruente con la evolución del proyecto y las actividades realizadas. Se visualiza como riesgo el cumplimiento en el tiempo previsto de los resultados de la Etapa II, con incidencia en el logro de los objetivos del proyecto.

**Eficacia:** los objetivos planteados en la Etapa I se han alcanzado, así como las metas esperadas. Se muestran avances dirigidos a las cadenas de valor y en los territorios y beneficiarios/as identificados. Aún es débil la relación interterritorial, pues la experiencia coexiste con el mecanismo sectorial y territorial de planificación institucionalizado en el país y lleva más tiempo para su apropiación, lo cual pudiera comenzar a dar sus resultados a partir de la implementación de las propuestas de intervención. En el caso de los municipios observadores, se han realizados acciones para compartir experiencias y conocimientos, pero aún no se ha logrado desarrollar procesos de expansión o replicación de metodologías y buenas prácticas como se había deseado, condicionado por la complejidad del tema y la necesario atención directa que lleva incorporar e implementar el enfoque intersectorial e interinstitucional en los mecanismos de gestión. Los principios conceptuales y metodológicos utilizados se consideran, elementos claves para alcanzar los objetivos propuestos, garantizando un proyecto, coherente, que concierta intereses y condiciona la corresponsabilidad de los diversos actores involucrados, que condicionarían un proyecto eficaz y el logro de los efectos esperados al finalizar el mismo. Las acciones realizadas en la Etapa I se consideran de gran importancia para el alcance de los objetivos que se propone el proyecto; se han creado condiciones favorables con nuevos conocimientos y nuevas maneras de gestionar y planificar. Sus actividades continúan dirigidas al cumplimiento de las metas previstas.

**Efectos:** a partir de los avances de resultados reflejados en los informes de seguimiento del proyecto, la observación y los criterios dados por los entrevistados se aprecia cambio de actitudes, que generan nuevas prácticas y maneras de pensar. Se consideraron como actitudes valoradas la motivación para enfrentar un nuevo proceso (enfoque de cadenas); la articulación intersectorial e



interinstitucional lograda en esta primera etapa; la capacidad para elaborar proyectos de negocios; la capacidad para replicar nuevos temas y la capacidad para la innovación.

Considerando los criterios y percepciones de los involucrados y los resultados reflejados en los informes de seguimiento, son efectos del proyecto: el cambio de mentalidad para asumir un nuevo enfoque de gestión, las capacidades instaladas en cada uno de los territorios beneficiados, decisores sensibilizados, empoderamiento de las mujeres, el fortalecimiento del sistema de capacitación, la adopción de nuevas metodologías y formas de trabajar, avances en la articulación entre todos los eslabones de las cadenas en la gestión integrada con liderazgo de los gobiernos municipales, la figura de los BAT y una nueva modalidad de asistencia técnica, presencia y pertinencia de los ejes transversales en las acciones realizadas y en los proyectos aprobados, sensibilidad ambiental en las propuestas de intervención, cambio en el proceso de identificación de beneficiarios y sus necesidades, la apropiación, etc.

**Cobertura:** en las acciones realizadas en esta primera etapa es apreciable que el proyecto contribuye al fortalecimiento de las cuatro cadenas seleccionadas (frijol, maíz, leche y carne vacuna), y potencia las dos regiones productivas del país y municipios seleccionados. Por primera vez, las cadenas beneficiadas cuentan con sus estrategias de desarrollo para cada región, con los correspondientes planes de acción en cada municipio, como bases para la implementación de las propuestas de negocios elaboradas por los propios beneficiarios del proyecto, considerando todos los eslabones de las cadenas. Se valoriza el enfoque dado a las acciones de sensibilización y capacitación a los diversos actores, pues se han logrado acciones que fortalecen todos los eslabones de las cadenas de una manera articulada e integrada. En cuanto a los actores que participan, se aprecia el nivel de sensibilización y compromiso de los decisores locales al asumir con liderazgo el mecanismo de gestión que propone el proyecto. Los decisores nacionales también han sido sensibilizados y visualizan la necesidad de implementar este enfoque en otras cadenas de valor. Se visualiza una participación activa de los beneficiarios del proyecto en las diversas acciones, con énfasis en la identificación de necesidades y elaboración de sus propuestas de intervención, donde se pondera la asistencia técnica brindada por las BAT, lo cual contribuye a los efectos logrados en cuanto al cambio de actitudes y prácticas.

Aunque se han realizado acciones con los municipios observadores pudiera no cumplimentarse la meta prevista, se reconoce y es apreciable que la adopción de la gestión de cadenas requiere asesoramiento permanente. Los resultados en cuanto a la dimensión territorial, pudieran ser alcanzados a partir de la implementación de los proyectos. En sentido general las actividades del proyecto continúan dirigidas al cumplimiento de las metas previstas. En esta primera etapa, se han creado condiciones para que los resultados del proyecto, según objetivos previstos, se pudiesen alcanzar en las posteriores etapas.

**Impacto:** una vez finalizada la Etapa I del proyecto, se visualizan cambios en los grupos meta del proyecto, considerando los efectos apreciables: avances en la articulación intersectorial de los actores locales, logros asociados a la creación de capacidades nacionales y locales para el análisis con enfoque de cadena, el fortalecimiento técnico y gerencial de los diversos actores para la identificación y formulación de propuestas de intervención con enfoque de cadena, así como la inclusión de los temas transversales que propone el proyecto (género, eficiencia energética y dinámica poblacional). Debido a la excesiva prolongación de la Etapa I, y por el corto tiempo en que se reconoce que se implementarían las propuestas de negocios, previstos para la Etapa II, pudiera presentarse dificultades para alcanzar las metas previstas, por lo que el grupo gestor del proyecto, debe trazar una estrategia adecuada para el éxito del proyecto.

**Ejes transversales:** el proyecto desde sus inicios ha incorporado en cada una de sus acciones los enfoques transversales de género, generacional y los temas ambientales con énfasis en la eficiencia energética, identificando instituciones con experticia en estos temas e incorporándolas en los equipos de trabajo o en acciones de consultoría.

Los resultados son visibles en cada uno de los productos del proyecto (la metodología de diagnóstico elaborada, las estrategias de desarrollo de las cadenas y las propuestas de intervención), así como en la influencia que se aprecia sobre los diversos actores y beneficiarios/as involucrados. Se valora,

como algo fundamental de este éxito, la capacitación recibida y el apoyo técnico de las BAT, todo ello liderado por las Escuelas de Capacitación.

**Sostenibilidad:** podemos asegurar que el proyecto propicia un cambio de mentalidad, de actitudes y nuevas prácticas desde el punto de vista político, económico, social, ambiental y tecnológico, que perdurarán después de la fecha de su conclusión, si bien la sostenibilidad institucional del proyecto a nivel nacional depende de que los mecanismos de planificación se apropien de esta metodología.

## RECOMENDACIONES

A la vista de la evaluación de medio término llevada a cabo, se proponen las siguientes recomendaciones para tenerlas en cuenta hasta la finalización del proyecto.

1. Seguir trabajando con los decisores nacionales y locales en el enfoque de **gestión intersectorial de las cadenas agroalimentarias** para generar cambios en el modelo de gestión.
  - Fortalecer las alianzas con el MEP para divulgar y legitimar el modelo de gestión propuesto por el proyecto.
  - A partir de esta experiencia, sería interesante que los ministerios participantes en el proyecto pudieran dar pasos en la consolidación de los mecanismos de gestión de cadenas con enfoque intersectorial.
  - Dar continuidad a la articulación local interinstitucional con el liderazgo de los gobiernos municipales (Consejos de Administración Municipal). Teniendo en cuenta el aprendizaje de los proyectos piloto con enfoque integrado de gestión, sería interesante conocer los factores que condicionan los mecanismos de gestión de las cadenas a nivel local, y proponer un Modelo de Gestión de Cadenas Agroalimentarias.
2. Sería viable para las próximas etapas del proyecto consolidar y fomentar los aprendizajes logrados y continuar **fortaleciendo el eje de capacitación** a partir de las siguientes acciones:
  - Implementar un Programa Formativo previsto sobre cadenas de valor para decisores, valorando la pertinencia de introducir elementos de planificación, organización, ejecución y formulación de políticas así como la utilización del enfoque de competencias laborales.
  - Fortalecer las capacidades de las BAT y ampliar su campo de experticia, como asesorías en factibilidad, planes de negocio, gerencia, micro finanzas, resolución de conflictos, enfoque de género y generacional, eficiencia energética, etc.
  - También se sugiere profundizar en temas de manejo adecuado de recursos naturales, aprovechamiento eficiente del agua, etc., basados en la experiencia adquirida por otros proyectos que se implementan (BIOMAS, PAAS, BASAL) .
  - Insertar en las acciones de capacitación el tema de la calidad, entendida tanto desde la perspectiva de la calidad alimentaria (propiedades y características de un alimento), como desde la calidad diferenciada (conjunto de características vinculadas a un origen geográfico o tradición): prevenir y minimizar la entrada de riesgos en todos los eslabones de la cadena alimentaria, garantizar un alto nivel de seguridad alimentaria y, en consecuencia, un alto nivel de protección de la salud pública, así como estudiar posibles sistemas para el reconocimiento de una calidad diferenciada (Denominación de Origen Protegida, Indicaciones Geográficas Protegidas, etc., para llegar a tener, por ejemplo, “Frijol de Carrillo” o “Queso de Villa Clara”).
3. Profundizar en la sensibilización a decisores, beneficiarios y otros actores en la **dimensión regional**, teniendo en cuenta que el enfoque de cadenas conlleva a interrelacionar organizaciones de dos o más territorios.
4. Continuar la **difusión** de los logros del proyecto a través de publicaciones de buenas prácticas, páginas web, medios audiovisuales, etc., para facilitar la puesta en marcha de estas metodologías en otros municipios y otras cadenas de valor. Es decir, visualizar y sistematizar las buenas prácticas que ya tiene el proyecto en cuanto a la gestión de cadenas con el liderazgo de los gobiernos, las propuestas de intervención que se desarrollan, y la inclusión de los tres ejes transversales.

5. El cumplimiento de las metas de la Etapa I es satisfactorio, pero se visualiza cierto riesgo en el alcance de las metas productivas previstas para el cierre de la acción, debido a que se cuenta con menor tiempo para la Etapa II. Se sugiere una acción conciliadora de las partes ejecutoras del proyecto con los donantes para trazar la estrategia adecuada para garantizar el éxito esperado. Sería pertinente que los donantes y decisores pudieran obtener información complementaria y, en su caso, realizar más visitas a los territorios beneficiados, para llegar a un acuerdo en este sentido.
6. Comenzar a valorar la formulación de un nuevo proyecto que, una vez finalizada la Etapa III de AGROCadenas, permita consolidar el fortalecimiento del trabajo intersectorial del MINAG, MINAL y MINCIN, tanto a nivel local como nacional. .

Como se ha señalado en los hallazgos, el proceso innovador iniciado por el proyecto no está finalizado porque su sostenibilidad a nivel nacional depende de que los mecanismos de planificación se apropien de esta metodología o enfoque de gestión. Por ello se valora que dada la oportunidad que ofrece el contexto macroeconómico, visible en el PNDES 2030, pudieran plantearse las entidades nacionales con el apoyo del PNUD y los financiadores, la posibilidad de formular una nueva acción dirigida a la construcción de una política pública del modelo de gestión de cadenas, como consolidación de los cambios de gestión promovidos por AGROCadenas, aprovechando los aprendizajes y las capacidades instaladas actualmente. Asimismo en esa nueva etapa se podría retomar el trabajo con los municipios observadores, una vez madurada esta primera experiencia que desarrolla AGROCadenas.

# 1. MARCO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN

## 1.1. SECTOR AGROPECUARIO EN CUBA

El sector agropecuario constituye un vector decisivo y estratégico en la economía cubana, tanto por su contribución a la seguridad alimentaria en su oferta de alimentos para el consumo de la población, como por sus vínculos con otros sectores, al proveer de materias primas a la industria, y manifestarse como oferente de insumos y demandante de servicios.

Las deficiencias identificadas en el sector agropecuario cubano han obligado al país a tener que financiar la agricultura cubana y a importar productos agrícolas. Entre 1989 y 2012, los costos de las importaciones de productos agropecuarios se duplicaron, como resultado combinado de la incapacidad del sector de producir los necesarios alimentos para consumo animal y humano, y de la tendencia ascendente de los precios internacionales.

Dentro de los rubros que importa el país actualmente se encuentran el arroz, los frijoles, los aceites comestibles, las carnes, los pescados, el trigo y otros cereales, la leche, las frutas, las hortalizas y la proteína para alimento animal. Varios de estos ítems se importan para cumplir con la asignación de alimentos racionados que el Estado distribuye a toda la población, así como la correspondiente al consumo social (comprende el consumo de alimentos que se realiza en instituciones públicas como escuelas, círculos infantiles, hospitales, asilos de ancianos y otras de ese tipo)<sup>2</sup>.

Una buena proporción y cantidad de los alimentos que hoy se importan pueden ser producidas bajo las condiciones naturales del país, lo que se traduciría en un efecto económico importante para la economía nacional, a través de la sustitución de importaciones.

Desde el año 2008, el Gobierno cubano declaró la seguridad alimentaria como una prioridad nacional y comenzó a poner en marcha una serie de medidas para transformar el sector agropecuario de Cuba, con el fin de incrementar la producción, sustituir las importaciones de alimentos que bien pueden producirse en el país, ampliar y generar las fuentes de energía renovables, e incrementar las exportaciones de bienes.

A partir de entonces se vienen implementando cambios trascendentes en la política agraria que posibilitan el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria como premisa para modificar las tendencias negativas que han prevalecido en el desempeño del sector en los últimos años, liberar las fuerzas productivas y enfrentar los principales retos que tiene ante sí la agricultura cubana.

El sistema de la agricultura trabaja para perfeccionar su modelo de gestión, donde se concretan cambios estructurales y funcionales, y se definen políticas que favorecen a las formas de producción y/o servicios, unidas a un gradual proceso inversionista para recapitalizar el sistema presupuestado, empresarial y productivo. De esta forma, se implementan medidas que buscan el incremento de la producción, la sustitución de importaciones de alimentos, la ampliación y generación de fuentes de energía renovable y la generación de excedentes para incrementar las exportaciones de bienes.

Entre las medidas puestas en marcha se incluyen<sup>3</sup>:

- la entrega de tierras en usufructo (Decretos-Ley 259/2008 y 305/2012),
- el incremento del precio de acopio pagado al productor de la leche, la carne bovina y algunos productos agrícolas (2008),
- la rebaja del precio de los insumos agrícolas (2011),
- la venta directa por parte de cooperativas agropecuarias (CCS, CPA, UBPC) a establecimientos, hoteles e instalaciones gastronómicas del turismo (2011),
- la contratación libre de la fuerza laboral (2011),
- la descentralización de la comercialización de los productos agrícolas en el mercado minorista (2012)
- el nuevo Reglamento General de las UBPC (2012),
- la constitución de los mercados agropecuarios, con gestión cooperativa no agropecuaria (2012),
- la ampliación del microcrédito agrícola (2013),
- la liberalización de la comercialización de productos agropecuarios y modificación de los objetos sociales (2013), facilitando que entidades estatales y no estatales, redimensionen su razón de ser

<sup>2</sup> GARCÍA ÁLVAREZ, A. y ANAYA CRUZ, B. (2015): "Dinamismo del sector agropecuario: condición necesaria para el desarrollo cubano", en Economía y Desarrollo, vol. 153, supl. 1, pp. 159 – 177, Universidad de La Habana, La Habana.

<sup>3</sup> NOVA, A. (2014): El modelo agrícola cubano y los Lineamientos de la Política Económica y Social en Cuba, pp. 54 – 70, 76 – 95, 99 – 131, 168 – 187, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

- y desarrollen su acción a nivel local en la producción y/o servicios, según sus potencialidades,
- la reestructuración del Ministerio de la Agricultura que implica simplificación de estructuras y funciones ministeriales (en proceso desde 2013),
- la venta liberada de insumos y equipos, que se inició de forma experimental en la Isla de la Juventud (2014), y se ha ampliado y ordenado en el territorio nacional a través del sistema logístico GELMA.

Todas estas políticas públicas<sup>4</sup> vienen avaladas por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en el año 2011, donde se confirmó como una prioridad nacional la seguridad alimentaria a partir del aumento de la producción de alimentos y la sustitución de importaciones, además de una transición prudente y progresiva hacia un mayor espacio para las iniciativas privadas y cooperativas en la economía cubana.

Es objetivo de este proceso impulsar con efectividad las iniciativas de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico, con la participación de todas las instituciones, estatales, empresariales y de otras formas de gestión no estatal. El nuevo modelo económico, al centrar la atención en la planificación, la previsión y el control de los recursos con énfasis en el nivel local, precisa de modelos de gestión que favorezcan el diseño de intervenciones efectivas y garanticen a su vez su sostenibilidad institucional.

Conjuntamente con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el VII Congreso del PCC de 2016 se propone el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta 2030, como documento rector del Sistema Nacional de Planificación, que detalla *las estrategias, objetivos y acciones generales en materia económica, social y política, concebidas de manera integral y coherente para orientar la conducción del desarrollo y resolver los desequilibrios estructurales... de nuestra economía con una visión estratégica y consensuada a mediano y largo plazos*<sup>5</sup>.

En el sector agroalimentario, persisten problemas estructurales que limitan el desarrollo económico y productivo de los territorios, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, problemas de recursos humanos, poco desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en áreas de producción y los servicios, unido al envejecimiento y el estancamiento en el crecimiento poblacional. Ha sido una de las brechas identificadas, la baja participación de las inversiones en su infraestructura respecto al total de las inversiones en el país, con un marcado retraso tecnológico, lo cual ha generado cuellos de botella que obstaculizan el adecuado desempeño de la estrategia de desarrollo del sector.

Atendiendo a estas brechas y siendo el sector agroalimentario uno de los priorizados para la economía del país, en el PNDES se establece los siguientes objetivos de desarrollo hasta 2030:

- Alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica, la innovación y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos, en particular con un enfoque de alto valor agregado.
- 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.
- Elevar la producción, productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas productivas agroalimentarias, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones y generar empleos e ingresos, particularmente en la población rural.
- Potenciar con énfasis especial la articulación entre la agricultura y la manufactura, particularmente la industria alimentaria; así como entre el sector de los servicios y el de la manufactura.
- Promover el cierre del ciclo científico productivo, mediante el aseguramiento de una estrecha interacción entre la generación del nuevo conocimiento y la producción de bienes y servicios en función de la integración de los resultados a las cadenas productivas.
- Garantizar un uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas y el cuidado del medio ambiente y el patrimonio de la nación.

<sup>4</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba: <http://www.gacetaoficial.cu>

<sup>5</sup> Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos, [http://www.pcc.cu/pdf/congresos\\_asambleas/vii\\_congreso/conceptualizacion.pdf](http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vii_congreso/conceptualizacion.pdf)

- Fortalecer las capacidades nacionales para la adaptación ante el cambio climático.

