

Informe de Evaluación final del Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS)

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.

Título del proyecto o efecto	Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local, AGROcadenas
ID de Atlas	00077925-00088474
Efecto y producto institucionales	Efecto: La cadena alimentaria incrementa su eficiencia, su sostenibilidad, y una adecuada calidad higiénico sanitaria, con enfoque intergeneracional y de género, para aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones. -Desarrolladas iniciativas que apoyan el aumento de la producción sobre bases competitivas y la capitalización del sector agropecuario en lógica de mayor eficiencia energética, gestión de riegos y ambientalmente sostenibles, y con enfoque de género, priorizando las producciones que sustituyen importaciones. Efecto: Sectores productivos claves incrementan su productividad, eficiencia y competitividad, y activan cadenas de valor, en apoyo al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones. -Impulsadas y difundidas metodologías, instrumentos interinstitucionales e intersectoriales y tecnologías innovadoras, incluyendo el mejor desempeño de las cadenas a nivel local y nacional, priorizando las producciones que sustituyen importaciones y/o estimulan exportaciones. -Desarrollados procesos de gestión del conocimiento que aprovechen los beneficios de la cooperación Sur-Sur, para activar el capital humano, y promover la cultura cooperativa y otras formas de gestión, favoreciendo a los jóvenes y al empoderamiento económico de las mujeres. Efecto: Gobiernos y otros actores locales mejoran su gestión del desarrollo socio-económico y cultural, con énfasis en jóvenes y mujeres -Impulsadas metodologías e instrumentos participativos, y fortalecidas las capacidades para la planificación, la gestión estratégica y el manejo de estadísticas e información, integrada, inclusiva y sostenible en el marco de la implementación de la estrategia de desarrollo territorial incluyendo el emprendimiento económico de mujeres y jóvenes y el manejo de riesgos.
País	Cuba
Localización geográfica del proyecto.	13 municipios de 4 provincias del país Villa Clara: Santa Clara, Remedios, Placetas Sancti Spiritus: Sancti Spiritus, Fomento, Cabaiguán, Yaguajay Granma: Bayamo, Cauto Cristo, Jiguaní Santiago de Cuba: Contramaestre, San Luis, Palma Soriano
Fecha de la firma del documento del proyecto	7 de enero de 2014

	Inicio	Finalización prevista
Fechas del proyecto	7 de enero de 2014	31 de diciembre de 2020
Presupuesto del proyecto	EUR 13'700.000	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	EUR 13'389.160	
Fuente de financiación	Unión Europea y COSUDE	
Parte encargada de la ejecución⁴⁵	PNUD Cuba y MINAG	

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)	Evaluación de proyecto	
Final, revisión de medio término u otros	Final	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	2014	2019
Evaluadores	Mayda Betancourt, consultora nacional Pablo Iturralde, consultor internacional	
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	villafana@cubarte.cult.cu pabloiturraldeb@gmail.com	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	5 de octubre 2020	31 de enero 2021

**Informe de Evaluación Final del
Programa de Apoyo al
Fortalecimiento de las Cadenas
Agroalimentarias a nivel local en
Cuba**