Con el objetivo de asegurar el enfoque integral y sistémico de la estrategia de desarrollo que se propone el país, y facilitar la interrelación de la dimensión económica, social y ambiental, se abordan en estos documentos seis ejes temáticos: gobierno eficaz y socialista e integración social; transformación productiva e inserción internacional; infraestructura; potencial humano, ciencia, tecnología e innovación; recursos naturales y medio ambiente; y desarrollo humano, justicia y equidad.

Entre los sectores estratégicos a trabajar en el próximo quinquenio, se propone el sector de la agroindustria no azucarera e industria alimentaria, con énfasis en la integración de la industria con el sector primario agropecuario y la elevación del valor agregado de los productos alimenticios.

## 1.2. PROYECTO AGROCADENAS

Partiendo de los aprendizajes del proyecto PALMA, implementado de 2009 a 2014, que contribuyó a fortalecer las capacidades del sector cooperativo y de los servicios locales en 37 municipios del país, el MINAG y el PNUD, con el apoyo de la Unión Europea (UE) y de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), decidieron implementar a partir de 2014 el proyecto denominado “Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local” (AGROCADENAS).

El financiamiento total del proyecto es de 12.200.000 € (siendo 8.200.000 € el aporte de la UE, y 4.000.000 € el aporte de COSUDE), y tiene una duración de 54 meses (más 6 meses para el cierre). En enero de 2014 el PNUD y la UE firmaron un Acuerdo de Contribución para implementar la acción, y en junio del mismo año se firmó otro Acuerdo de Contribución entre COSUDE y PNUD. Con el propósito de lograr una mejor armonización del aporte de los dos donantes, en diciembre del 2014 el PNUD firmó con COSUDE una enmienda al Acuerdo firmado con la UE convirtiendo a la acción en una iniciativa multi-donante.

El objetivo de esta iniciativa es contribuir a la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento del desempeño y la gestión a nivel territorial de cadenas agroalimentarias seleccionadas, que pueden ayudar a la sustitución de importaciones.

Se utiliza como punto de partida que el enfoque de cadena puede aportar una herramienta conceptual, metodológica y práctica innovadora para mejorar la eficiencia, efectividad, sostenibilidad, equidad y gestión articulada del sector agroalimentario; dadas sus potencialidades para superar la visión productivista y promover procesos de integración de los diversos sectores, actores, instituciones y eslabones que intervienen y conforman las cadenas.

El proyecto AGROCADENAS ha sido diseñado como un claro respaldo a las reformas del sector agropecuario impulsadas por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), el 18 de abril de 2011. Entre las medidas apoyadas, principalmente relacionadas con el Capítulo VII Agroindustria, se pueden destacar las siguientes:

- Transferencia al sector productivo no estatal (cooperativas y productores) del rol protagónico en la producción y comercialización de alimentos
- Descentralización y fortalecimiento de la gestión estatal hacia los municipios
- Apoyo a nuevos productores agropecuarios beneficiados por los Decretos-Ley 259 y 305 (Sobre Entrega de Tierras Estatales Ociosas en Usufructo)
- Incremento de la producción y disposición de alimentos para contribuir a la soberanía alimentaria, reducir las importaciones de este rubro y aportar a la balanza de pagos del país

Con su acción, el proyecto contribuye con propuestas locales a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social para el periodo 2016-2020, con énfasis en los detallados en el Anexo 1, y se anticipa a los objetivos y principios que establece el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta 2030.

### 1.2.1. MARCO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS

Para contribuir a la implementación de las reformas contenidas en los citados lineamientos del PCC, el proyecto AGROCADENAS formuló un marco de intervención, que se puede resumir en la siguiente tabla.

**TABLA 1.**  
MARCO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO AGROCADENAS

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Contribuir al desarrollo socioeconómico continuado y sostenible de Cuba mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones.	
<b>Metas esperadas:</b>	
Se espera lograr al cierre del proyecto un incremento de producción y una reducción de pérdidas que representen 10,000,000 USD por sustitución de importaciones	
<b>Objetivo específico</b>	<b>Resultados esperados</b>
Mejorar la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias seleccionadas (frijol, maíz, leche y carne vacuna) en municipios pilotos del país.	<p>R1. Fortalecida la gestión y el desempeño de cadenas agroalimentarias a nivel local en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los municipios seleccionados</p> <p>R2. Fortalecidas las capacidades de productores/as, cooperativas agropecuarias, formas de gestión estatal vinculadas a los otros eslabones y los servicios locales de apoyo para integrarse de manera más efectiva y sostenible en las cadenas seleccionadas.</p>

La implementación del proyecto se ha previsto en tres etapas:

**Etapa I.** Diagnóstico: Referida al fortalecimiento de capacidades nacionales y locales de grupos intersectoriales para que adopten el enfoque de cadenas y logren diagnosticar los cuellos de botella y elaborar estrategias, planes de acción y propuestas de intervención locales con el propósito de mejorar el funcionamiento de las cadenas.

**Etapa II.** Implementación: Referida a la selección e implementación de las mejores propuestas de intervención elaboradas, facilitando insumos, equipamiento y conocimientos técnicos y gerenciales.

**Etapa III.** Evaluación: Referida a la evaluación de los impactos logrados en las cadenas y la puesta en marcha de una estrategia de sostenibilidad y seguimiento que permita la mejora continua de las cadenas.

Al finalizar la Etapa I se presentó una revisión de los indicadores y metas establecidos en el Marco Lógico (ML), tomando como base los resultados productivos alcanzados al cierre del 2014. El nuevo Marco Lógico ya fue aprobado por los donantes y está siendo utilizado a partir de la Etapa II.

### 1.2.2. COBERTURA Y BENEFICIARIOS

Teniendo en cuenta la estrategia nacional para el desarrollo del sector agropecuario y los programas productivos priorizados que tiene el MINAG, en un análisis consensuado y aprobado por las direcciones estatales de Cultivos Varios y de Ganadería, son seleccionadas las cadenas de granos (frijol y maíz) y las cadenas de leche y carne vacuna, como las líneas fundamentales que son abordadas por el proyecto.

Partiendo de las lecciones aprendidas con el proyecto PALMA y una serie de criterios (potencial productivo en las cadenas seleccionadas, nivel de integración de los actores del territorio, municipios seleccionados por el MEP, municipios con experiencias exitosas, cercanía geográfica, etc.), se han seleccionado los territorios para la intervención.

De esta forma, el proyecto apoya a 13 municipios del país, ubicados en dos regiones, central y oriental, con similar vocación productiva de las provincias de Villa Clara, Sancti Spiritus, Granma y Santiago de Cuba; y a otros dos municipios que se mantienen como observadores, uno ubicado en Pinar del Río y otro en Guantánamo, tal como se muestra en la Tabla 2.

Los grupos destinatarios y principales beneficiarios del proyecto son:

- Cooperativas agropecuarias (CCS, CPA y UBPC).
- Servicios locales de apoyo a la cadena.
- Decisores, técnicos y especialistas nacionales, provinciales y locales vinculados a la gestión y desarrollo de las cadenas seleccionadas.
- Entidades nacionales que brindan servicios relevantes para el desarrollo de las cadenas a nivel

- local.
- Entidades estatales locales del MINAG, MINCIN y MINAL con roles importantes en las cadenas a nivel territorial.
- Entidades estatales del sector productivo a nivel local (UEB).
- Universidades y centros de investigación locales y nacionales de incidencia en el desarrollo de las cadenas.
- Gobiernos locales de los municipios y provincias donde se implementa el proyecto.

Y de forma indirecta, el proyecto también beneficia a otras instituciones vinculadas a la seguridad alimentaria, que se articulan en torno a las cuatro cadenas agroalimentarias seleccionadas.



**TABLA 2.**  
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS TERRITORIOS DONDE INTERVIENE EL PROYECTO

Cadenas LECHE Y FRIJOL		Cadenas LECHE Y FRIJOL	
VILLA CLARA	SANCTI SPÍRITUS	GRANMA	SANTIAGO DE CUBA
Santa Clara Placetas Remedios	Fomento Cabaiguán Yaguajay Sancti Spíritus	Bayamo Cauto Cristo Jiguaní	Contramaestre Palma Soriano San Luis
Municipios observadores : Los Palacios (en la provincia de Pinar del Río) Guantánamo (en la provincia de Guantánamo)			

### 1.2.3. ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

La gestión del proyecto comprende los niveles nacional, provincial y municipal, combinando ejes estructurales que apoyan la coordinación sustantiva del proyecto, dado el alto componente analítico y de integración de actores que tiene esta acción.

La estructura para la gestión del proyecto, que se muestra en la Tabla 3, cuenta en su vértice superior con un Comité Directivo (CD) y un Comité de Gestión (CG).

- Comité Directivo: es la máxima instancia decisora que da seguimiento a la ejecución del proyecto y está conformado por directivos del MINAG, MINAL, MINCIN, PNUD, MINCEX, UE y COSUDE.
- Comité de Gestión: su función esencial es dar seguimiento a la implementación del proyecto, identificando las problemáticas y las acciones para su solución, y está conformado por personal técnico de MINAG, MINAL, MINCIN, MINCEX, PNUD, UE y COSUDE.



Bajo estos dos comités nacionales, la estructura para la gestión se divide en tres ejes (gestión del proyecto, gestión técnica y gestión de la capacitación), para cada uno de los tres niveles territoriales en los que actúa el proyecto (nacional, provincial y municipal). También existe una coordinación regional para cada una de las dos regiones (centro y oriente).

Al eje técnico, que está conformado por representantes de las diversas instituciones que intervienen en las cadenas productivas, le corresponde la asesoría técnica. En la primera Etapa asesoraron en la elaboración de los diagnósticos de las 4 cadenas seleccionadas, así como en la construcción participativa de las estrategias territoriales y los planes de acción para cada una de ellas en sus respectivas regiones y municipios.

En el eje de la capacitación, el CSUMA del MINAG es la entidad responsable de la gestión y la organización de todas las acciones de capacitación del proyecto en coordinación con el MINAL y el MINCIN, y en cada una de las provincias se ha construido una red de instituciones pertenecientes a los sectores involucrados, con expertos en los temas que se incluyen en el PIF.

**TABLA 3.**  
ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

<b>COMITÉ DIRECTIVO</b> Conformado por directivos del MINAG, MINAL, MINCIN, MINCEX, PNUD, UE y COSUDE		<b>COMITÉ DE GESTIÓN</b> Conformado por personal técnico del MINAG, MINAL, MINCIN, MINCEX, PNUD, UE y COSUDE		
	<b>1</b> <b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>2</b> <b>GESTIÓN TÉCNICA</b>	<b>3</b> <b>GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	
<b>Nacional</b>	ONP (MINAG) Equipo PNUD	Equipos técnicos interinstitucionales	CSUMA (MINAG) y su red de aliados, en coordinación con las Escuelas del MINAL y MINCIN	
<b>Regional</b>	Coordinación (MINAG)			
<b>Provincial</b>	Oficina del proyecto (MINAG)	Grupo técnico interinstitucional	Red local de expertos y formadores, coordinada por las Escuelas Provinciales del MINAG	
<b>Municipal</b>	Oficina del proyecto (MINAG)	Grupo técnico interinstitucional		

## 1.3. EVALUACIÓN INTERMEDIA

### 1.3.1. OBJETIVO Y ALCANCES

La presente evaluación de medio término tiene como objetivo: *“identificar y evaluar, desde una visión externa, los logros alcanzados hasta el momento por parte del proyecto AGROCadenas, según los resultados previstos y reportados, en coherencia con sus objetivos, durante el periodo enero 2014 – junio 2016”* con especial atención al impacto en:

- la articulación intersectorial de los actores locales,
- la creación de capacidades nacionales y locales para el análisis con enfoque de cadena,
- el fortalecimiento técnico y gerencial de los diversos actores para la identificación y formulación de propuestas de intervención con enfoque de cadena,
- la inclusión de temas transversales (género, eficiencia energética, dinámica poblacional) durante el desarrollo del proyecto.

De acuerdo a este objetivo, el objeto central y los alcances de este trabajo detallados en los Términos de Referencia corresponden a una evaluación de efectos. Atendiendo las indicaciones trasladadas, la

evaluación trata de identificar y explicar la contribución y los desafíos del proyecto AGROcadenas a los efectos planificados y no planificados, entendidos como tales los cambios en el comportamiento de los grupos de beneficiarios principales: productores y productoras, cooperativas agropecuarias, instituciones públicas del sector agropecuario y entidades de servicios locales, entidades de la industria (MINAL) y del comercio (MINCIN). Los efectos planificados provienen de los dos principales resultados definidos en el Marco Lógico del proyecto, ya descritos en la Tabla 1.

Según lo establecido en los Términos de Referencia, la evaluación se lleva a cabo principalmente respecto a la Etapa I del proyecto AGROcadenas, que se refiere a todo el proceso de fortalecimiento de capacidades para el análisis de las cadenas y la elaboración de propuestas de intervención para el mejoramiento de las dificultades encontradas.

Dicha etapa, ya finalizada, ha constado de 2 componentes:

- a) Análisis y elaboración de las estrategias de acción para las cadenas agroalimentarias seleccionadas (frijol, maíz, leche y carne vacuna);
- b) Elaboración de las propuestas y definición de la intervención a nivel local.

Asimismo la evaluación efectúa el seguimiento a la implementación de las siguientes etapas.

### 1.3.2. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Al tratarse de una evaluación intermedia, los criterios están enfocados al logro de las acciones y resultados planificados para el período que cubre la evaluación (enero 2014 – junio 2016).

La evaluación se ha centrado en 8 criterios: Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto, Cobertura, Efectos, Enfoque de género y Sostenibilidad. De todas formas, se han estudiado también otros 7 criterios de evaluación, para obtener conclusiones y recomendaciones más amplias: Viabilidad, Participación, Coherencia, Experiencia adquirida, Comunicación, Coordinación y Calidad del desempeño.

Los criterios de evaluación analizados responden a las siguientes definiciones.

**PERTINENCIA:** La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.

**EFICIENCIA:** El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados y el tiempo planificado.

**EFICACIA:** La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.

**EFFECTOS (para beneficiarios/as directos/as e indirectos/as):** Se refieren a la influencia que ocasiona el proyecto tanto en el grupo meta al cual está dirigida básicamente la acción así como en otros ámbitos. Tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

**COBERTURA:** Se centra en analizar los territorios y los colectivos beneficiarios del proyecto, indagando los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o barreras de acceso.

**IMPACTO:** La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.

**ENFOQUE DE GÉNERO:** Contribución a la equidad de género, promoción de cambios de gestión que favorecen el cambio de roles tradicionales y de actitudes, al acceso y control de recursos por parte de mujeres, a la participación de mujeres en la toma de decisiones y al empoderamiento de ellas. Diferenciación entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la intervención.

**SOSTENIBILIDAD:** Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión. Se puede estudiar desde los puntos de vista Económico, Social, Ecológico, Político, Cultural, y de Género.

**EXPERIENCIA ADQUIRIDA:** Se refiere al nivel de aprendizaje que emerge del desarrollo de las acciones del proyecto. Ella se manifiesta de dos formas: aprendizaje operativo, que tiende a estar

relacionado con la eficiencia y la eficacia en el desarrollo propio de las actividades, y el aprendizaje de desarrollo, que se concentra en los efectos (efectividad), validación de hipótesis, aprendizajes de carácter técnico.

**VIABILIDAD:** El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda y se puede decir que está directamente relacionada con evaluaciones favorables de los anteriores criterios.

**PARTICIPACIÓN:** El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

**COHERENCIA:** Se centra en el análisis de la lógica de intervención seguida por el programa, indagando en la relación establecida entre las actividades, los resultados y los objetivos establecidos.

**COMUNICACIÓN:** Se refiere a la fluidez y a la agilidad de la comunicación dentro de la organización, como también con los sujetos de los grupos meta y otros actores involucrados en la intervención.

**COORDINACIÓN:** Alude al trabajo coordinado y su agilidad a lo interno de la organización y con los sujetos y otros actores externos.

**CALIDAD DEL DESEMPEÑO:** Se refiere a la eficiencia de la utilización de los recursos del proyecto para alcanzar las metas, así como la construcción de relaciones interinstitucionales a nivel local y nacional, y la eficacia de las estrategias desarrolladas para hacer frente a los desafíos planteados. Los criterios de evaluación, las preguntas y sub-preguntas a las que se ha buscado respuesta, y los medios que se han utilizado para su comprobación, se presentan en la Matriz de Evaluación del Anexo 2.

### 1.3.3. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODOS

La metodología para el desarrollo de la evaluación se inscribe en la propuesta adoptada por el PNUD para la evaluación de las políticas, programas y proyectos de cooperación internacional, la cual está definida en el documento “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo”.

La evaluación ha consistido en un proceso de recolección y análisis de información, dirigido a identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas más que al control sobre las actividades. Se hizo énfasis en la apreciación de los resultados del proyecto y su contribución al logro de los efectos planificados, mediante la revisión de documentos y el intercambio con múltiples actores.

Se tomaron como ejes de apreciación y análisis de resultados alcanzados hasta la fecha los siguientes aspectos: la estructura del proyecto y su estrategia de implementación, las metodologías aplicadas, los avances del proyecto atendiendo al marco lógico diseñado, las innovaciones promovidas y su impacto atendiendo a la articulación intersectorial de los actores locales, la creación de capacidades nacionales y locales para el análisis con enfoque de cadena, el fortalecimiento técnico y gerencial de los diversos actores para la identificación y formulación de propuestas de intervención con enfoque de cadena, así como la inclusión durante el desarrollo del proyecto de temas transversales (género, eficiencia energética y dinámica poblacional).

Debido a la naturaleza del proyecto, se usaron varios instrumentos de evaluación de un nivel técnico homogéneo, con el objetivo de triangular la información obtenida, mediante el análisis de divergencias y convergencias de la información obtenida durante el estudio documental, con los criterios que ofrecen los grupos focales y personas entrevistadas, que permiten obtener criterios de homogeneidad y llegar a opiniones colectivas, y la observación, que genera información directa de patrones de conductas, prácticas, beneficios recibidos, etc.

El proceso metodológico se ha dividido en tres fases de trabajo: fase documental, fase de terreno y fase de síntesis, detallados en la Tabla 4.

Como entregables de la fase documental y de la fase de síntesis, ya fueron presentados el Informe de la Fase Documental y el Borrador del Informe Final. El presente documento constituye el Informe Final de la evaluación, que es entregado al Grupo de Referencia del proyecto, con el objetivo de su revisión y mejora.