AGROcadenas

Febrero 15 de 2021

**Equipo de evaluación:
Mayda Betancourt, consultora nacional
Pablo Iturralde, consultor internacional**

Índice de Contenido

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.....	1
Lista de acrónimos y abreviaturas.....	6
Resumen ejecutivo.....	7
Introducción.....	11
1. Marco de referencia para la evaluación.....	12
1.1 Los desafíos de la producción de alimentos en Cuba.....	12
1.2 El marco estratégico de AGROcadenas.....	13
2. Objetivos y alcance de la evaluación.....	15
3. Hallazgos identificados.....	18
3.1 Pertinencia.....	18
3.1.1 Coherencia con la actualización de la política económica y social en Cuba.....	18
3.1.2 Aporte de la cooperación al desarrollo a la actualización del modelo en Cuba.....	19
3.1.3 Atención a las demandas y necesidades prioritarias de los beneficiarios.....	20
3.1.4 Lógica del marco estratégico del Proyecto.....	20
3.2 Eficacia e impacto.....	21
3.2.1 Grado de cumplimiento del Objetivo General.....	21
3.2.2 Grado de cumplimiento del Objetivo Específico.....	22
3.2.3 Grado de cumplimiento del Resultado 1.....	24
3.2.4 Grado de cumplimiento del Resultado 2.....	25
3.2.5 Efectos y cambios sistémicos.....	26
3.2.6 Factores facilitadores y limitantes de los efectos alcanzados.....	27
3.3 Eficiencia.....	28
3.3.1 Análisis costo beneficio y de ejecución presupuestaria.....	28
3.3.2 Aportes técnicos y financieros de los ministerios.....	29
3.3.3 Estructura de gestión compartida y rol facilitador del equipo del Proyecto.....	29
3.3.4 Liderazgo de la gerencia compartida y corresponsabilidad en la implementación.....	30
3.3.5 Sinergias con otros proyectos y procesos de desarrollo.....	31
3.4 Ejes transversales.....	31
3.4.1 Equidad de género y empoderamiento de las mujeres en las cadenas beneficiadas.....	32
3.4.2 Adaptación al cambio climático (ACC) y uso de fuentes renovables de energía (FRE).....	32
3.4.3 Innovación y gestión del conocimiento.....	33
3.5 Visibilidad.....	33
4. Sostenibilidad.....	34
4.1 Factores de sostenibilidad contruidos.....	34
4.2 Factores de sostenibilidad que se deben fortalecer.....	35
4.3 Factores de riesgo para la sostenibilidad.....	36
5. Lecciones aprendidas.....	36
5.1 Aprendizajes para la gestión del ciclo del proyecto.....	36
5.2 Aprendizajes para el fortalecimiento de las cadenas de valor.....	38

5.3 Aprendizajes para el escalamiento y la sostenibilidad	38
6. Conclusiones	39
7. Recomendaciones	42
7.1 Recomendaciones para las entidades implementadoras (MINAG, PNUD).....	42
7.2 Recomendaciones para los cooperantes internacionales (UE, COSUDE, PNUD).....	42
8. Anexos	44

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución presupuestaria por partida de gasto principal	29
---	----

Índice de tablas

Tabla 1: Marco estratégico de AGROcadenas	13
Tabla 2: Grado de cumplimiento de las metas del Objetivo Específico	23
Tabla 3: Grado de cumplimiento de las metas del Resultado 1.....	24
Tabla 4: Grado de cumplimiento de las metas del Resultado 2.....	25

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Zonas de intervención de AGROcadenas	14
---	----

Lista de acrónimos y abreviaturas.

ACC:	Adaptación al cambio climático
ACTAF:	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
AGROcadenas:	Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local
ALASS:	Proyecto Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana
ANAP:	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
APOCOOP:	Proyecto de apoyo a la gestión cooperativa en el sector agropecuario
ASOCAM:	Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina y El Caribe
BASAL:	Bases Ambientales Sostenibles para la Seguridad Alimentaria Local
BAT:	Brigada de Asistencia Técnica
CCS:	Cooperativa de Créditos y Servicios
CEDEM:	Centro de Estudios Demográficos
CESCE:	Centro de Superación, Capacitación y Extensión
CGIM:	Consejo de Gestión Intersectorial Municipal
CITMA:	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
COSUDE:	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CPA:	Cooperativa de Producción Agropecuaria
CSUMA:	Centro de Capacitación y Superación del Ministerio de la Agricultura
EUR:	Euros
FRE:	Fuentes Renovable de Energía
FIDA:	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
GAG:	Grupo Empresarial Agrícola
GEGAN:	Grupo Empresarial Ganadero, MINAG
GIAL	Grupos de Innovación Agraria Local
ha:	hectárea
IAgric	Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola, MINAG
l:	litros
MEP:	Ministerio de Economía y Planificación
MINAG:	Ministerio de la Agricultura
MINAL:	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX:	Ministerio de Comercio Exterior
MINCIN:	Ministerio de Comercio Interior
MLC:	Moneda Libremente Convertible
ONP:	Oficina Nacional del Proyecto
OPP:	Oficina Provincial del Proyecto
PAAS:	Proyecto de Apoyo a la Agricultura Sostenible
PADIT:	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
PALMA:	Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba
PAM:	Programa de Autoabastecimiento Municipal
PIAL:	Programa de Innovación Agraria Local
PIF:	Programa Integral Formativo
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Prodoc:	Documento de Proyecto
SAS	Programa de Apoyo Estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible
SiAgro	Sistema de información para medir el alcance de objetivos y resultados del Proyecto
t:	tonelada
TdR:	Términos de Referencia
UBPC:	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UE:	Unión Europea
UNFPA:	Fondo de Población para las Naciones Unidas