**TABLA 4.**  
PROCESO METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

FASE DOCUMENTAL	
Revisión de documentos	11 al 20 de octubre 2016
Elaboración del informe de la fase documental y plan de trabajo para fase de terreno	
Revisión por el Grupo de Referencia del informe de fase documental y del plan de trabajo en el terreno, intercambio con los consultores para su mejora	20 al 28 de octubre 2016
Mejora del informe documental y ajustes al plan de trabajo para fase de terreno	31 de octubre al 4 de noviembre 2016
FASE TERRENO	
Encuentros con actores y visitas a los territorios	7 al 18 de noviembre 2016
FASE DE SÍNTESIS	
Elaboración del borrador del informe	21 de noviembre al 2 de diciembre 2016
Presentación del informe al Grupo de Referencia	5 al 9 de diciembre 2016
Elaboración del informe final	12 al 24 de diciembre 2016
Revisión del informe por el Grupo de Referencia	3 al 10 de enero 2017
Mejora del informe final si fuese necesario	11 al 20 de enero 2017

Como entregables de la fase documental y de la fase de síntesis, ya fueron presentados el Informe de la Fase Documental y el Borrador del Informe Final. El presente documento constituye el Informe Final de la evaluación, que es entregado al Grupo de Referencia del proyecto, con el objetivo de su revisión y mejora.

#### 1.3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS

Las técnicas aplicadas para la recolección y el análisis de información, así como los instrumentos diseñados y las observaciones sobre su aplicación, se resumen en la siguiente tabla:

**TABLA 5.**  
TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA EVALUACIÓN

TÉCNICAS	OBSERVACIONES
Revisión documental	Se revisó el conjunto de documentos sobre el contexto del sector agropecuario y el proyecto AGROCadenas, tales como: documentos de referencia del proyecto (PRODOC, informes técnicos y financieros, herramientas de monitoreo); materiales producidos/ publicados por el proyecto; textos que sistematizan la experiencia del proyecto; documentos y bibliografía especializada sobre el contexto del país y el sector; estrategias de cooperación del PNUD, la UE y COSUDE con Cuba, etc.,
Entrevistas individuales y colectivas	Entrevistas a representantes de las instituciones socias del proyecto (PNUD, UE, COSUDE, MINAG, MINAL, MINCIN), así como a actores clave de los municipios y provincias donde se desarrolla el proyecto: coordinadores y personal del proyecto a nivel regional, provincial y municipal, directivos provinciales y municipales del MINAG, autoridades de los gobiernos provinciales y municipales, representantes de instituciones de otros sectores involucradas en la ejecución del proyecto, productores/as y dirigentes de cooperativas. Dichas entrevistas han sido estructuradas en torno a las preguntas clave que fueron definidas en el Informe de la Fase Documental.

Charlas de intercambio con grupos locales de interés	Charlas e intercambio con grupos de beneficiarios/as de cooperativas (UBPC, CCS, CPA), mujeres, jóvenes, consumidores/as y personas en general involucradas con el Proyecto.
Visitas de campo y observación	Visitas a áreas de intervención de las cuatro cadenas de valor en las provincias de Santiago de Cuba, Granma, Sancti Spiritus y Villa Clara.
Análisis y sistematización de hallazgos	Analizar la información recopilada en campo y de fuentes secundarias que fundamentaron las conclusiones obtenidas. Se analizaron y sistematizaron los principales hallazgos registrados con respecto a cada una de las variables a estudiar: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, cobertura, efectos, enfoque de género y sostenibilidad.

En los intercambios realizados en la Fase de Terreno según el programa previsto participaron un total de 302 personas (de ellas 142 mujeres, un 47%). Como se aprecia en la Tabla 6, el mayor porcentaje de los actores entrevistados se concentra en los niveles provinciales y locales con un 86,4%, y el 35 % corresponde a beneficiarios/as vinculadas fundamentalmente a entidades productivas. Esto permitió contar con una mejor percepción de los actores involucrados a nivel local, con énfasis en las expectativas de los beneficiarios/as.

**TABLA 6.**  
MUESTRA DE ACTORES SELECCIONADOS PARA LA EVALUACIÓN  
(entre paréntesis el número de mujeres)

NIVELES / EJES	GESTIÓN DEL PROYECTO	GESTIÓN TÉCNICA	GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN
Nivel nacional	18 (14)	14 ( 5 )	7 (4)
Nivel provincial		94 (41)	
Nivel municipal		61 (28)	
Beneficiarios / as		106 (48)	
Financiadores		2 (2)	
<b>TOTAL</b>		<b>302 (142)</b>	

En el Anexo 3 se muestran gráficos sobre las percepciones de los actores entrevistados en cuanto a i) aspectos relevantes del proyecto, ii) factores que han incidido en el proyecto, iii) aportes o efectos del proyecto, iv) beneficios a las cadenas, y v) desafíos a enfrentar durante las próximas fases y al finalizar el proyecto.

En el Anexo 4 se presentan listados de los actores entrevistados durante la Fase de Terreno, desglosados por entidad, territorio y sexo.

## 2. HALLAZGOS, RIESGOS Y APRENDIZAJES

### 2.1. HALLAZGOS

En este apartado se revisan observaciones y conclusiones de carácter general de acuerdo con los objetivos específicos de la evaluación y considerando los parámetros que fueron explorados.

#### 2.1.1. PERTINENCIA

##### **Coherencia con las prioridades nacionales, las tendencias mundiales y las directrices de las instituciones donantes**

AGROCadenas, se ha diseñado y se implementa con una comprensión sólida del contexto en que se desarrolla. En el marco de actualización del modelo económico cubano, coloca propuestas innovadoras y relevantes desde el punto de vista económico, social y ambiental, en coherencia con las metas planteadas en los Lineamientos de la Política Económica y Social, actualizados en el Congreso del PCC en 2016 y los proyectos, titulados “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista” y el “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos”. Estos documentos muestran aspectos favorables para la producción de alimentos, el desarrollo de la agroindustria y para la organización de cadenas de valor agroalimentarias, apreciándose un contexto favorable para la consecución y viabilidad del proyecto.

El proyecto con su estrategia de intervención contribuye a armonizar los ejes estratégicos identificados en la visión de desarrollo hasta 2030. Anticipándose a los objetivos y principios que establece el PNDES, el proyecto favorece una mayor articulación entre el nivel nacional, provincial y municipal, con procesos participativos e inclusivos que condicionan el aumento de los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad de los territorios seleccionados, mediante el fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión de cadenas agroalimentarias con enfoque integral y sistémico, bajo el liderazgo de los gobiernos locales, la participación de los actores sociales y la coordinación intersectorial e interinstitucional.

El proyecto en su contribución al desarrollo socioeconómico sostenible, ha dirigido sus acciones a fortalecer cuatro cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones, relacionadas con programas productivos prioritarios. En tal sentido armoniza y es coherente con la Política para el Desarrollo del Sector Agropecuario y Forestal y el Plan Estratégico que se elabora.

Se evidencia la compatibilidad con las tendencias globales internacionales (Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible), al implementar propuestas de desarrollo a nivel local que dan respuesta a problemas globales, considerando dimensiones económicas, sociales y ambientales. Muestra integración y compatibilidad entre los ODS (1, 2, 8, 9) y de igual manera desarrolla procesos que pudieran ofrecer resultados para los ODS (5, 7 y 10).

Igualmente es tangible su coherencia con las políticas de la UE y COSUDE para la cooperación y el desarrollo humano sostenible, así como con las políticas y metas trazadas por el PNUD en su programa de cooperación en Cuba (MANUD), en particular en lo referido al Desarrollo Económico Sostenible y la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Desarrolla e implementa espacios que posibilitan el desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales a las instituciones y personas involucradas, así como la implementación de proyectos locales, propiciando el incremento de producciones, sustituir importaciones; genera cambios de actitudes y prácticas, incluyendo la perspectiva de género, el enfoque generacional, como palancas de cambio. El proyecto dirige sus acciones y pudiera ofrecer resultados satisfactorios congruentes con los efectos que se proponen las metas 1 y 2 del Programa País, y crea bases compatibles con los efectos que se proponen en las metas 3 y 4.

Para el cumplimiento de sus objetivos se articula con otros proyectos del PNUD y de los financiadores (BIOMAS, BASAL, BIOMASA, APOCOOP, PMA, PAAS, PIAL, entre otros).

##### **Coherencia con las necesidades de beneficiarios directos e indirectos**

El equipo de evaluación constató que AGROCadenas es compatible con las necesidades expresadas y planteadas en los territorios visitados, tanto por las opiniones expresadas por los distintos actores entrevistados como por la documentación oficial consultada.

Contribuye al fortalecimiento de prioridades productivas de relevancia nacional, por su aporte al consumo nacional y a la sustitución de importaciones, en cadenas agroalimentarias que no se habían trabajado con anterioridad, concentrando las acciones en municipios que por su proximidad conforman

territorios potencialmente productivos en las cadenas ganaderas (leche y carne vacuna) y graneras (frijol y maíz). Para promover el enfoque intersectorial en la gestión de las cadenas propuestas se integran en esta propuesta el MINAG, el MINAL y el MINCIN.

Los actores nacionales identifican como principales desafíos dentro del contexto agroalimentario y que son enfrentados por el proyecto: el cambio de mentalidad en decisores nacionales, la poca cultura de gestionar cadenas agroalimentarias de forma sistémica y articulada, la descapitalización tecnológica y el necesario asesoramiento técnico y la capacitación que exige el tema de encadenamientos productivos.

En coherencia con estos desafíos, el proyecto, en su primera etapa, dirige sus acciones al fortalecimiento de capacidades mediante un proceso de sensibilización y capacitación dirigida a todos los actores nacionales y locales que participan en las cadenas seleccionadas, superando el número de beneficiarios previstos en el Marco Lógico.

En los reportes realizados por el Proyecto sobre sus principales resultados, se sintetiza el comportamiento de los indicadores, que mayoritariamente fueron observados durante las visitas. El avance de los resultados y las metas logradas en esta etapa se muestran en el Anexo 5.

### **Relevancia**

En esta primera etapa se desarrollan acciones que promueven una nueva experiencia de gestión de cadenas agroalimentarias con enfoque sistémico e intersectorial, articulando intereses y acciones de ministerios e instituciones que participan en las cadenas productivas beneficiadas, evidenciándose en cada componente de acción del proyecto.

#### **a) Análisis y elaboración de las estrategias de acción para las cadenas agroalimentarias seleccionadas (frijol, maíz, leche y carne vacuna)**

Es considerado como uno de los principales procesos del proyecto, en tanto por el desarrollo de las capacidades de los diversos actores y los aprendizajes adquiridos, como por el relacionamiento que se evidencia entre las instituciones involucradas, a partir de conocerse y reconocerse como sujetos de acción integrados y articulados.

Tomando en cuenta los informes de avances del proyecto y su ML, se aprecian esfuerzos para consolidar una cultura de trabajo intersectorial entre los diversos actores de la cadena, evidenciándose en: a) los procesos de sensibilización y capacitación realizados sobre la relevancia y pertinencia del enfoque de cadenas para el contexto cubano, superando la meta prevista de participación de actores locales y nacionales; b) la conformación y composición de los grupos intersectoriales para cada cadena a nivel local, los cuales fueron aprobados por el Consejo de la Administración de los Gobiernos Provinciales y avalados por el Consejo Técnico Asesor (CTA) del Ministerio de la Agricultura; y c) la preparación realizada a funcionarios y especialistas de los gobiernos locales, los cuales fueron capacitados sobre políticas públicas para promover y sostener las cadenas de valor mediante un Programa Integral de Formación.

Los grupos intersectoriales nacionales y locales fueron creados, con representación de diversas instituciones académicas y científicas vinculadas a los Ministerios participantes en el proyecto. Los mismos fueron preparados y capacitados para liderar los procesos de sensibilización a los actores locales sobre el enfoque de cadenas, así como el análisis y diseño de las estrategias de desarrollo de las cadenas.

Se reconoce por los actores involucrados que por primera vez se integran diversos sectores e instituciones, en procesos participativos para analizar las cadenas agroalimentarias en toda su dimensión. Un aporte importante del proyecto en esta etapa, se refiere a la elaboración, socialización y divulgación de la metodología elaborada para realizar los diagnósticos y de los resultados alcanzados con su aplicación. Tanto la metodología como los diagnósticos de cada una de las cadenas constituyen publicaciones (algunas terminadas, otras en proceso) del Proyecto a disposición de los implicados y para referencia de otras iniciativas interesadas en promover este enfoque.

El proceso de análisis de las cadenas permitió identificar de forma integral los problemas estructurales y funcionales que limitan el desarrollo de las mismas, lo que confirma la pertinencia

de la acción. Actualmente no se cuenta con un mecanismo de planificación y gestión integrado de las cadenas, prevalece la planificación sectorial, limitando la articulación eficiente del sistema de actores, procesos y recursos de las cadenas. Se muestran además bajos niveles de producción en cantidad y calidad de alimentos, insuficiente infraestructura e innovación tecnológica, insuficiente mercado de servicios técnicos a las cadenas, insatisfacción de consumidores, poca presencia de mujeres y jóvenes en labores agrícolas. Destaca como herramienta de trabajo, y así es reconocido por todos, la elaboración conjunta del mapa de cada una de las cadenas, que permiten visualizar de manera inmediata las relaciones que se dan en cuanto a procesos y actores.

Se aprecian como oportunas las estrategias de desarrollo diseñadas para cada una de las cadenas, que sirvieron de base para la elaboración de los 26 planes de acción municipales (13 en cadenas graneras y 13 en cadenas ganaderas). Por primera vez se plantean objetivos de desarrollo con un enfoque sistémico, intersectorial e interinstitucional, integrando todos los actores que intervienen en las cadenas, desde la producción primaria hasta la comercialización del producto final.

El seguimiento dado por los gobiernos locales al trabajo de estos grupos, y la presentación en el Consejo Técnico Asesor del MINAG de, la metodología de diagnósticos de las cadenas y sus resultados de implementación, así como las estrategias territoriales elaboradas para cada una de las cadenas, evidencian el reconocimiento y la institucionalidad del trabajo que realizan estos grupos y los resultados de proyecto. Se valoran como muy positivos los intercambios de socialización de los diagnósticos y estrategias diseñadas con diversas instituciones afines a las cadenas, que permitieron ampliar y consolidar el trabajo de los grupos multidisciplinarios.

Un elemento importante de aprendizaje ha sido el trabajo de sensibilización y capacitación dirigida a decisores nacionales y locales, permitiéndole desarrollar sus capacidades para facilitar y dar seguimiento a los mecanismos de gestión y procesos de integración con enfoque sistémico e interinstitucional que demandan las cadenas. Los involucrados consideran que se debe seguir trabajando en la sensibilización y preparación de los decisores, con énfasis en el nivel nacional, para garantizar la sostenibilidad de la articulación que promueve y que ha logrado el proyecto.

El proceso tuvo sus complejidades para lograr la puesta de acuerdo y definir las prioridades a atender en cada una de las cadenas beneficiadas, dados por la escasa experiencia de gestión de las cadenas con enfoque intersectorial e interinstitucional. En función de ello, los esfuerzos que viene realizando el proyecto para incidir en esta situación, son evaluados como pertinentes y además se pudo captar la relevancia de las acciones que promueve. Se aprecia como un proyecto de referencia que aporta una nueva manera de trabajar, de planificar y gestionar cadenas con enfoque intersectorial y sistémico.

#### **b) Elaboración de las propuestas y definición de la intervención a nivel local**

El proyecto interviene a nivel local mediante propuestas de intervención y proyectos diseñados por los propios beneficiarios del proyecto, para lo cual se realizaron importantes acciones relacionadas con: i) Formación de capacidades en los diversos actores de las cadenas para la formulación de las propuestas de intervención, ii) Lanzamiento de convocatorias abiertas a todos los actores para presentar proyectos en cada cadena, en coherencia con las principales brechas identificadas, iii) Acompañamiento técnico a las entidades de las cadenas interesadas en elaborar propuestas de intervención, y iv) Evaluación y selección de los proyectos a ser financiados.

Se aprecia como relevante el trabajo desplegado por el CSUMA y la red de capacitación conformada por los grupos gestores del conocimiento a nivel nacional y local. Por primera vez se articulan las escuelas ramales de capacitación de los ministerios involucrados.

Un aspecto destacable en este proceso lo constituye la elaboración y desarrollo el PIF, con temas relacionados con el enfoque de cadenas, la gestión de proyectos de negocios y otros temas transversales contribuyendo a desarrollar capacidades de productores/as, cooperativas agropecuarias, formas de gestión estatal vinculadas a los otros eslabones y los servicios locales de apoyo para integrarse de manera más efectiva y sostenible en las cadenas seleccionadas.

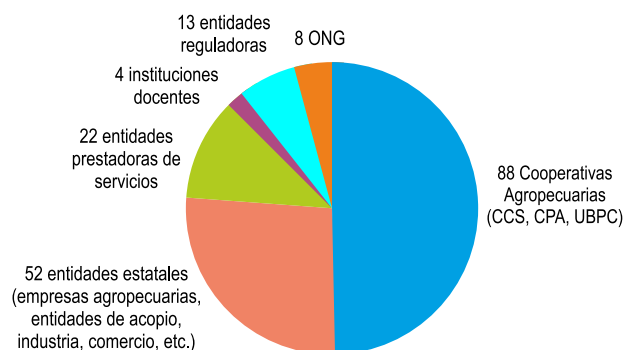
Los informes de seguimiento reportan un total de 449 personas de 197 entidades capacitadas para formular propuestas de intervención.



Como muestra el Gráfico 1, el 50% de las entidades participantes pertenecen al sector cooperativo, lo que es coherente con los objetivos del proyecto.

Para apoyar a las entidades locales interesadas en preparar sus ideas de proyectos, se implementa el servicio de Asistencia Técnica de las BAT, coordinado por las Escuelas de Capacitación del MINAG de cada territorio. Esta experiencia se valora como algo novedosa, pues por primera vez en el país se oferta un servicio local de asesoría técnica para formular proyectos de negocios y lograr una propuesta de calidad, con un mecanismo innovador en el que se establece un contrato entre la entidad demandante y la proveedora del servicio (empresas agropecuarias municipales), la que a su vez contrata, ofrece apoyo logístico y paga a los brigadistas.

Gráfico 1: Entidades capacitadas según tipo de actor



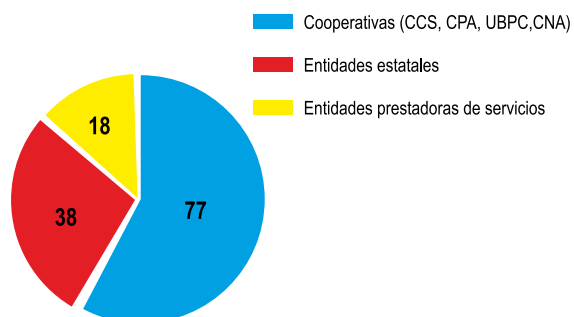
Fueron realizadas dos convocatorias para presentar propuestas de intervención, recibiendo un total de 281 propuestas. En la Convocatoria I se identifica que los proyectos presentados contenían problemas en el abordaje técnico de la actividad en la que se quería desarrollar el negocio, carecían de una programación concreta de las acciones de capacitación y realizaban un abordaje insuficiente para el tratamiento de los temas transversales. Se decidió realizar un proceso de acompañamiento para mejorar estos proyectos y así fortalecer, también, las capacidades locales para lograr mejores proyectos en la Convocatoria II.