Resumen ejecutivo.

El Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS) se implementó bajo el liderazgo del MINAG y el PNUD en Cuba, con la participación del MINAL y MINCIN, y la contribución de la UE y la COSUDE, con los siguientes objetivos y resultados:

- **Objetivo general.** Contribuir al desarrollo socioeconómico y sostenible de Cuba, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones.
- **Objetivo específico.** Mejorar la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias (maíz, frijol, carne y leche vacuna) en 13 municipios pilotos del país.
- **Resultado 1.** Fortalecida la gestión de cadenas agroalimentarias a nivel local en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los municipios seleccionados;
- **Resultado 2.** Fortalecidas las capacidades de los actores de la cadena para integrarse de manera más efectiva y sostenible, priorizando al sector no estatal.

El Programa seleccionó la intervención en las cadenas de frijol, leche y carne vacuna y maíz para alimento animal, y tiene como grupo destinatario directo a las cooperativas agropecuarias (CCS, CPA y UBPC), formas de gestión no estatal vinculados a otros eslabones de la cadena, servicios locales de apoyo a la cadena, decisores, técnicos y especialistas nacionales y locales vinculados a la gestión y desarrollo de las cadenas seleccionadas. Como beneficiarios finales se identificó a 1'690.569 personas que habitan 13 municipios de las provincias Villa Clara, Sancti Spíritus, Granma y Santiago de Cuba donde se realizaron las intervenciones.

Para el desarrollo de la evaluación final externa se propusieron cuatro objetivos: (i) Identificar los resultados más relevantes alcanzados, según el marco lógico, incluyendo los posibles impactos y tomando en cuenta las opiniones de beneficiarios y beneficiarias; (ii) Identificar áreas en las que se debe seguir profundizando en el trabajo y ofrecer sugerencias sobre cómo realizarlo; (iii) Identificar elementos clave que apoyan la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados por el proyecto, y (iv). Extraer aprendizajes que deben ser compartidos para continuar el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en el país.

De acuerdo a los TdR diseñados por el PNUD en consulta con el MINAG, UE y COSUDE, se plantearon los siguientes campos de observación para la evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, equidad de género, adaptación al cambio climático y fuentes renovables de energía, visibilidad y comunicación, y aprendizajes. Las herramientas que se utilizaron fueron: revisión de la documentación, entrevistas individuales o grupales semiestructuradas y encuesta a los beneficiarios directos. Se desarrolló en tres fases: documental, de terreno, y análisis y síntesis.

Pertinencia. AGROcadenas es totalmente coherente con los elementos que caracterizan el proceso de actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario, particularmente aporta a las políticas planteadas en los Lineamientos (2011), el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 (2017) y la Estrategia Económica Social (2020) del país, en lo concerniente a la producción de alimentos,

reforzamiento de las cooperativas y productores estatales, descentralización de las actividades productivas y mejoramiento del modelo de gestión del sector agropecuario mediante el enfoque de cadenas de valor. También es coherente con las definiciones de contribución de la UE, COSUDE y PNUD a la actualización de la política económica y social, prioritariamente en las áreas de seguridad alimentaria y nutricional, desarrollo económico sostenible y desarrollo local. Por último, el Programa abordó las demandas y necesidades prioritarias de los beneficiarios directos e indirectos, incluyendo aquellas relacionadas con la equidad de género, generacional y ambientales.

Eficacia. AGROcadenas ha sido muy eficaz en cuanto al alcance del objetivo general, específico y resultados. Las evidencias demuestran que, en muchos indicadores, se sobrepasó las metas señaladas en el marco lógico, generando una serie de efectos o cambios sistémicos que contribuyen al fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias del frijol, maíz, carne y leche en la regiones central y oriental de Cuba:

Grado de cumplimiento del objetivo general. Todas las metas del objetivo general respecto al incremento de los volúmenes de producción de los productores locales (cooperativas, unidades estatales y agricultores) fueron sobrepasadas: maíz 152%, frijol 105%, carne 117% y leche 107%, y lamentablemente no se cuenta con información en las fuentes oficiales en la actualidad para medir la reducción de los niveles de pérdida, aunque el 94% de los beneficiarios encuestados señalan que efectivamente se redujeron las pérdidas comparadas con el año 2014.

Grado de cumplimiento del objetivo específico. El análisis de la misión de evaluación concluye que se cumplieron 12 de las 14 metas programadas para las cuatro cadenas. Los porcentajes de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas se multiplicaron por 11 veces en carne vacuna, 4 en frijol, 3 veces a nivel de maíz y el doble en leche. Las producciones locales con valor agregado de maíz seco beneficiado supera en un 986% la meta propuesta, la de leche pasteurizada y distribuida en forma refrigerada llega al 113% y las toneladas de carne vacuna refrigerada comercializada alcanza el 113%. En la cadena de frijol seco beneficiado sólo se cumplen en un 46%, debido a la presencia de una plaga conocida como trips de las flores de frijol (2019). También se incrementó considerablemente el volumen y variedad de producción local de semillas de maíz (125%) y de frijol (114%), la producción de semillas de pastos diversificadas en un 120% (138% de semillas botánicas y 120% de semillas agámicas) y la disponibilidad local de forraje (131%) y heno (156%).

Grado de cumplimiento del resultado 1. El Proyecto ha alcanzado todas las metas planificadas e incluso ha logrado rebasar la mayoría de ellas para fortalecer la gestión y el desempeño de cadenas agroalimentarias a nivel local, en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los 13 municipios seleccionados, promoviendo la articulación intersectorial e interinstitucional para mejorar la gestión de las cadenas y promover la innovación y capacitación, el desarrollo de capacidades para mejorar la gestión de las cadenas e incorporar la perspectiva de género, generacional y de sostenibilidad ambiental. Se ha sistematizado y divulgado una buena cantidad de metodologías, resultados y buenas prácticas.

Grado de cumplimiento del resultado 2. Al igual que el primer resultado, el Proyecto logra superar ampliamente las metas de los indicadores referidos al fortalecimiento de las capacidades de productores y 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, mediante el desarrollo de capacidades múltiples para la formulación proyectos de negocios o

propuestas locales de fortalecimiento de la interacción entre actores y de la gobernanza de las cadenas, financiadas por un fondo concursable que permitió el acceso a tecnologías modernas alcanzando a mejorar los rendimientos y la calidad de los productos.

Cambios sistémicos. Las acciones desplegadas por el Proyecto han permitido contribuir a una serie de efectos positivos en el funcionamiento de las cadenas y en el comportamiento o los roles de los actores involucrados, entre los más importantes se identifica: (i) Cadenas fortalecidas en su eficacia y eficiencia; (ii) Apropiación y escalamiento por parte de diferentes niveles de gobierno, organismos de cooperación y cooperativas; (iii) Capacidades técnicas y gerenciales desarrolladas en los actores directos e indirectos de las cadenas; (iv) Trabajo en redes interinstitucionales e intersectoriales colaborativas; (v) Desarrollo de espacios de gobernanzas de las cadenas (CGIM); (vi) Mujeres empoderadas y actores sensibilizados por la equidad de género.