Esta dinámica de presentación de convocatorias abiertas para los actores locales se realiza por primera vez en el país, por lo que requirió de una capacitación más exhaustiva de los actores involucrados. Esto conllevó a la realización de talleres, contar con asesoría de expertos para fortalecer la preparación a los brigadistas, para la mejora de las propuestas de negocios presentadas inicialmente y preparar los evaluadores. Se contó además con el apoyo de especialistas locales y nacionales para el abordaje en las propuestas de intervención de los temas técnicos, de capacitación y la inserción de los ejes transversales.

En los informes revisados y según criterio de los involucrados, se considera que los proyectos de la Convocatoria II lograron mayor nivel de efectividad dado por la mejora en la calidad de los mismos y el cumplimiento integral de los criterios de selección. La amplia formulación de proyectos muestra el alcance logrado con las acciones del proyecto, tanto en el nivel de actores involucrados, como en el desarrollo de capacidades logrado a nivel local para la elaboración de los proyectos.

En el proceso de evaluación, de las 281 propuestas propuestas para ser financiadas por el proyecto, se seleccionaron un total de 119 proyectos, con un 42 % de efectividad. En la formulación de las propuestas se involucraron un total de 300 entidades, siendo beneficiadas con proyectos 133 entidades (44 %). Estos valores permiten apreciar los efectos positivos del proceso de fortalecimiento de capacidades locales, los aprendizajes adquiridos y del acompañamiento brindado por las BAT durante la formulación.

Gráfico 2: Entidades con proyectos aprobados según tipo de actor



Se considera como positiva y novedosa la iniciativa de convocar a los actores locales para presentar ideas de proyectos según sus prioridades. Consideran que por primera vez se cuenta con una cartera de proyectos en el municipio que pueden presentarse a diversas fuentes de financiamiento.

Según los mapas de proyectos elaborados para cada cadena de valor, se observa que fueron aprobados proyectos de manera equilibrada: frijol (31), leche (34), maíz (25), carne (34), lo cual explica la prioridad que tienen para las economías locales y para el país, y posibilitaría el logro de metas previstas para cada una de las cadenas. Entre los planes de negocios aprobados, se aprecian con mayor peso los dirigidos a fomentar

los niveles de producción, elevar rendimientos ( 41% - 56% ), garantizar la semilla y el alimento animal (20% -26%), siendo coherentes con los objetivos del proyecto y los indicadores productivos a alcanzar. Le siguen aquellos proyectos que fortalecen la producción de insumos, los servicios, el almacenamiento, procesamiento y la comercialización (20% -29%), como parte de la estrategia de encadenamientos que plantea el proyecto. De igual manera se aprecia que pudiera lograrse una sostenibilidad institucional a partir de los proyectos de gestión aprobados para cada cadena de valor.

La elaboración de los planes de negocios por parte de los beneficiarios supone un proceso técnico relativamente complejo; que adicionalmente, a criterio de los involucrados, antes de participar en los procesos promovidos por el proyecto, no se tenían experiencias prácticas, solo en términos conceptuales.

En sentido general se valora que los proyectos aprobados van dirigidos a cumplimentar los objetivos del proyecto declaran acciones sensibles al enfoque de género y generacional, además articulan el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, la conservación y uso racional de los recursos naturales, así como el uso de fuentes de renovables energías, de forma que la protección del medio ambiente sea un factor que contribuya al desarrollo económico y social sostenible.

Siendo congruentes con los resultados que se pretenden alcanzar se aprueban 6 proyectos de gestión local y cinco proyectos que cierran brechas de género.

Se reconocen como aspectos relevantes en esta etapa la estrategia de intervención del proyecto, el cambio de mentalidad en los actores que participan, la metodología de diagnóstico elaborada, los procesos participativos de diagnósticos y construcción de estrategias de desarrollo de las cadenas, los planes de acción elaborados en cada municipio y las propuestas de intervención elaboradas por los propios beneficiarios. Se valora como positivo y novedoso el liderazgo de los gobiernos locales en la implementación de los procesos de gestión, el rol desempeñado por las escuelas de capacitación, la implementación del PIF y el papel de las BAT, y la incorporación de mujeres y jóvenes en los procesos.

Se aprecia que el proyecto contribuye a romper una visión meramente productivista y sectorial, al lograr sensibilizar a los actores nacionales y locales de diferentes sectores en la necesidad de trabajar con enfoque de cadenas, involucrar a diversos actores estatales y no estatales y fortalecer con sus acciones a cooperativas agropecuarias y no agropecuarias, entidades de apoyo y servicios, entidades de acopio, comercialización e industria, etc.

### 2.1.2. EFICIENCIA

El proyecto ha logrado el cumplimiento de los resultados y metas previstas para la Etapa I, mediante una estructura bien diseñada que ha evolucionado para ser coherente con las exigencias del contexto y del propio proyecto, evidenciándose en su necesaria representación en cada una de las regiones y territorios donde interviene el proyecto, el nivel de participación e integración alcanzada entre las instituciones involucradas, así como el nivel de compromiso y corresponsabilidad visible, y el nivel de reconocimiento alcanzado.

Por primera vez se articulan en un proyecto de esta magnitud, con procesos innovadores de planificación y organización, tres organismos claves para el desarrollo de cadenas productivas el MINAL, el MINCIN y el MINAG. Cabe destacar la participación de los gobiernos locales, que han hecho suyos los objetivos del proyecto en los territorios involucrados, facilitando la ejecución eficiente de las actividades del proyecto.

El proyecto agrupa a representantes de diversas instituciones empresariales, estatales, docentes y de investigación, en tres ejes estructurales bien definidos, garantizando la gerencia, la atención técnica y la capacitación con una cobertura nacional, provincial y municipal. La participación de diversas instituciones con roles bien definidos le ha dado al proyecto una alta complejidad estructural y funcional, la cual ha sido bien llevada por la dirección del proyecto y los diferentes grupos establecidos en cada eje, lográndose además una adecuada articulación entre ellos para el logro de los objetivos propuestos.

Se aprecia un alto nivel de profesionalidad en los procesos de planificación, organización, ejecución, seguimiento y control de las acciones del proyecto, con espacios de rendición de cuentas que contribuyen a una adecuada toma de decisiones a todos los niveles, evidenciándose en los informes de seguimiento del proyecto.

Se valora la existencia de relaciones de cooperación en la implementación del proyecto, en tanto se comparte la responsabilidad por los resultados del proyecto, apreciados en la definición, aceptación y

desempeño de roles y funciones de los miembros de la gerencia y la coordinación, los grupos técnicos y de la capacitación; evidenciándose además en la capacitación y preparación recibida para el mejoramiento de su desempeño. Se aprecia que los miembros de la dirección de proyecto cuentan con la autoridad y las herramientas apropiadas para la toma de decisiones. Para el logro de los resultados han establecido relaciones de colaboración con otros proyectos y programas (PAAS, BIOMAS, BASAL, PIAL, etc.).

Es reconocido el papel de la ONP y el PNUD en la ejecución del proyecto aportando un valor agregado a las acciones realizadas, a partir de propiciar la participación de expertos nacionales e internacionales, intercambios técnicos nacionales e internacionales, la colaboración Sur-Sur, así como sinergias con otros proyectos y programas. Se valora el asesoramiento aportado por el PNUD en los ejes transversales, fundamentalmente en el componente de género, y en la experiencia de gestionar proyectos multidonantes.

La etapa objeto de evaluación prevista para 12 meses, tuvo una extensión en el tiempo (19 meses), a partir de experimentarse en el marco del proyecto procesos complejos que conllevan a cambios de mentalidades y nuevas maneras de hacer.

La poca experiencia en el país de una gestión de cadenas con enfoque intersectorial trajo dificultades para lograr alinear intereses e integrar a los diversos actores. Esta situación fue prevista como factor de riesgo en el ML. Igualmente incidió la poca experiencia en la elaboración de propuestas de negocios por parte de los beneficiarios/as directos. En tal sentido, como medida implementada por la dirección del Proyecto, se optó por extender el proceso de sensibilización y capacitación de los actores involucrados para lograr una efectiva articulación y adecuadas propuestas de negocios.

Los ajustes en la temporalidad de ejecución de la Etapa I se consideran necesarios y pertinentes. A partir del número de proyectos aprobados en la segunda convocatoria y la preparación dada a brigadistas y evaluadores, se aprecian los esfuerzos en el logro de un mejor acompañamiento en el diseño de las propuestas locales, con mayor apropiación por parte de sus beneficiarios.

La ejecución presupuestaria es congruente con la ejecución de las actividades realizadas. La Etapa I finaliza con una ejecución financiera un poco mayor a lo inicialmente planificado, por un valor aproximado de 300.000 EUR, debido a la necesidad de intensificar el proceso de capacitación y asistencia técnica brindada; además la extensión temporal de esta etapa, dio lugar a incrementar ligeramente los gastos operacionales. Hay que considerar que algunas actividades sobrepasaron ligeramente el monto presupuestado para su ejecución, pero se espera que no afecte la ejecución en su segunda etapa.

Se aprecia, y así lo registran los informes, que las situaciones presentadas en esta Etapa I ponen en riesgo el cumplimiento en el tiempo previsto de los resultados de la Etapa II. Es criterio de los entrevistados que el tiempo que contempla el sistema de licitación e importación de los recursos previstos en las propuestas de negocios aprobadas extenderá el tiempo de montaje e implementación de las tecnologías a recibir. No disponer a tiempo de todos los equipos e insumos detallados en los planes de negocios para lograr los incrementos productivos, coloca en dudosa situación la medición de los impactos previstos en el proyecto para cada una de las cadenas en el tiempo planificado en el proyecto.

Esta situación, prevista en el ML como factor de riesgo, va a incidir en el logro de los objetivos, por lo que lleva una acción conciliadora de las partes ejecutoras del proyecto con los donantes para trazar la estrategia adecuada y garantizar el éxito esperado.

### 2.1.3. EFICACIA

Todas las actividades previstas en la Etapa I fueron realizadas, alcanzándose resultados satisfactorios en todos los componentes del proyecto durante este periodo. Al finalizar esta etapa del proyecto se reformuló el ML, tal como estaba previsto, y se elaboró un primer borrador, que se revisó y mejoró a partir de las sugerencias aportadas por la evaluación ROM.

Se muestran avances dirigidos a las cadenas de valor, los territorios y beneficiarios/as identificados, aunque aún es débil la interrelación territorial. En el caso de los municipios observadores, se han realizados acciones para compartir experiencias y conocimientos, pero no se han logrado desarrollar procesos de expansión o replicación de metodologías y buenas prácticas como se había deseado ya que para propiciar los cambios que promueve AGRO-Cadenas, se requiere mayor acompañamiento y asesoría del que puede brindárseles en su condición de observadores. Aún es débil la relación interterritorial, pues

la experiencia coexiste con el mecanismo sectorial y territorial de planificación institucionalizado en el país y lleva más tiempo para su apropiación, lo cual pudiera comenzar a dar sus resultados a partir de la implementación de las propuestas de intervención.

El proyecto ha considerado en toda su intervención principios conceptuales y metodológicos claves para alcanzar el objetivo que se propone, que lo hace un proyecto eficaz, coherente, que concierta intereses y condiciona la corresponsabilidad de los diversos actores involucrados en el proyecto.

La armonización con las políticas de desarrollo nacional y territorial, la focalización productiva en cadenas prioritarias por el sector agroalimentario, la concentración territorial en regiones que comparten vocación productiva, y el propio enfoque sistémico, intersectorial e interinstitucional lo hace un proyecto alineado con el entorno político económico y social del país y de los territorios seleccionados. En tal sentido el proyecto implementa y propone nuevas maneras de planificar y gestionar cadenas, propiciando un cambio institucional a nivel nacional y local que puede ser generalizado a otras cadenas y territorios.

Los procesos participativos que ha desarrollado el proyecto, de capacitación, diagnósticos, análisis y construcción de estrategias y su enfoque propositivo para la elaboración de las propuestas de intervención que contienen compromisos económicos locales de entidades estatales y beneficiarios directos, han podido alinear experiencias e intereses de los diversos actores involucrados, y crear capacidades y condiciones para el alcance de las metas del proyecto. Esto hace posible la apropiación de los mismos y la durabilidad del cambio económico y social que se propone.

Los procesos innovadores que se proponen y las alianzas con otros proyectos, programas y otras formas de asociatividad, han propiciado el relacionamiento a nivel local y la inclusión a nivel local de saberes, resultados de investigación y buenas prácticas, como elementos claves para el desarrollo del proyecto, su eficacia y sostenibilidad.

Las acciones realizadas en la Etapa I, se consideran de gran importancia para el alcance de los objetivos que se propone el proyecto, se han creado condiciones favorables con nuevos conocimientos y nuevas maneras de gestionar y planificar.

Las actividades del proyecto continúan dirigidas al cumplimiento de las metas previstas. Los resultados y repercusiones del proyecto se conseguirán en próximas etapas. Como se ha analizado en el epígrafe anterior, pudiera existir el riesgo de no lograr los impactos previstos en el proyecto, lo que implica una revisión de la estrategia de intervención del proyecto.

#### 2.1.4. EFECTOS

A partir de los avances de resultados reflejados en los informes de seguimiento del proyecto, la observación y los criterios dados por los entrevistados se aprecia cambio de actitudes, que generan nuevas prácticas y maneras de pensar. Se consideraron como actitudes valoradas la motivación para enfrentar un nuevo proceso (enfoque de cadenas); la articulación intersectorial e interinstitucional lograda en esta primera etapa; la capacidad para elaborar proyectos de negocios; la capacidad para replicar nuevos temas y la capacidad para la innovación.

##### *Motivación*

En las visitas y entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación se aprecia una alta motivación por la temática que introduce el proyecto, considerándolo pertinente en el contexto actual cubano, y entendiéndose como un proceso novedoso que moviliza actores y recursos a nivel local para contribuir a la materialización de objetivos económicos, sociales y ambientales, a nivel local y nacional. De igual manera se evidencia en los altos niveles de participación de los actores en los diversos procesos que impulsa el proyecto, siendo un elemento integrador de las instituciones que tributan a las cadenas, donde se conocen, se reconocen e identifican de conjunto los niveles de prioridad para el desarrollo de las cadenas. Se evidencia motivación en el nivel de participación de los actores locales en la presentación de proyectos, donde a decir de los beneficiarios, por primera vez se preparan y logran su propia propuesta de negocios.

Es apreciable la aceptación y motivación por los diversos temas tratados en las acciones de sensibilización y capacitación, donde se evidencian cambios en la forma de pensar y de actuar, enfatizándose en las propuestas de proyectos que cierran brechas y destacan el rol de la mujer en los diferentes procesos productivos; en los proyectos de gestión local que promueven el liderazgo de los gobiernos locales en la planificación, organización y control de las cadenas.

### *Articulación intersectorial*

Se aprecian avances en la articulación intersectorial, evidenciándose en cada una de las acciones realizadas en la Etapa I: los procesos de sensibilización y capacitación realizadas por el proyecto; el nivel de participación de los diversos actores e instituciones involucradas; los grupos interinstitucionales creados; los productos logrados (metodología de diagnósticos, estrategias diseñadas para cada cadena de valor y planes de acción en los 13 municipios beneficiados), que dejan ver un trabajo articulado e integrador, la participación de los diversos actores en eventos, foros, intercambios de aprendizajes nacionales e internacionales realizados. Se aprecia la articulación intersectorial en la selección de los evaluadores locales de proyectos y en su capacidad para valorar e integrar proyectos que benefician los diferentes eslabones según prioridades identificadas.

### *Capacidad para elaborar proyectos de negocios*

Los resultados muestran que los aprendizajes adquiridos por los diversos actores en los procesos de sensibilización, capacitación, e intercambios realizados, han reforzado en gran medida las capacidades para elaborar proyectos de negocios.

Son indicadores de apreciación el porcentaje de proyectos elaborados y aprobados respecto al número de entidades capacitadas y el porcentaje de proyectos aprobados respecto al número de propuestas presentadas. La capacitación recibida por los diversos actores y la asistencia técnica dada por las BAT, han tenido un impacto importante en los beneficiarios en lo referido a la formulación de propuestas de negocios. El 44 % de entidades que recibieron capacitación y asistencia técnica presentaron propuestas de negocios; el 42 % de los proyectos presentados fueron aprobados para ser implementados en el marco del proyecto, mostrando, en ambos indicadores la efectividad del proceso de aprendizaje.

Los procesos formativos han tenido un impacto considerable en las formas productivas beneficiadas, apreciándose en el porcentaje de entidades productoras que le fueron aprobadas propuestas de negocios, lo cual viabilizaría al cumplimiento de las metas que se propone el proyecto. El 58 % de los proyectos aprobados pertenecen a formas productivas (CCS, CPA, UBPC) de gestión cooperativa, dentro del eslabón primario de las cadenas, siendo coherentes con las metas del proyecto.

### *Capacidad para la innovación*

Se aprecia como innovador la temática que aborda el proyecto, “*gestión de cadenas con enfoque intersectorial e interinstitucional*”, en tanto cada uno de sus productos pueden considerarse como elementos innovadores del proyecto: la metodología participativa elaborada para el diagnóstico de las cadenas, los diagnósticos y estrategias diseñadas para cada una de las cadenas, el número de brigadistas preparados y la modalidad de asistencia técnica asumida, el número de proyectos presentados por los beneficiarios, los equipos evaluadores de proyectos a nivel local, los proyectos pilotos seleccionados (Plataformas de innovación local seleccionados, los que cierran brechas de género y los que concretan la gestión de los gobiernos en los municipios seleccionados).

### *Capacidad para replicar nuevos temas*

Un elemento que se valora en esta Etapa I es el nivel de replicabilidad de los aprendizajes, esencialmente en el desempeño de las Brigadas de Asistencia Técnica al brindar asesoría técnica a los beneficiarios del proyecto para la elaboración de las propuestas de negocios. Se valora el trabajo de los capacitadores locales, que de igual manera contribuyeron al desarrollo de los temas recibidos en talleres y otras acciones de capacitación. Se aprecia el haber compartido el proceso con diversos actores del país de instituciones afines, los cuales han sido sensibilizados sobre la intersectorialidad del enfoque y han conocido las lecciones aprendidas del proceso de diagnóstico y elaboración de estrategias para las cadenas. Igualmente se valora la capacidad de aprovechar diversos espacios institucionales, eventos, talleres, etc. para compartir y hacer visible los resultados y lecciones aprendidas.

## **2.1.5. COBERTURA**

El proyecto está cumpliendo su cobertura en las cuatro cadenas seleccionadas, 2 graneras (frijol y maíz) y 2 ganaderas (leche y carne vacuna), cuyos productos principales son el frijol beneficiado y envasado para el consumo humano, el maíz seco desgranado para la industria pecuaria, la leche vacuna pasteurizada y la carne vacuna deshuesada de 1ª y 2ª calidad. La intervención en estas cadenas se

considera de gran importancia, atendiendo que se trata de producciones priorizadas para el país, ya sea por los altos volúmenes de importación, por el valor nutricional y/o por los grupos de consumidores a las que están dirigidas.

Se muestra determinado balance en los proyectos de intervención a nivel local que han sido seleccionados para la mejora del desempeño de las cadenas, lo que se resume en la siguiente tabla.

**TABLA 7.**  
SELECCIÓN DE PROYECTOS DE INTERVENCIÓN POR CADENAS

CADENA	CONVOCATORIA I	CONVOCATORIA II	TOTAL
Carne	14	14	28
Maíz	9	12	21
Carne y Maíz	1	4	5
Leche	19	14	33
Frijol	15	14	29
Leche y Frijol	2	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>119</b>

Desde el punto de vista de la cobertura territorial, se considera muy acertada la selección de los 13 municipios donde interviene el Proyecto, agrupados por su cercanía geográfica en dos grandes regiones productivas del país con tradiciones, similar vocación productiva y potencialidades para el desarrollo de las cadenas. El nuevo enfoque de trabajo que promueve el Proyecto exige una adecuada articulación territorial en los procesos de gestión. Esa visión regional todavía no ha calado totalmente en algunos municipios, en la que se deberá continuar incidiendo.

La cobertura en los dos municipios observadores (Los Palacios y Guantánamo) no se ha podido plasmar de la misma forma que en los otros 13.

En relación a los actores que intervienen, el proyecto propone cambios sustantivos que han incidido en los diferentes grupos destinatarios previstos a nivel nacional, provincial y local:

- Los decisores nacionales han sido sensibilizados y visualizan la necesidad de implementar este enfoque en otras cadenas (como lo recoge, por ejemplo, el Plan Estratégico de Desarrollo de la Industria Alimentaria del MINAL).
- Los decisores locales también han sido sensibilizados y están implementando mecanismos de gestión integrada en los territorios.
- Los beneficiarios/as finales han participado en todas las acciones previstas, y han presentado propuestas de intervención que ya se están empezando a ejecutar. En los eslabones de las cuatro cadenas seleccionadas participan cooperativas agropecuarias (CCS, CPA y UBPC), servicios locales de apoyo a la cadena, entidades nacionales que brindan servicios relevantes para el desarrollo de las cadenas a nivel local, entidades estatales del sector productivo a nivel local (UEB), universidades y centros de investigación locales y nacionales de incidencia en el desarrollo de las cadenas, etc.

De esta forma, la diversidad de actores beneficiados da cobertura a los eslabones que integran las cadenas, así como a los diferentes roles y funciones para su mejor desempeño. Lo cual se evidencia en la participación en todo el proceso de capacitación de las diversas entidades, representativas de los eslabones de las cadenas, como muestra el Gráfico 1 y el número de proyectos aprobados para las cuatro cadenas, según refleja el Gráfico 2 y los respectivos Mapas de Proyectos.

### 2.1.6. IMPACTO

Una vez finalizada la Etapa I del proyecto, se visualizan cambios en los grupos meta del proyecto: avances en la articulación intersectorial de los actores locales, logros asociados a la creación de capacidades nacionales y locales para el análisis con enfoque de cadena, el fortalecimiento técnico y gerencial de los diversos actores para la identificación y formulación de propuestas de intervención con

enfoque de cadena, así como la inclusión de los temas transversales que propone el proyecto (género, eficiencia energética y dinámica poblacional).

Se resalta el papel de los Gobiernos municipales y las Empresas enclavadas en cada territorio con acciones que favorecen la implementación del proyecto. Algunos Gobiernos han asumido el liderazgo de los procesos de seguimiento de las acciones del proyecto en los Consejos de Administración, con la participación de todos los actores locales, y así mismo las Empresas enclavadas en los municipios contribuyen con la creación de condiciones en las áreas productivas y entidades de servicios a beneficiarse, hasta tanto lleguen los recursos solicitados y previstos en los proyectos aprobados.

A partir de los conocimientos adquiridos y las dinámicas empleadas, son logros del proyecto:

- La metodología de diagnóstico de las cuatro cadenas seleccionadas, las estrategias de desarrollo territorial y los planes municipales son productos visibles en esta primera etapa, llevados a cabo por primera vez en el país, y son considerados para su utilización en otros procesos formativos, otras cadenas de valor, etc.
- El fortalecimiento del sistema de capacitación articulado entre MINAG, MINAL y MINCIN: mediante el proyecto han sido fortalecidos los centros provinciales de capacitación a través de procesos formativos que contribuyen a la integración de los mismos. Se ha elaborado un producto fundamental como es el PIF, que garantiza la preparación de los actores implicados en el proyecto y los beneficiarios/as. El enfoque de cadenas se incluye como tema de superación de los decisores en la Escuela Nacional de Cuadros. Se han creado instrumentos de gestión muy útiles a nivel local como son los mapas municipales de capacitación.
- La gestión de cadenas a nivel local con enfoque interinstitucional bajo el liderazgo de los Gobiernos municipales: los gobiernos establecen sus espacios de seguimiento del proyecto, con participación de los actores de las cadenas e instituciones involucradas, visualizándose nuevos mecanismos y maneras de hacer que permiten la apropiación y la institucionalización de estos procesos de gestión.
- Las propuestas de intervención en entidades estatales y no estatales que posibilitan la articulación entre los diferentes eslabones de las cadenas.
- El alto nivel de compromiso y apropiación de todos los actores y beneficiarios a nivel local.
- La figura de las Brigadas de Asistencia Técnica y su forma de incentiación, que estimula el trabajo de asesoramiento técnico no solo para las propuestas presentadas en el proyecto, sino que es algo que queda en los territorios para futuras intervenciones y seguimiento técnico. Esta asistencia, dirigida tanto a las entidades estatales como a las no estatales, aporta cambio de mentalidad, visión de negocio, emprendimiento, cultura empresarial, etc.
- Los cambios de gestión para el empoderamiento y liderazgo de las mujeres, los cuales se aprecian en el lenguaje, las formas de pensar, los mecanismos que han aprobado para favorecer a las mujeres, los proyectos que cierran brechas de género, etc.

Sin embargo, debido a la excesiva prolongación de la Etapa I del proyecto, va a haber menos tiempo para la Etapa II y su proceso de licitación y adquisición de los recursos solicitados y a partir de ahí para la puesta en marcha de las propuestas de intervención. Cabe señalar que en los territorios visitados, los beneficiarios ya han comenzado a realizar acciones previstas en las propuestas de intervención sin esperar a que lleguen los equipamientos: capacitación, movimiento de tierras, siembra de pastos, construcción y montaje, etc.

A pesar de ello, en la fecha acordada para que finalice el proyecto, en algunas cadenas pudiera no apreciarse todos los impactos económicos y productivos (fundamentalmente en las cadenas de la carne y la leche, por ser ciclos pecuarios más complejos y largos).

### 2.1.7. EJES TRANSVERSALES

El proyecto desde sus inicios ha incorporado en cada una de sus acciones los enfoques transversales como el género, el generacional, la eficiencia energética y los temas ambientales. Ha enfatizado en el adecuado abordaje eficiencia energética en las propuestas de intervención y los estudios de dinámica poblacional, identificando instituciones con experticia en estos temas e incorporándolas en los equipos de trabajo o en acciones de consultoría.

Para todos los entrevistados el resultado ha sido muy importante, tanto por el resultado visible en cada uno de los productos del proyecto (*la metodología de diagnóstico elaborada, las estrategias de desarrollo*

de las cadenas y las propuestas de intervención), como por la influencia obtenida en los diversos actores involucrados y beneficiarios/as del proyecto. Se valora, como fundamental de este éxito, la capacitación recibida y el apoyo técnico de las BAT, todo ello liderado por las Escuelas de Capacitación.

### Temas ambientales y eficiencia energética

Siendo coherentes con la política del país relacionada con la eficiencia energética y el uso de fuentes renovables de energía, y al contarse con escasa experiencia en el sector, el proyecto promueve acciones que integran los temas ambientales y de eficiencia energética, asesorados por los grupos técnicos, bien articulados con los grupos de capacitación. Se promovieron conferencias de sensibilización sobre “Eficiencia energética y uso de fuentes renovables en el sector agropecuario”, contándose con el asesoramiento del Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía (Cubaenergía). Entre los aspectos más relevantes se aprecian:

- Actores sensibilizados en la problemática ambiental y en la necesidad de intervenir en las cadenas seleccionadas con propuestas amigables con el medio ambiente.
- Las estrategias de desarrollo de las cuatro cadenas, declaran objetivos estratégicos que contribuyen a mejorar la eficiencia y la calidad de las cadenas, fortalecer formas productivas y la red de servicios técnicos con tecnologías apropiadas y eficientes.
- Fortalecidas las capacidades técnicas de los actores involucrados, y contar en las Brigadas de Asistencia Técnica con personas preparadas en temas ambientales,
- Formuladas propuestas de intervención que contribuyen a mejorar el desempeño de las cadenas seleccionadas, considerando los temas ambientales y de eficiencia energética. Cada propuesta de intervención cuenta con su plan de capacitación para dar seguimiento a estos temas técnicos. Se identificaron como fuentes de renovables energía para las cadenas: instalación de paneles solares para entidades de servicios, sistemas de bombeo solar en pequeñas áreas agrícolas, cercados eléctricos con paneles fotovoltaicos para delimitar cuartones, obtención de biogas, etc.

Se considera que se debe seguir preparando en estos temas a los grupos técnicos territoriales, brigadistas y beneficiarios/as, para lograr el uso eficiente de los recursos locales y de las tecnologías previstas en el proyecto.

### Enfoque de género y generacional

Los ejes transversales de enfoque de género y generacional se observan desde un ámbito organizacional y desde el punto de vista operacional.

- **Ámbito Organizacional:** Se aprecian políticas y procesos de planificación, equipos con responsabilidad asignada, recursos fijados, procedimientos y sistemas de trabajo que favorecen la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes.
- **Ámbito Operacional:** Se desarrollan acciones de desarrollo profesional y técnico que favorecen la participación y apropiación de todos los grupos que participan en el proyecto, la utilización de metodologías aplicadas, investigaciones y procesos participativos que generan conocimiento y nuevas maneras de hacer, aprendizajes, lecciones aprendidas.

El proyecto contribuye desde sus acciones a disminuir inequidades en el sector agrario:

- Se ha definido una estructura gerencial que considera la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades enfocadas a la sensibilización y capacitación de temas de género y generacionales.
- El presupuesto asignado para el proyecto es inclusivo, cubre las actividades que están dirigidas a hombres y mujeres de diferentes edades.
- Los equipos de trabajo de cada uno de los ejes y a los diferentes niveles, son preparados para asumir sus roles y funciones.
- Presentan un plan de capacitación, a partir de demandas y necesidades de hombres y mujeres, designándose recursos para realizar las actividades de sensibilización y capacitación que incluyen la equidad de género.
- Se han propuesto metodologías inclusivas y se realizó un proceso participativo que identifica aprendizajes y genera conocimiento mediante un proceso de sistematización de experiencia.
- El enfoque de género conjuntamente con el enfoque generacional, fueron considerados criterios de evaluación en las propuestas de intervención.



- Se promueven cinco proyectos específicos que cierran brechas de género, potencian la incorporación de mujeres jóvenes y el empoderamiento femenino para la toma de decisiones.

El proyecto fomenta la conciencia social en relación a la temática de género y el rol de la mujer. En los intercambios y visitas realizadas se evidencia la participación de hombres y mujeres en las actividades promovidas, la capacitación recibida por hombres y mujeres en las temáticas promovidas por el proyecto, el efecto en las mujeres de la comunidad, la presencia de familias en las cooperativas y fincas beneficiadas, así como nuevas dinámicas familiares y laborales.

Se aprecian cambios de actitudes y prácticas en hombres y mujeres beneficiadas. Se pone en valor el trabajo de la mujer campesina, se aprecia el empoderamiento, las capacidades y conocimientos adquiridos, la creación de grupos de interés, los nuevos empleos y mayores ingresos para las mujeres, nuevos roles y percepciones. Se han creado condiciones diferenciadas para las mujeres, se han incorporado mujeres jóvenes a las tareas agropecuarias, etc. Se recomienda trabajar en el levantamiento de datos y diseño de indicadores diferenciado por género para captar información que permita dar seguimiento a estas dinámicas.

### 2.1.8. SOSTENIBILIDAD

El proyecto propicia un cambio de mentalidad, de actitudes y nuevas prácticas desde el punto de vista institucional, económico, social y ambiental, que pudieran ser sostenibles en el tiempo.

#### Desde el punto de vista institucional

Al cierre de la Etapa I se aprecia que el proyecto ha fortalecido institucionalmente a todos los actores con los que trabaja, generando compromisos a todo nivel: autoridades de poder local, decisores nacionales, empresas estatales, instituciones docentes y de investigación, beneficiarios/as directos, etc.

Las innovaciones que promueve el proyecto con las nuevas maneras de gestionar cadenas agroalimentarias con enfoque interinstitucional bajo el liderazgo de los gobiernos locales, la metodología con enfoque de cadenas, el PIF, las BAT y los mecanismos de incentivar la labor técnica, son elementos garantes de la sostenibilidad integral de la continuidad del proyecto y futuras intervenciones técnicas, etc. La inclusión de los diversos actores locales estatales y no estatales, contribuye a garantizar el cumplimiento de la política del Estado en materia de sostenibilidad alimentaria.

En el corto tiempo de implementación del proyecto, la metodología con enfoque de cadenas, es utilizada para la construcción de planes de desarrollo en el MINAL y el MINAG, y están siendo asumidas por los OSDE en su modelo de gestión. También se ha experimentado en el diseño de programas de desarrollo, en otros territorios como Artemisa, Mayabeque y La Habana, y de igual manera son utilizadas por las instituciones científicas favoreciendo sus procesos de investigación.

Un elemento que sugiere sostenibilidad institucional se aprecia en el sistema de capacitación creado en cada territorio, con la integración de las escuelas ramales; la presencia y preparación de los capacitadores locales; y la existencia de las BAT, como un nuevo servicio/mecanismo de asistencia técnica ya apropiado por las empresas agropecuarias, a disposición de las demandas del territorio, que pudieran replicar su experiencia como plataforma de gestión local del conocimiento.

El éxito del proyecto puede dar lugar a un mecanismo de gestión y planificación a nivel local bajo el liderazgo de los gobiernos, como el puesto en marcha por los seis municipios, por lo que convendría sistematizar estos resultados de gestión local de las cadenas, promoviendo el desarrollo de algún mecanismo de planificación y/o coordinación a nivel nacional.

El proyecto condiciona capacidades institucionales adecuadas y pertinentes, que unido al compromiso de los actores locales y nacionales, viabilizarían los resultados del proyecto. De igual manera se aprecian políticas nacionales y clima favorable para la continuidad del proyecto y el logro de sus metas.

#### Desde el punto de vista económico

El proyecto propone un cambio en el paradigma de desarrollo. La inclusión de diversos actores que intervienen en las cuatro cadenas seleccionadas y el enfoque intersectorial que propone, contribuyen a garantizar el efecto multiplicador del sector agropecuario y su sostenibilidad económica. A través de sus intervenciones, conduce a incrementar las producciones locales para sustituir las importaciones de alimentos

Desde el punto de vista económico existen evidencias de la viabilidad esperada de las intervenciones. Los proyectos de negocio propuestos tienen su estudio de factibilidad económica. Las tecnologías que se van adquiriendo son apropiadas al contexto local, y están siendo avaladas por las entidades de cada uno de los sectores involucrados, garantizando su adecuación y sostenibilidad tecnológica. Se proponen objetivos técnicos, económicos y productivos que propiciarán el incremento de las producciones y los rendimientos, así como la mejora de la calidad de los productos y la materia prima para la industria; se crean nuevos servicios para el país (ej. secado y beneficio del frijol) y se retoman otros prácticamente inexistentes (ejemplo: inseminación artificial). Esto se traduce en mayores ingresos económicos para los beneficiarios y beneficiarias.

### **Desde el punto de vista social**

Las acciones realizadas de sensibilización, capacitación y diseño de propuestas de intervención incorporan la responsabilidad social y ambiental, condicionando cambios de actitudes, respecto al papel de la mujer, los jóvenes y la protección del medio ambiente. Se han introducido nuevos enfoques de participación de todos los actores locales en propuestas que favorecen el bienestar de hombres y mujeres a nivel local. Las acciones realizadas y las propuestas de intervención contribuyen a la mejora de la calidad de la materia prima para la industria y el producto final para los consumidores. Se incorpora al producto un valor agregado que podría ser certificado.

El proyecto contribuye a capitalizar el sector rural, al crear mejores condiciones de trabajo, humanizar el trabajo en el campo, ampliar los conocimientos y valorizar no solo el trabajo de productores y productoras, sino también el desempeño del personal técnico y de los profesionales.

### **Desde el punto de vista ambiental**

A partir del conocimiento adquirido se aplican técnicas agroecológicas y nuevas maneras de hacer, que conducen al incremento de la productividad y la calidad de las producciones. La mayoría de las propuestas de intervención tienen en cuenta la eficiencia energética, con medidas de adaptación al cambio climático (tecnologías apropiadas y amigables con el medio ambiente, el uso de energía renovable, manejo de recursos naturales, etc.).

### **Factores de contexto**

El enfoque de cadenas que propone el proyecto es hoy una exigencia del país y del MEP como organismo rector de la planificación, creando un marco apropiado para institucionalizar los procesos innovadores y los sistemas de trabajo que se han logrado con la acción. Favorecen la generalización de los resultados alcanzados el tejido sectorial e institucional que tiene su máxima expresión en los territorios, visto en la estructura de Gobiernos, entidades estatales, instituciones científicas, académicas, actores de la sociedad civil, unidos a los sistemas de trabajo, redes y sinergias propuestas y logradas en el marco del proyecto. La sostenibilidad de los resultados a largo plazo dependerá de la capacidad de los gobiernos locales, entidades involucradas y ministerios involucrados de destinar los recursos necesarios (humanos, insumos y financieros) para mantener el progreso alcanzado.

## **2.2. RIESGOS**

Asimismo, el equipo evaluador también ha detectado algunos riesgos para el buen logro de los resultados del proyecto.

Los mecanismos de licitación e importación establecidos en el país se visualizan como un riesgo, al haberse demorado la Etapa I y disponer de menos tiempo para implementar la Etapa II. En consecuencia, con el tiempo actualmente disponible para la implementación del proyecto, pudieran no alcanzarse los impactos previstos en el Marco Lógico, en especial en las cadenas ganaderas de leche y carne vacuna, porque requieren de ciclos biológicos más largos que las otras cadenas.

Existe la preocupación de que no se sostenga el enfoque intersectorial en los procesos de planificación de las cadenas agroalimentarias si, al finalizar el proyecto, a nivel nacional no se adopta la articulación interinstitucional como modelo de gestión.