Factores facilitadores. (i) Enfoque participativo en la implementación; (ii) Rol facilitador del equipo del Programa; (iii) Contexto de reformas en el sector agrario y en la economía, voluntad política y compromiso de los tomadores de decisión y técnicos; (iv) Predisposición y compromiso de los técnicos y de autoridades de los Ministerios; (v) La concentración territorial y focalización en cuatro cadenas agroalimentarias; (vi) Aplicación del fondo concursable (incentivo directo); (vii) Estrategia desplegada para agilizar la adquisición e importación de equipos e insumos; (viii) La instalación de la primera planta de secado de granos en Cuba, que funciona como una empresa ancla para la región central; y, (ix) Sistema de seguimiento y evaluación, junto al sistema de información SiAgro.

Factores limitantes. (i) Persistencia de cultura institucional sectorialista, por rubros, centralista y vertical; (ii) Falta de actualización de ciertos marcos regulatorios con las reformas económico sociales en curso; (iii) Eventos extremos como el huracán Irma, la plaga de trips y la pandemia de la Covid-19; (iv) Endurecimiento de las condiciones del bloque económico impuesto por Estados Unidos; (v) La situación económica de Cuba genera dificultades respecto a las inversiones necesarias para el sector agropecuario.

Eficiencia. AGROcadenas logró un alto nivel de eficiencia que se expresa en un balance favorable del análisis de costo beneficio, en una adecuada ejecución presupuestaria que alcanza al 98%, el compromiso y aporte técnico y financiero complementario por parte de los ministerios involucrados, la ubicación de la estructura implementadora del Proyecto al interior del MINAG, impulso de un enfoque participativo y de un rol facilitador del equipo implementador, conformación de redes interinstitucionales y sinergias con otros proyectos, y el liderazgo, compromiso y confianza de la gerencia compartido entre MINAG y PNUD.

Ejes transversales. Los aspectos de equidad de género y empoderamiento de la mujer, así como los ambientales (uso de fuentes renovables de energía y medidas de adaptación al cambio climático) se incorporaron de manera armónica en la implementación. Sin embargo, los hallazgos evidencian que la perspectiva generacional no tuvo la misma importancia como estrategia necesaria en función de contribuir a paliar la tendencia poblacional y superar la insuficiencia de fuerza de trabajo en el sector agrario de Cuba.

Visibilidad. Más allá de las actividades de difusión y comunicación, existe una importante visibilización y reconocimiento de la experiencia desarrollada en las diferentes cadenas,

especialmente de los enfoques estratégicos, metodología y resultados de AGROcadenas, como efecto del éxito en los resultados y la innovación de enfoques y metodologías, especialmente referidas a las cadenas de valor.

Sostenibilidad. AGROcadenas ha generado múltiples cambios sistémicos que constituyen factores de sostenibilidad: eslabones y cadenas fortalecidas, desarrollo de oferta de insumos y servicios, empoderamiento e institucionalización de los enfoques y metodologías en el MINAG, generación de espacios de gobernanza de las cadenas, apropiación del enfoque de cadenas por parte de varios actores de las cadenas, especialmente cooperativas y gobiernos locales, contexto de políticas públicas nacionales favorables. Sin embargo, igual hay que fortalecer otros factores de sostenibilidad: identificar los cuellos de botella que aún no se han resuelto para continuar fortaleciendo a las cadenas, garantizar la continuidad de los incentivos que movilicen el compromiso de los actores, fortalecer e institucionalizar nuevos espacios de gobernanza de las cadenas, incrementar el escalamiento (réplica) de los enfoques y metodologías a nuevos territorios y cadenas, prever el impacto ambiental de la extensión de áreas de producción y de la producción intensiva, fortalecer el empoderamiento de la mujer y equidad de género y modificar la estrategia de intervención sobre el eje generacional para actuar sobre las causas subyacentes. Se ubicaron también factores de riesgo para la sostenibilidad que hay que monitorear y ver posibilidades de intervención: la situación de contracción económica de Cuba provocada por la Covid-19, los hábitos nutricionales inducidos por décadas de importaciones, insuficiente desarrollo del mercado de insumos y servicios, límites en la entrega de recursos y desarrollo de capacidades para la descentralización, y la cultura institucional sectorial, centralista y vertical.