También existe preocupación por el mantenimiento tecnológico de algunos equipamientos adquiridos, a partir del desabastecimiento del mercado local, aunque se implementan mecanismos dentro del sistema de la agricultura para garantizar los insumos necesarios a los productores y potenciar las entidades

empresariales y de servicios. De todas formas, hay que señalar que la compra de tecnología viene avalada por el MINAG, el MINAL y el MINCIN para garantizar el mantenimiento.

Se aprecian como factores limitantes de la sostenibilidad del proyecto el sistema de planificación sectorial, la dualidad monetaria existente en el país, el restringido mercado de insumos, la débil relación interterritorial y la falta de gobernabilidad para incidir en otros territorios.

### 2.3. APRENDIZAJES

El proyecto, en su primera etapa de implementación, muestra que todo proceso de transformación económico y social, debe estar precedido por un cambio de mentalidad de los diversos actores de la economía y de la sociedad, en cuya dirección la capacitación y formación de los recursos humanos constituye una premisa insoslayable, tanto por su efecto en la sensibilización y empoderamiento, como en lo relativo al conocimiento y aplicación de nuevos métodos de gestión, resaltando la participación, el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias.

Una iniciativa que genera cambios de mentalidad y maneras de hacer, mediante articulación de actores de diferentes sectores a nivel nacional, provincial y municipal, procesos participativos de diagnóstico, construcción y elaboración de estrategias de desarrollo y propuestas de intervención como las que se propuso este proyecto, requiere de tiempo suficiente y de un asesoramiento sistemático.

Los procesos participativos e inclusivos facilitan la apropiación de los resultados, por lo que la metodología utilizada para la elaboración de los diagnósticos de las cadenas, las estrategias territoriales y los planes de acción municipales ha sido positiva. Todo ello ha garantizado que las propuestas de intervención que se llevan a cabo se correspondan con las necesidades reales de los territorios.

La creación y formación de las Brigadas de Asistencia Técnica a nivel local asociadas al sistema de capacitación, con nuevos incentivos económicos, permite y facilita acompañar el diseño y formulación de proyectos de intervención en los territorios.

La inclusión de los tres ejes transversales, la eficiencia energética y los enfoques de género y generacional, permitió una visión positiva innovadora en el abordaje de las propuestas de intervención.

El enfoque intersectorial en la construcción de las estrategias de desarrollo de las cadenas y el fortalecimiento de formas productivas no estatales, conjuntamente con entidades de servicios, estatales y empresariales, propicia un desarrollo local sostenible.

La adopción del PIF como sistema de gestión del conocimiento, ha permitido articular a todos los actores de las cadenas.

Como ejemplo de aprendizaje ya implementado, en el nuevo Marco Lógico se observa la inclusión de una nueva actividad: "Sistematizar y divulgar a nivel local, nacional e internacional las metodologías utilizadas, los resultados alcanzados y las buenas prácticas". Se considera muy pertinente dedicar una actividad separada a estas acciones, por la relevancia que están adquiriendo durante la implementación del proyecto. La sistematización y divulgación de lo realizado hasta ahora a través de publicaciones es positiva, por la importancia que tienen como aprendizaje para las organizaciones.

### 3. CONCLUSIONES

A partir del marco de referencia, los hallazgos, los riesgos y los aprendizajes descritos previamente, el equipo evaluador ha obtenido las siguientes conclusiones.

#### Marco de referencia

El contexto del país en general, y del sector agropecuario en particular, son favorables a la puesta en marcha de una iniciativa como AGROcadenas. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución y las medidas que va adoptando el MINAG constituyen un apoyo fundamental y hacen viable la acción.

#### Hallazgos

En este contexto favorable, el proyecto AGROcadenas apuesta por un nuevo enfoque como es el enfoque de cadena, que aporta una herramienta conceptual, metodológica, práctica e innovadora para mejorar la eficiencia, efectividad, sostenibilidad, equidad y gestión articulada del sector agroalimentario, dadas sus potencialidades para superar la visión meramente productivista y promover procesos de integración de los diversos sectores, actores, instituciones y eslabones que intervienen y conforman las cadenas.

El proyecto, partiendo de la experiencia conjunta entre el PNUD y el MINAG, y aprovechando los aprendizajes, el relacionamiento y las capacidades instaladas por el Programa PALMA, experimenta un salto cualitativo en la visión de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional, así como al desarrollo sostenible. Contribuye a tener una nueva mirada en la forma de hacer cooperación al desarrollo y en la institucionalización de nuevos procedimientos de planificación y diseño de estrategias en los organismos involucrados, aprovechando los espacios ya existentes en las instituciones. Implementa nuevas formas de gestión con enfoque intersectorial y sistémico, así como en la articulación de diversas formas de propiedad.

El enfoque interinstitucional y el fortalecimiento de formas productivas conjuntamente con entidades de servicios, estatales y empresariales, rompe con un esquema tradicional que se venía dando en la cooperación al desarrollo en Cuba y contribuye a un mejor desarrollo local. Se visualizan múltiples aportes de las entidades estatales de los sectores involucrados en la cadena, de la coordinación nacional, como complemento a los objetivos del proyecto y financiamiento dado.

Son resultados relevantes la metodología de diagnóstico, las estrategias de desarrollo de las cadenas, los planes de acción municipales y las propuestas de negocios. Se adoptó una nueva manera para la identificación de propuestas de negocios, con la participación directa de los beneficiarios.

Se ha articulado un sistema de capacitación entre los Ministerios MINAG, MINAL y MINCIN: mediante el proyecto han sido fortalecidos los centros provinciales de capacitación a través de procesos formativos que contribuyen a la integración de los mismos, y se ha elaborado un producto fundamental como es el PIF. Como han señalado algunos de los actores, este sistema de capacitación podría mejorarse introduciendo el enfoque de competencias laborales, y profundizando en el tema de la calidad en los planes de formación.

Se observan cambios de mentalidad y nuevos enfoques de gestión con énfasis en el nivel local, bajo el liderazgo de los gobiernos, siendo aún necesario fortalecer las acciones de sensibilización y capacitación dirigida a decisores nacionales.

La inclusión de los tres ejes transversales en la implementación del proyecto y como criterios de selección de las intervenciones, crea condiciones para la sostenibilidad económica, social, cultural y ambiental.

#### Riesgos

El proyecto ha dilatado su Etapa I, dada la complejidad de insertar el tema de la gestión de la cadena con enfoque intersectorial, y de fortalecer cuatro cadenas al mismo tiempo en un contexto de cambio donde no se trabaja con este enfoque. Esto ha garantizado la apropiación y el cambio de mentalidad que hoy se aprecia, pero debido a ese retraso, existe el riesgo de no cumplir las metas del proyecto en el tiempo inicialmente previsto, en especial en las cadenas de la leche y la carne vacuna.

La intención del proyecto de mantener dos municipios observadores no se ha podido materializar en la misma dimensión y dinámica de las otras acciones del proyecto, pues ello conlleva un gran esfuerzo de asesoramiento técnico.

La sostenibilidad de un proyecto de cooperación al desarrollo debe estar diseñada en la formulación del mismo. En el caso de AGROcadenas, en la Etapa III del proyecto se prevé un taller nacional que dé como resultado un documento dirigido a decisores sobre buenas prácticas y recomendaciones de posibles procesos de replicación, generalización o institucionalización. Esta actividad es necesaria y muy positiva, pero el riesgo es que esta acción por sí sola no sea suficiente para la consolidación institucional de esta nueva manera de gestión del sector agroalimentario.

### **Aprendizajes**

El proyecto contribuye a fortalecer el sistema de capacitación del MINAG, articulado con el MINAL y el MINCIN.

Se ha creado un Programa Integral de Formación, liderado por el MINAG a través del CSUMA, que articula a los sectores involucrados con otros actores locales, y que contribuye al desarrollo de las cuatro cadenas. El PIF ha generado dinámicas e instrumentos muy interesantes como son por ejemplo los mapas municipales de capacitación.

Surge como necesidad del proyecto la figura de las BAT y se considera como algo positivo la nueva manera de incentivar su labor. Se ha creado en todas las escuelas provinciales de capacitación una Unidad de Consultoría y Asistencia Técnica que propicia su sostenibilidad una vez finalizado el proyecto.

El proyecto AGROcadenas es una experiencia innovadora en el sector agroalimentario, y ha generado muchos aprendizajes, algunos de los cuales han sido sistematizados y publicados.

El proyecto ha tenido en cuenta las recomendaciones del monitoreo ROM realizado por la UE al finalizar la Etapa I.

El proyecto en su implementación hace sinergias con otros proyectos y programas que se implementan en los territorios involucrados (BASAL, PIAL, PAAS, APOCOOP, PMA, etc.).

## 4. RECOMENDACIONES

Ala vista de la evaluación de medio término llevada a cabo, se proponen las siguientes recomendaciones para tenerlas en cuenta hasta la finalización del proyecto:

1. Seguir trabajando con los decisores nacionales y locales en el enfoque de **gestión intersectorial de las cadenas agroalimentarias** para generar cambios en el modelo de gestión.
  - Fortalecer las alianzas con el MEP para divulgar y legitimar el modelo de gestión propuesto por el proyecto.
  - A partir de esta experiencia, sería interesante que los ministerios participantes en el proyecto pudieran dar pasos en la consolidación de los mecanismos de gestión de cadenas con enfoque intersectorial.
  - Dar continuidad a la articulación local interinstitucional con el liderazgo de los gobiernos municipales (Consejos de Administración Municipal). Teniendo en cuenta el aprendizaje de los proyectos piloto con enfoque integrado de gestión, sería interesante conocer los factores que condicionan los mecanismos de gestión de las cadenas a nivel local, y proponer un Modelo de Gestión de Cadenas Agroalimentarias.
2. Sería viable para las próximas etapas del proyecto consolidar y fomentar los aprendizajes logrados y continuar fortaleciendo el **eje de capacitación** a partir de las siguientes acciones:
  - Implementar un Programa Formativo previsto sobre cadenas de valor para decisores, valorando la pertinencia de introducir elementos de planificación, organización, ejecución y formulación de políticas así como la utilización del enfoque de competencias laborales.
  - Fortalecer las capacidades de las BAT y ampliar su campo de experticia, como asesorías en factibilidad, planes de negocio, gerencia, micro finanzas, resolución de conflictos, enfoque de género y generacional, eficiencia energética, etc.
  - También se sugiere profundizar en temas de manejo adecuado de recursos naturales, el aprovechamiento eficiente del agua, basados en la experiencia adquirida por otros proyectos que se implementan (BIOMAS, PAAS, BASAL).
  - Insertar en las acciones de capacitación el tema de la calidad, entendida tanto desde la perspectiva de la calidad alimentaria (propiedades y características de un alimento), como desde la calidad diferenciada (conjunto de características vinculadas a un origen geográfico o tradición): prevenir y minimizar la entrada de riesgos en todos los eslabones de la cadena alimentaria, garantizar un alto nivel de seguridad alimentaria y, en consecuencia, un alto nivel de protección de la salud pública, así como estudiar posibles sistemas para el reconocimiento de una calidad diferenciada (Denominación de Origen Protegida, Indicaciones Geográficas Protegidas, etc., para llegar a tener, por ejemplo, “Frijol de Carrillo” o “Queso de Villa Clara”).
3. Profundizar en la sensibilización a decisores, beneficiarios y otros actores en la **dimensión regional**, teniendo en cuenta que el enfoque de cadenas conlleva a interrelacionar organizaciones de dos o más territorios.
4. Continuar con la **difusión** de los logros del proyecto a través de publicaciones de buenas prácticas, páginas web, medios audiovisuales, etc., para facilitar la puesta en marcha de estas metodologías en otros municipios y otras cadenas de valor. Es decir, visualizar y sistematizar las buenas prácticas que ya tiene el proyecto en cuanto a la gestión de cadenas con el liderazgo de los gobiernos, las propuestas de intervención que se desarrollan, y la inclusión de los tres ejes transversales.
5. El cumplimiento de las metas de la Etapa I es satisfactorio, pero se visualiza cierto riesgo en el alcance de las metas productivas previstas para el cierre de la acción, debido a que se cuenta con menor tiempo para la Etapa II. Se sugiere una acción conciliadora de las partes ejecutoras del proyecto con los donantes para trazar la estrategia adecuada para garantizar el éxito esperado. Sería pertinente que los donantes y decisores pudieran obtener información complementaria y, en su caso, realizar más visitas a los territorios beneficiados, para llegar a un acuerdo en este sentido.

6. Comenzar a valorar la formulación de un nuevo proyecto que, una vez finalizada la Etapa III de AGROCADENAS, permita consolidar el fortalecimiento del trabajo intersectorial del MINAG, MINAL y MINCIN, tanto a nivel local como nacional. Como se ha señalado en los hallazgos, el proceso innovador iniciado por el proyecto no está finalizado porque su sostenibilidad a nivel nacional depende de que los mecanismos de planificación se apropien de esta metodología o enfoque de gestión. Por ello se valora que dada la oportunidad que ofrece el contexto macroeconómico, visible en el PNDES 2030, pudieran plantearse al PNUD y los financiadores, la posibilidad de formular una nueva Acción dirigida a la construcción de una política pública del modelo de gestión de cadenas, como consolidación de los cambios de gestión promovidos por AGROCADENAS, aprovechando los aprendizajes y las capacidades instaladas actualmente. Asimismo en esa nueva etapa se podría retomar el trabajo con los municipios observadores, una vez madurada esta primera experiencia que desarrolla AGROCADENAS.

Como se ha señalado en los hallazgos y aprendizajes, el proceso innovador iniciado por AGROCADENAS no está finalizado porque la sostenibilidad del proyecto a nivel nacional depende de que los mecanismos de planificación se apropien de esta metodología o enfoque de gestión. Por ello se sugiere al PNUD y a los financiadores la posibilidad de identificar oportunidades para formular un proyecto cuyo objetivo específico sea la construcción de una política pública del modelo de gestión de cadenas, como consolidación de las reformas iniciadas por AGROCADENAS. Dicho proyecto debería tener actividades concretas para la construcción de la estrategia política, basándose en tres componentes: i) diseño y difusión de diagnósticos de otras cadenas y/u otros territorios; ii) fortalecimiento de las capacidades de los actores, y iii) apoyo a intervenciones en los diferentes eslabones de las cadenas; todo ello aprovechando los aprendizajes y las capacidades instaladas actualmente. Asimismo en esa nueva etapa se podría retomar el trabajo con los municipios observadores, una vez madurada esta primera experiencia que desarrolla AGROCADENAS.

## 5. ANEXOS

### ANEXO 1: LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL QUE SE ARTICULAN CON EL PROYECTO

- 10.** Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.
- 14.** Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación, incluidas las universidades, que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados, que incorporen los resultados de la investigación científica e innovación tecnológica, e integren la gestión de comercialización interna y externa.
- 17.** Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades.
- 24.** Alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción.
- 89.** Continuar orientando las inversiones hacia la esfera productiva y de los servicios, así como a la infraestructura necesaria para el desarrollo sostenible, garantizando su aseguramiento oportuno, para generar beneficios a corto plazo. Se priorizarán las actividades de mantenimiento constructivo y tecnológico en todas las esferas de la economía.
- 92.** Continuar el proceso de descentralización del Plan de Inversiones y cambio en su concepción, otorgándoles facultades de aprobación de las inversiones a los organismos de la Administración Central del Estado, a los consejos de la administración, al Sistema Empresarial y unidades presupuestadas.
- 93.** Las inversiones que se aprueben, como política, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos preferiblemente a mediano y largo plazos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión.
- 104.** Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.
- 140.** Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades.
- 147.** Lograr que la producción agroindustrial contribuya al desarrollo de la economía del país y se exprese en un aumento de su participación en el Producto Interno Bruto, con una mayor oferta de alimentos con destino al consumo interno, la disminución de importaciones y el incremento de las exportaciones. Disminuir la alta dependencia de financiamiento que hoy se cubre con los ingresos de otros sectores.
- 148.** Continuar transformando el modelo de gestión, en correspondencia con la mayor presencia de formas productivas no estatales, en el que la empresa estatal agropecuaria se constituya en el gestor principal del desarrollo tecnológico y de las estrategias de producción y comercialización. Utilizar de manera efectiva las relaciones monetario-mercantiles y consolidar la autonomía otorgada a los productores, para incrementar la eficiencia y la competitividad.
- 149.** Lograr que los productores agropecuarios cuenten con un programa de desarrollo, en correspondencia con la estrategia del país. Introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial.
- 151.** Continuar la transformación del sistema de comercialización de insumos, equipamientos y servicios, que garantice el acceso directo de los productores al mercado, según su eficiencia y



capacidad financiera, asegurando la disponibilidad y oportunidad de los recursos con una adecuada correspondencia entre la calidad y los precios.

**154.** Desarrollar una política integral que estimule la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral en el campo, en especial de jóvenes y mujeres, así como la recuperación y desarrollo de las comunidades agrícolas, para que simultáneamente con la introducción de las nuevas tecnologías en la agricultura, garanticen el incremento de la producción agropecuaria.

**155.** Diseñar y aplicar servicios de asistencia técnica, capacitación y extensión agraria, para asimilar eficientemente las nuevas tecnologías que contribuyan a una mejor organización de la fuerza laboral, aseguren el aumento de la productividad y tengan en cuenta las transformaciones ocurridas y proyectadas en el sector.

**156.** Desarrollar una agricultura sostenible empleando una gestión integrada de ciencia, tecnología y medio ambiente, aprovechando y fortaleciendo las capacidades disponibles en el país, además que reconozca las diversas escalas productivas.

**157.** Priorizar la conservación, protección y mejoramiento de los recursos naturales, entre ellos, el suelo, el agua y los recursos zoo y fitogenéticos. Recuperar la producción de semillas de calidad, la genética animal y vegetal; así como el empleo de productos biológicos nacionales.

**160.** Continuar priorizando la producción de alimentos que puedan ser obtenidos eficientemente en el país. Los recursos e inversiones bajo el principio de encadenamientos productivos, necesarios para ello, deberán destinarse a donde existan mejores condiciones para su empleo más efectivo.

**161.** Continuar la reorganización y el desarrollo de las actividades de riego, drenaje, abasto de agua a los animales y los servicios de maquinaria agropecuaria con el objetivo de lograr el uso racional del agua, de la infraestructura hidráulica y de los equipos agropecuarios, contribuir al incremento de la productividad y al ahorro de fuerza de trabajo, combinando el uso de la tracción animal con tecnologías de avanzada. Garantizar los servicios de mantenimiento y reparaciones.

**162.** Organizar la producción en los polos productivos agropecuarios encargados de abastecer las grandes ciudades y la industria alimentaria, lograr una efectiva sustitución de importaciones e incrementar las exportaciones, aplicando un enfoque de cadena productiva de todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial, con independencia a la organización empresarial a la que se vinculen.

**163.** En la organización de la producción agropecuaria, destinada fundamentalmente al consumo interno, deberá predominar un enfoque territorial, integrándose con las mini-industrias, las que además podrán vincularse a la industria, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, aumentar la calidad y presentación; ahorrar transporte y gastos de distribución.

**164.** Desarrollar la política ganadera, priorizando las especies vacuna, porcina y avícola. La ganadería vacuna debe sustentarse en el aprovechamiento del fondo de tierras, la recuperación de la infraestructura, los pastos y los forrajes, así como el mejoramiento genético de los rebaños y la elevación de los rendimientos, para incrementar la producción de leche y carne, haciendo un uso eficiente de la mecanización.

**166.** Asegurar el cumplimiento de los programas de producción de arroz, frijol, maíz y otros granos que garanticen el incremento productivo, para contribuir a la reducción gradual de las importaciones de estos productos y aumentar el consumo.

**170.** Continuar desarrollando el programa de autoabastecimiento alimentario municipal, apoyándose en la agricultura urbana y suburbana, aprovechando los recursos locales y la tracción animal.

## ANEXO 2: MATRIZ DE EVALUACIÓN

CRITERIO	PREGUNTA	RECOGIDA DE DATOS
1. Pertinencia	<p>¿Los resultados planteados en el proyecto han sido adecuados a la problemática identificada para hombres y mujeres a los que se dirige?</p> <p>¿Han sido los territorios adecuadamente seleccionados conforme a las necesidades, oportunidades y amenazas que éstos presentan?</p> <p>¿La configuración de los objetivos y resultados ha sido la idónea para el logro del objetivo general conforme a la lógica de Proyecto?</p> <p>¿El proyecto está enmarcado dentro de las políticas locales y nacionales? ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan la política económica y social, y prioridades del sector agropecuario?</p> <p>¿La planificación y acciones del proyecto abordan las demandas y necesidades de los beneficiarios directos e indirectos, incluyendo aquellas relacionadas con la equidad de género y la temática generacional?</p> <p>¿Se han involucrado a los grupos interesados (beneficiarios, decisores, otras instituciones, asociaciones y comunidad en general) de manera activa y significativa en el diseño, implementación de las acciones del proyecto? ¿Se ha involucrado a mujeres y jóvenes?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
2. Eficiencia	<p>¿El presupuesto asignado para el funcionamiento y gestión del proyecto ha permitido el cumplimiento de los resultados?</p> <p>¿Cómo se comporta la ejecución del presupuesto aprobado?</p> <p>¿Se administran de manera eficaz los recursos humanos disponibles?</p> <p>¿Los recursos materiales adquiridos son necesarios para implementar el proyecto, en qué estado se encuentran y dónde se conservan los mismos?</p> <p>¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?</p> <p>¿Qué modificaciones o mejoras del proyecto se han hecho y cuáles fueron sus repercusiones financieras?</p> <p>¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieran contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?</p> <p>¿Se han involucrado a las instituciones locales y otros grupos interesados de manera activa en la preparación y la puesta en práctica del proyecto?</p> <p>¿Tienen responsabilidades claras?</p> <p>¿Cómo se ha tenido en cuenta la eficiencia energética?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Talleres</p>

CRITERIO	PREGUNTA	RECOGIDA DE DATOS
3. Eficacia	<p>¿Se prevén alcanzar los objetivos específicos planteados? ¿En qué medida se están logrando cumplir los indicadores planificados en el documento del proyecto?</p> <p>¿Se prevé alcanzar el objetivo de desarrollo una vez generados los objetivos específicos y los resultados esperados?</p> <p>¿Cuáles de las actividades programadas hasta el momento en el cronograma no se han realizado?</p> <p>¿Qué factores favorecieron u obstaculizaron la realización de las actividades planificadas?</p> <p>¿Qué cambios se introdujeron en el cronograma, cuál fue su pertinencia y qué resultados se obtuvieron con ellos?</p> <p>Si no se lograron los resultados esperados hasta el momento, ¿qué cambios en la ejecución de actividades pudieron haberse hecho para remediar esta situación?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Talleres</p> <p>Observación en terreno</p>
4. Efectos	<p>¿Se produjeron los resultados esperados para el período que cubre la evaluación, en qué medida se lograron cumplir los indicadores planificados en el documento del proyecto?</p> <p>¿Cuántas personas (desagregadas por sexo y edad) se han beneficiado directa e indirectamente con el proyecto hasta el momento?</p> <p>¿Cuáles son los efectos positivos y negativos que el proyecto ha traído sobre el grupo beneficiario?</p> <p>¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha ocasionado el proyecto en otros grupos o espacios?</p> <p>¿Qué concepciones de cambios en la realidad han sido previstos y alcanzados con el proyecto? ¿Han emergido cambios no previstos?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
5. Cobertura	<p>¿La población más vulnerable ha tenido acceso a los beneficios de la intervención?</p> <p>¿Se ha facilitado a las mujeres el acceso a los beneficios del programa?</p> <p>¿Los diferentes actores de las cadenas han sido incluidos?</p>	<p>Entrevistas</p>
6. Impacto	<p>¿Se cumplieron los objetivos previstos?</p> <p>¿Cuál es el efecto neto de la ejecución del programa en la situación de la mujer?</p> <p>¿Qué efectos positivos ha tenido la ejecución del proyecto en las comunidades/cooperativas? ¿Qué efectos negativos?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>

CRITERIO	PREGUNTA	RECOGIDA DE DATOS
7. Enfoque de género	<p>¿El proyecto ha atendido factores sociales y considerado acciones relacionadas con la promoción de la equidad de género y la temática generacional?</p> <p>¿Los diagnósticos realizados y las estrategias planteadas para cada cadena contemplan enfoque de género y generacional?</p> <p>¿Se han priorizado en los proyectos locales acciones específicas para el empoderamiento de las mujeres?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
8.1. Sostenibilidad económica	<p>¿Cómo se vislumbra el asegurar niveles de seguridad alimentaria?</p> <p>¿Cómo se ha articulado a una visión integral de desarrollo, especialmente el mercado?</p> <p>¿Cómo se aseguran las posibilidades de vida futura en ese entorno? ¿En qué medida el proyecto es reproducible sin requerir apoyo externo?</p>	
8.2. Sostenibilidad social	<p>¿Los diagnósticos realizados y las estrategias diseñadas tienen en cuenta las experiencias tradicionales y aprendizajes de la comunidad?</p> <p>¿Cómo los beneficiarios/as se han implicado?</p> <p>¿Cuáles son sus intereses en el proyecto, compromisos financieros u otros aportes?</p> <p>¿Cómo ha incidido en mejorar las condiciones de vida y trabajo de las mujeres campesinas, su participación en la toma de decisiones, su liderazgo y empoderamiento?</p> <p>¿Cómo el proyecto se ajusta a la realidad y responde eficientemente a las estrategias campesinas locales, facilitando procesos de construcción social?</p> <p>¿Cuáles son los nuevos empleos generados por el proyecto y el número de mujeres y jóvenes incorporadas?</p> <p>¿Se han mejorado las condiciones de trabajo de las mujeres?</p> <p>¿Cuáles son los cambios de roles en que ha incidido el proyecto? ¿Ha provocado que los hombres directivos promuevan cambios de gestión a favor de la igualdad y el empoderamiento de mujeres y jóvenes?</p> <p>¿Cuáles han sido los cambios o beneficios para las mujeres y jóvenes en términos económicos, de preparación y de reconocimiento social?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Talleres</p>
8.3. Sostenibilidad ambiental	<p>¿Cómo el proyecto ha adecuado la tecnología a cada circunstancia socioeconómica y ambiental, construyendo soluciones particulares y localizadas que pueden ser modificadas y ampliadas?</p> <p>Niveles de conocimientos sobre las interrelaciones ecológicas de los sistemas productivos y el medio natural.</p> <p>Conocimiento y perspectivas para el uso de planes de manejo sostenible de recursos naturales.</p>	

CRITERIO	PREGUNTA	RECOGIDA DE DATOS
8.4. Sostenibilidad Institucional	<p>¿Cuál es la capacidad de gestión alcanzado por los grupos objetivo (planificación, gerencia, movilización de recursos, alcances)?</p> <p>¿Cómo se ha incidido en el mejoramiento de las relaciones y la capacidad de negociación con el resto de la sociedad?</p> <p>¿Cómo el proyecto ha dinamizado el nivel de demandas de beneficiarios/as hacia nuevas oportunidades e iniciativas?</p> <p>Constatación del uso y aprovechamiento de las actividades del proyecto por los grupos beneficiarios/as.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Talleres</p>
9. Viabilidad	<p>¿Cómo se han apropiado las organizaciones de base de la comunidad de las actuaciones realizadas?</p> <p>¿Cómo se cubren los costos de funcionamiento y mantenimiento de los activos del proyecto una vez terminado?</p>	<p>Entrevistas</p>
10. Participación	<p>¿Cómo se conformaron los grupos intersectoriales que realizaron los diagnósticos y Planes estratégicos?</p> <p>¿Cuál es la presencia de mujeres y hombres y de jóvenes en estos grupos?</p> <p>¿Mujeres profesionales y técnicas están representadas y participan en los grupos?</p>	<p>Entrevistas</p>
11. Coherencia	<p>¿Es coherente la lógica de intervención del proyecto (actividades – resultados – objetivos)?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
12. Experiencia adquirida	<p>¿Qué se ha aprendido durante el desempeño de las actividades del proyecto?</p> <p>¿Se ha asumido el enfoque de cadena por parte de los diferentes actores del proyecto?</p> <p>Entre las posibles estrategias alternativas para alcanzar los objetivos, la elegida ¿Continúa siendo la más apropiada?</p> <p>¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?</p> <p>¿Qué se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?</p> <p>¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas desarrolladas?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Talleres</p>

CRITERIO	PREGUNTA	RECOGIDA DE DATOS
13. Comunicación	<p>¿Cuáles han sido las vías utilizadas para promover y divulgar las acciones del proyecto?</p> <p>¿Los enfoques y herramientas metodológicas utilizadas en las acciones de capacitación se ajustan a necesidades identificadas y son asumidas por los actores involucrados y beneficiarios/as?</p> <p>¿Se ha visibilizado a mujeres en productos comunicativos?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
14. Coordinación	<p>¿La estructura de gestión del proyecto, las funciones que desempeñan y el nivel de integración, son coherentes con las exigencias del contexto y necesidades de los beneficiarios?</p> <p>¿Es efectiva y eficaz la estructura de gestión en cuanto a composición, herramientas que utiliza y desempeño en la implementación?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
15. Calidad del desempeño	<p>¿Las estrategias desarrolladas son adecuadas para atender los principales desafíos, incluidos los aspectos sociales, enfrentados hasta el momento?</p> <p>¿Se han realizado acciones por parte del PNUD, organizaciones donantes y otras organizaciones nacionales, locales y otras modalidades de cooperación y gestión del conocimiento que aportan al buen desarrollo del proyecto?</p> <p>¿Qué resultados relevantes del proyecto deben ser replicados y/o generalizados?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>

## ANEXO 3: AVANCES DEL MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

### RESULTADO 1

Fortalecida la gestión y el desempeño de cadenas agroalimentarias a nivel local en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los municipios seleccionados.

Resultados previstos en el Marco Lógico	Resultados alcanzados
<p>200 actores locales y nacionales son sensibilizados sobre la relevancia de un enfoque intersectorial para la SAN (disponibilidad-acceso-consumo) y del enfoque de cadena, 100 expertos locales y nacionales vinculados a los grupos intersectoriales conformados y 50 funcionarios y especialistas de los gobiernos locales son capacitados mediante un Programa de Formación Integral.</p>	<p>1 654 actores locales y nacionales han sido sensibilizados sobre la relevancia y pertinencia del enfoque de cadenas para el contexto cubano.</p> <p>104 técnicos locales y 40 nacionales han sido capacitados en enfoque de cadenas. De ellos, 47 también en el enfoque sistémico M4P y 43 en facilitación de procesos participativos.</p> <p>200 decisores han sido sensibilizados sobre la pertinencia del enfoque de cadenas. De ellos, 29 nacionales y 40 locales fueron capacitados sobre políticas públicas para promover y sostener las cadenas de valor.</p> <p>137 expertos locales han sido capacitados sobre la incidencia de la dinámica poblacional en cadenas de valor, con el apoyo del UNFPA y el CEDEM.</p> <p>12 actores locales y cuatro nacionales han participado en espacios que han permitido el intercambio de experiencias.</p> <p>200 actores del país han sido sensibilizados sobre la intersectorialidad del enfoque y han conocido las lecciones aprendidas del proceso de diagnóstico y elaboración de estrategias para las cadenas.</p>
<p>13 municipios y 4 provincias del país cuentan con mecanismos e instancias intersectoriales para el desarrollo de las cadenas seleccionadas. (para el análisis técnico y la toma de decisiones)</p>	<p>Los 13 municipios y las cuatro provincias cuentan con grupos intersectoriales las cadenas, reconocidos institucionalmente por los gobiernos locales.</p> <p>Fortalecidas las capacidades para el trabajo de cuatro equipos intersectoriales provinciales.</p> <p>Seis municipios han formulado propuesta para experiencia demostrativa de sistema de gestión municipal con enfoque de cadenas, bajo el liderazgo de los CAM.</p>
<p>Las cadenas de granos, leche y carne vacuna cuentan con estrategias de desarrollo para las regiones seleccionadas y 13 municipios elaboran planes de acción para implementar estas estrategias.</p>	<p>Finalizados los diagnósticos de las cuatro cadenas, las estrategias regionales y los planes de acción en los 13 municipios. Los documentos se están revisando para convertirlos en publicaciones.</p> <p>Culminada la revisión de las estrategias de las cuatro cadenas y de los diagnósticos de carne, leche y frijol. Los documentos del frijol están en proceso de edición para ser publicados.</p> <p>Elaborado con UNFPA, CEDEM, UCLV y USS, diseño de metodología para estudio complementario sobre incidencia de la dinámica poblacional en la cadena del frijol en la región central.</p>

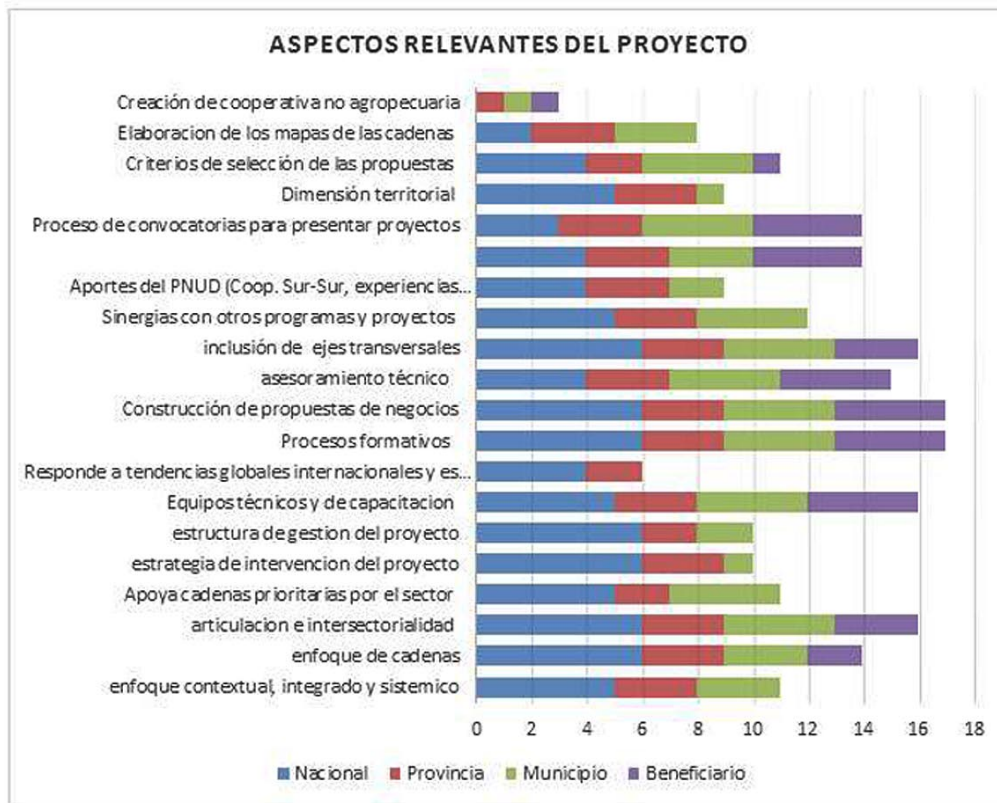
Resultados previstos en el Marco Lógico	Resultados alcanzados
<p>6 municipios implementan experiencias pilotos de articulación e integración de los productores y actores e instituciones locales y nacionales que participan en los procesos de capacitación, innovación y extensión en cada una de las cadenas seleccionadas.</p>	<p>Se ha consolidado la integración de diversos actores locales para la capacitación mediante la formulación e implementación del PIF en los 13 municipios. Aún se trabaja en definir el tipo de trabajo diferenciado que se hará en los seis municipios respecto a la innovación.</p> <p>Cinco municipios han elaborado propuesta de plataformas de innovación local en temas claves para las cadenas.</p> <p>Formulados cuatro proyectos regionales de capacitación que integran a diversos actores docentes, de AT y de investigación, que implementaran como parte del PIF.</p>
<p>La metodología de trabajo inter-institucional y de análisis de cadenas a nivel local es sistematizada y avalada a nivel nacional.</p>	<p>Sistematizada y publicada la metodología para el diagnóstico de cadenas agroalimentarias en el contexto cubano. Presentada y avalada en el CTA.</p> <p>Distribuidos 1 900 ejemplares de folleto con la metodología sistematizada y 2 300 ejemplares de plegable con conceptos básicos.</p> <p>Presentados los resultados y aprendizajes en 10 eventos.</p>
<p><b>RESULTADO 1</b></p> <p>Fortalecidas las capacidades de productores/as, cooperativas agropecuarias, formas de gestión estatal vinculadas a los otros eslabones y los servicios locales de apoyo para integrarse de manera más efectiva y sostenible en las cadenas seleccionadas.</p>	
<p>120 cooperativas agropecuarias y formas de gestión no estatal relevantes para otros eslabones de la cadena son capacitadas y reciben acompañamiento técnico con un Programa Integral de Capacitación para elaborar propuestas de intervención que respondan a las problemáticas identificadas en las cadenas seleccionadas y al menos 100 de ellas son apoyadas en la implementación de las mismas.</p>	<p>290 personas de 98 cooperativas fueron capacitadas mediante el PIF para elaborar proyectos de intervención. Además, recibieron asistencia técnica para elaborar los proyectos.</p> <p>43 cooperativas reciben acompañamiento técnico para elaborar propuesta de intervención.</p> <p>76 cooperativas agropecuarias y una no agropecuaria han sido seleccionadas para ser apoyadas en la implementación de las ideas de negocios elaboradas.</p>
<p>100 entidades y servicios locales clave son capacitados para elaborar propuestas de intervención que permitan mejorar el desempeño de las cadenas seleccionadas y al menos 50 son apoyadas para implementar las propuestas de intervención que elaboran.</p>	<p>98 entidades con funciones indirectas en las cadenas fueron capacitadas para formular propuestas de intervención, de ellas 22 brindan servicios a los productores.</p> <p>18 entidades y servicios locales son capacitados para elaborar propuestas de intervención</p> <p>54 entidades locales estatales con roles relevantes en las cadenas han sido seleccionadas para apoyarlas.</p>



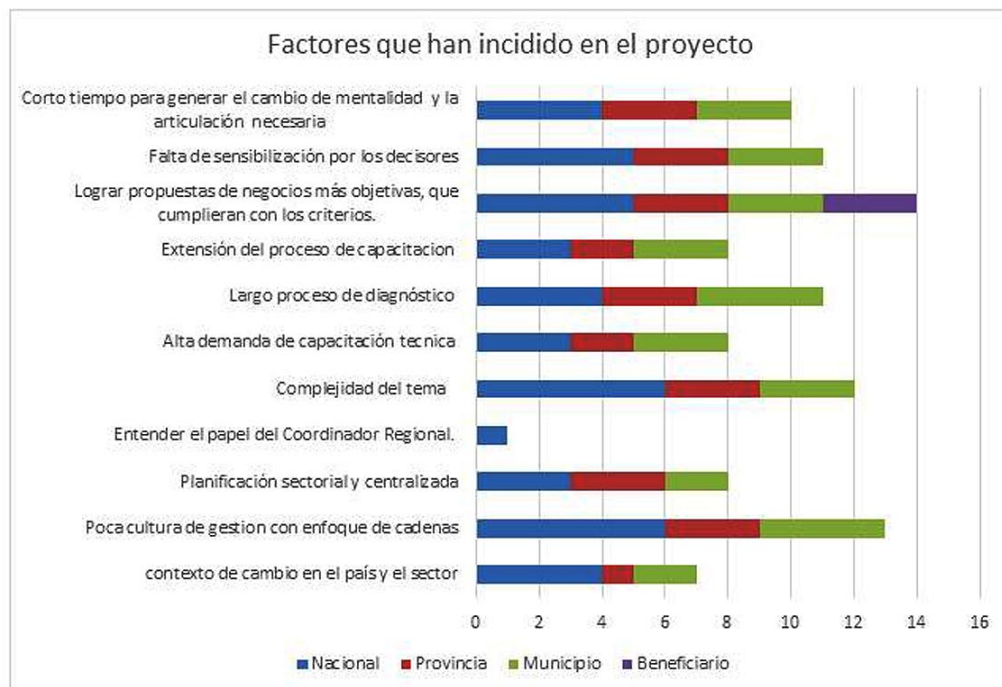
Resultados previstos en el Marco Lógico	Resultados alcanzados
<p>El 100% de las propuestas de intervención incorporan adecuadamente la perspectiva de género y sostenibilidad ambiental y al menos dos propuestas orientadas específicamente a estas temáticas serán implementadas en cada cadena.</p>	<p>Los 162 proyectos elaborados abordan en la formulación los temas de género y sostenibilidad ambiental, pero puede mejorarse la manera en que lo hacen.</p> <p>Los 119 proyectos seleccionados (100 % de las propuestas hasta ahora identificadas) abordan en su formulación los temas de género y sostenibilidad ambiental, con énfasis en la eficiencia energética. Ambos temas han sido mejorados en los 60 proyectos de la Convocatoria I y deben continuar su mejora en los 59 de la Convocatoria II.</p> <p>Seleccionados cinco proyectos para atender a brechas específicas de género.</p>
<p>Apoyadas 4 experiencias de proyectos pilotos de formación de cooperativas en eslabones diferentes al productivo</p>	<p>Seleccionados para ser apoyados 13 proyectos locales que promueven asociatividad entre los actores de la cadena; seis entre actores no estatales, incluyendo la formación de una nueva cooperativa, una entre actores estatales y no estatales y seis entre estatales.</p>

## ANEXO 4: GRÁFICOS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES

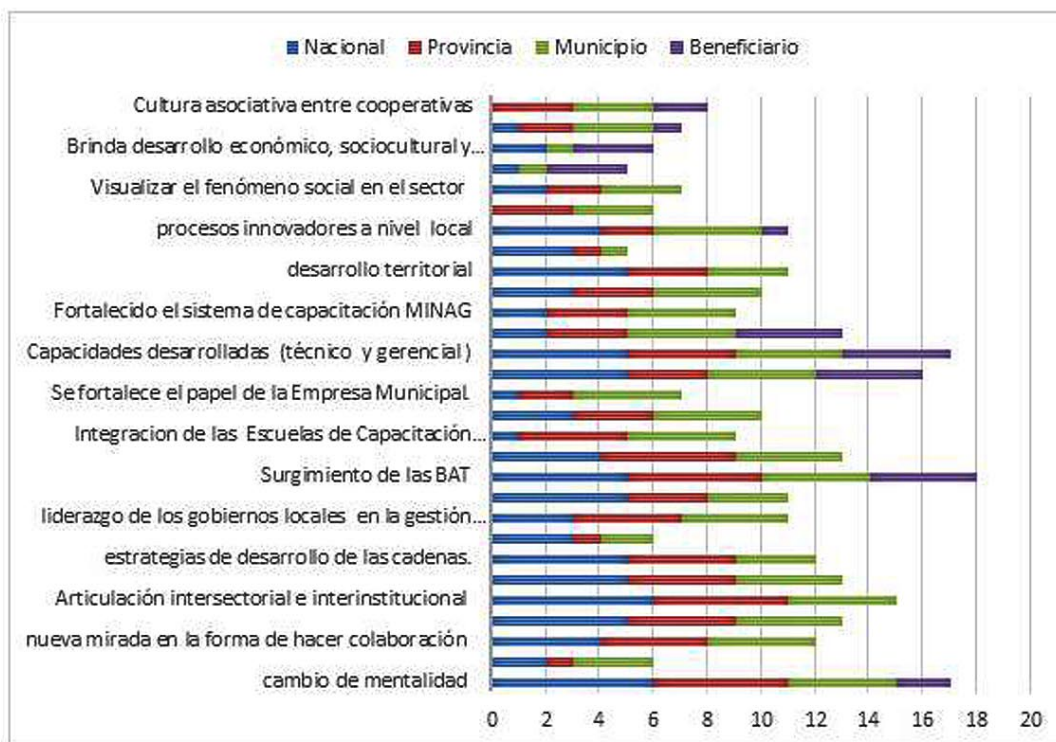
**Gráfico 3:** Percepción de los actores involucrados sobre el proyecto



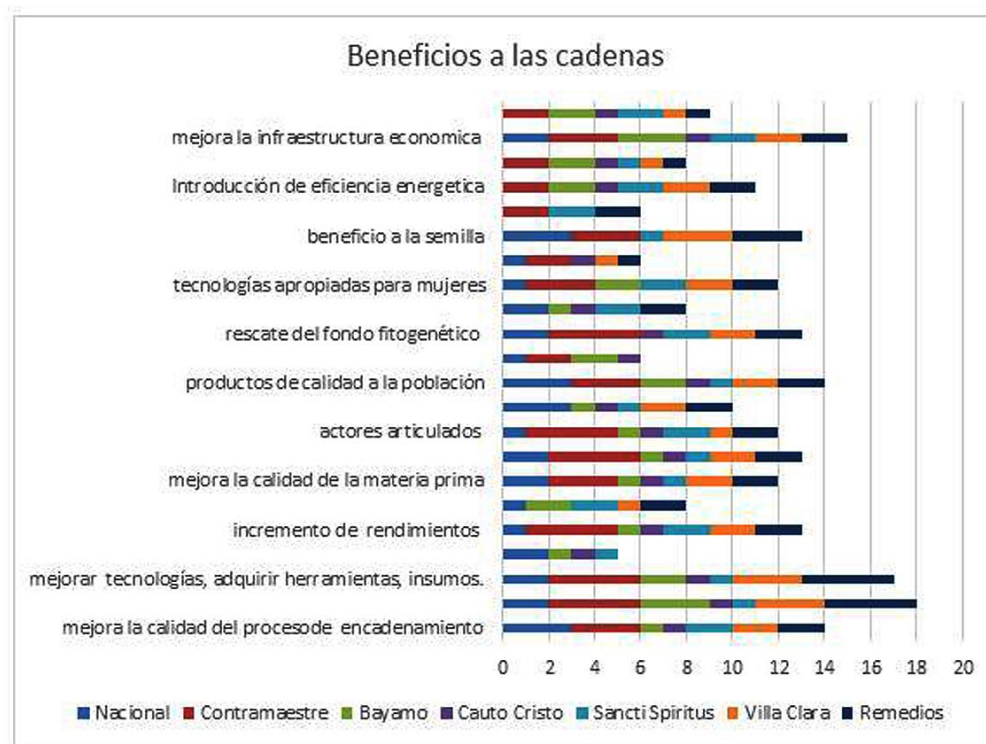
**Gráfico 4:** Percepciones sobre los factores de incidencia en la ejecución del proyecto



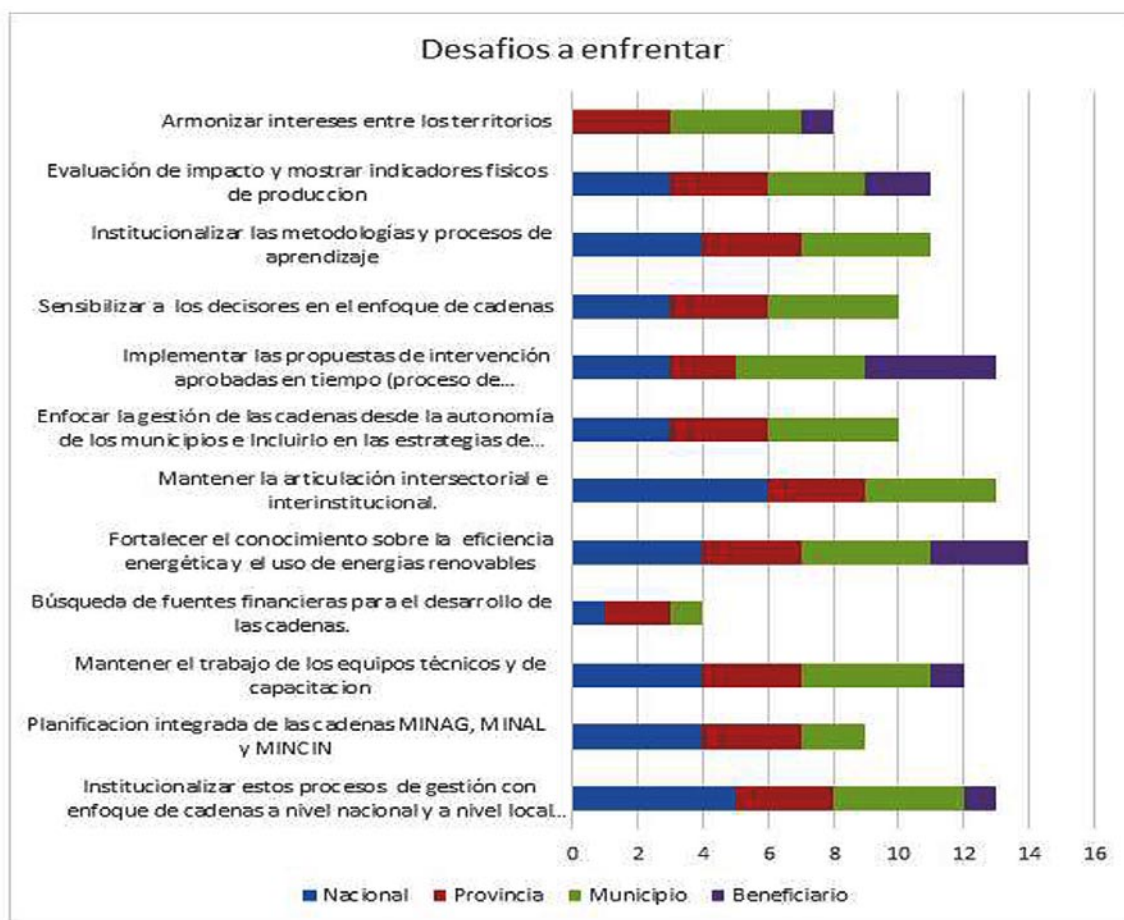
**Gráfico 5:** Percepciones de los involucrados sobre los aportes o efectos del proyecto



**Gráfico 6:** Percepción de actores nacionales y municipales sobre el beneficio para las cadenas



**Gráfico 7:** Percepciones de los involucrados sobre los desafíos a enfrentar durante y posterior al proyectos



## ANEXO 5: ENTIDADES Y PERSONAS PARTICIPANTES EN LA FASE DE TERRENO

NIVEL NACIONAL			
DÍA	ENTIDAD / ORGANIZACIÓN	CANTIDAD PERSONAS	MUJERES
07/11/2016	CIDCI MINCIN	2	1
	CSUMA	3	1
08/10/2016	Escuela MINAL	1	1
	Escuela MINCIN	2	1
	Financiadores	2	2
	Grupo Agrícola	1	1
	Grupo Empresarial Alimentario	2	2
	Grupo Ganadería	2	1
	ICA	2	1
	IIG	1	1
	IIIA	3	1
	MINAG	3	1
	MINCIN	1	1
	ONP/PNUD	15	10
	UNAIT	1	-
	<b>Subtotal</b>	<b>41</b>	<b>25</b>

MUNICIPIO CONTRAMAESTRE			
DÍA	ENTIDAD / ORGANIZACIÓN	CANTIDAD PERSONAS	MUJERES
09/11/2016	ACTAF	3	1
Empresa	ANAP	1	-
08/10/2016	BANDEC	1	-
Cítricos	Centro de Sanidad Vegetal	1	-
	Coordinación Proyecto	1	1
	Coordinador regional	1	-
	CUM	1	-
	Delegación Agricultura	6	2
	Departamento Filogenético	1	1
	Empresa Porcino	2	1
	Empresa Seguro	1	-
	Escuela Provincial MINAG	2	2
	Gobierno Municipal	1	-
	Grupo Agroindustria	1	-
	Grupo Logístico Agricultura	1	-
	Mecanización Agrícola	2	2
	Pastos y Forrajes	1	1
	PRODECOR	2	-
	Productor/a	5	-
	UEB Granos	1	-
	<b>Subtotal</b>	<b>35</b>	<b>11</b>

MUNICIPIO BAYAMO			
DÍA	ENTIDAD / ORGANIZACIÓN	CANTIDAD PERSONAS	MUJERES
10/11/2016	ACTAF	1	-
Delegación Agricultura	ACTAF	1	-
	ANAP Municipal	1	-
	ANAP Municipal	1	-
	ANAP Provincial	2	-
	ANAP Provincial	2	-
	Centro de Capacitación	3	2
	Centro de Capacitación	3	3
	Comercio MINCIN	1	-
	Coordinador Proyecto	2	1
	Delegación Agricultura Municipal.	2	1
Escuela Capacitación	Delegación Municipal	1	-
	Delegación Municipal	1	-
	Delegación Provincial MINAG	2	1
	Delegación Provincial MINAG	2	1
	Empresa Agropecuaria	1	1
	Empresa Cárnica	3	1
	Gobierno Municipal	1	1
	Gobierno Provincial	1	1
	IIFT	1	-
	MINAL Provincial	1	1
	MINCIN	2	1
Proyecto Mujeres	Productor/as	6	5
	UEB Granos	2	2
	Universidad	1	-
	<b>Subtotal</b>	<b>44</b>	<b>22</b>

MUNICIPIO CAUTO CRISTO			
DÍA	ENTIDAD / ORGANIZACIÓN	CANTIDAD PERSONAS	MUJERES
11/11/2016	Gobierno Municipal	1	1
	Delegación Municipal	4	3
Delegación Agricultura	MINCIN Provincial	1	1
Municipal	Universidad municipal	2	2
	Centro de Capacitación	2	2
	Empresa Agropecuaria	1	1
	Productor	1	
	Comercio y gastronomía	1	
	Coordinador proyecto	2	
	ACTAF Municipal	1	1
Empresa Agropecuaria	UEB Aseguramiento	6	2

<b>MUNICIPIO SANCTI SPÍRITUS</b>			
<b>DÍA</b>	<b>ENTIDAD / ORGANIZACIÓN</b>	<b>CANTIDAD PERSONAS</b>	<b>MUJERES</b>
14/11/2016	Centro de Capacitación	8	1
Escuela Capacitación	Coordinador Municipio	1	-
	MINCIN	1	-
	Dirección de Suelos	1	1
	ACPA	1	-
	ACTAF	2	1
	Universidad Provincial	1	-
	ANAP provincial	1	1
	Delegación Municipal	2	1
	Estación Pastos y Forrajes	1	-
	CCS	Veterinarias	5
Bienvenido Pardillo	Miembros Cooperativa	18	6
Mujeres Inseminadoras	Centro Capacitación	3	1
	ACTAF	1	-
	ANAP	1	1
15/11/2016	Coordinador Proyecto	1	-
CCS Pardo Ferrer			
Mujeres frijoleras	Cooperativistas	20	16
	Centro de capacitación	2	-
	ACTAF	1	1
<b>Subtotal</b>		<b>71</b>	<b>35</b>

<b>MUNICIPIO VILLA CLARA</b>			
<b>DÍA</b>	<b>ENTIDAD / ORGANIZACIÓN</b>	<b>CANTIDAD PERSONAS</b>	<b>MUJERES</b>
15/11/2016	ACTAF	1	1
Delegación Agricultura	Centro de capacitación	4	3
	Coordinación de proyecto	2	1
	SEF Remedios	1	1
	Empresa Comercio	1	-
	Delegación CITMA Provincial	1	1
	Empresa Agropecuaria Yabú	1	-
	Empresa Alimentaria	1	-
	Delegación Agricultura	5	1
	ANAP Provincial	1	1
	CIAP	1	-
	Laboratorio de Suelos	1	1
	Sanidad Vegetal	1	-
	16/11/2016		
Empresa Agropecuaria	Comercio y Gastronomía	1	-

MUNICIPIO VILLA CLARA			
DÍA	ENTIDAD / ORGANIZACIÓN	CANTIDAD PERSONAS	MUJERES
Remedios	Delegación Agricultura	3	-
	Gobierno Municipal CAM	1	-
	Coordinación proyecto	2	1
	Empresa Agropecuaria	4	1
	Centro de Capacitación	2	1
	SEF Remedios	1	1
	Presidente Cooperativa	2	-
	Centro de Acopio	1	-
	Estación de Protección de Plantas	1	1
16/11/2016			
CCS A. González	Empresa Agropecuaria	3	1
CCS C. Gutiérrez	CCS Armando González	12	5
UBPC 20 de Diciembre	CCS Celestino Gutiérrez	6	3
	UBPC 20 de Diciembre	4	-
	Centro de Capacitación	1	1
	Delegación Agricultura	1	1
	Coordinación proyecto	1	-
	<b>Subtotal</b>	<b>67</b>	<b>26</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>302</b>	<b>142</b>