Lecciones aprendidas. El Proyecto constituye una rica fuente de aprendizajes y conocimientos desde la práctica, muchos de los cuales fueron documentados, sistematizados y difundidos como documentos o audiovisuales. Entre estos aprendizajes se destaca:

- *Respecto a la gestión del ciclo de los proyectos:* (i) Programar la sostenibilidad desde el diseño de los proyectos; (ii) Ubicar el equipo de gestión integrado a la estructura funcional de la entidad implementadora; (ii) Trabajo en redes colaborativas interinstitucionales e intersectoriales; (iv) Armonización de políticas públicas de diferentes niveles de gobierno; (v) Participación empoderada de los actores, especialmente de los beneficiarios; (vi) Focalización productiva y territorial de las intervenciones; (vii) Articulación más armónica de los ejes transversales; (viii) Desarrollo de procesos de capacitación integrados.
- *Respecto a la gestión de las cadenas de valor:* (i) Gestión de las cadenas desde un rol facilitador; (ii) Necesidad de incentivos y desarrollo de capacidades para impulsar cambios sostenibles; (iii) Focalización en los cuellos de botella; (iv) Innovación y gestión del conocimiento para mejorar los rendimientos y la calidad; (v) Importancia de la gobernanza en las cadenas de valor.
- *Respecto al escalamiento y la sostenibilidad:* (i) Importancia del escalamiento para crear impacto de largo alcance; y, (ii) Sostenibilidad de los cambios para mantener y profundizar los impactos.

Recomendaciones. En base a las conclusiones de la evaluación, obtenidas mediante los hallazgos y evidencias en los principales campos de observación, se plantean recomendaciones orientadas a las instituciones implementadoras y de cooperación.

- **Para las entidades implementadoras (MINAG y PNUD).** (i) Mantener seguimiento a la medición de los principales indicadores de desempeño de estas cadenas durante los próximos

cinco años, así como al impacto de las reformas económicas y sociales en las cadenas agroalimentarias; (ii) Evaluación y proyección de las estrategias de cadenas a través de talleres locales para evaluar el cumplimiento de las estrategias trazadas al 2020 para cada cadena y actualizarlas hasta el 2030, teniendo en cuenta los resultados alcanzados, los cambios del contexto y enfatizando en la sostenibilidad de los resultados alcanzados, con acompañamiento del MINAG; (iii) Continuar divulgando las buenas prácticas y los aprendizajes sistematizados, en especial incorporándolos al apoyo que se inicia al Programa PAM y al Proyecto ALASS para el desarrollo de sistemas agroalimentarios sostenibles, resilientes y con equidad que contribuyan a la producción local de alimentos; (iv) Acompañar los espacios de gobernanza de las cadenas mediante los CGIM, a través de las delegaciones municipales y provinciales del MINAG; y, (v) Fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales, especialmente a nivel técnico y financiero para un adecuado cumplimiento de las competencias descentralizadas de producción y autoabastecimiento de alimentos.

- **Para los cooperantes internacionales (UE, COSUDE y PNUD).** (i) Capitalizar las lecciones aprendidas de AGROcadenas en la formulación de nuevos acuerdos de contribución con un concepto integrado de desarrollo, que aborde sistémica e integralmente, con enfoques holísticos y trabajo en redes de colaboración interinstitucionales e intersectoriales; (ii) **Medir la contribución en consumo y nutrición**, incluyendo en las iniciativas componentes referidos a todas las dimensiones de la seguridad alimentaria para profundizar la incidencia en las dimensiones de consumo y medir los impactos en indicadores nutricionales; (iii) Valorar en los acuerdos de contribución el aporte financiero y técnico de los Estados o gobiernos contrapartes, estableciendo indicadores, metas y fuentes de verificación a través de los sistemas de información públicos; (iv) Innovar la estrategia generacional, desarrollando iniciativas que complementen mediante la atención de forma innovadora a las desigualdades e inequidades sociales (particularmente generacionales y de género) y sus causas subyacentes; (v) Reflexionar sobre una segunda fase del Programa con el fin de consolidar ciertos procesos inconclusos en las cadenas beneficiadas, como el mayor desarrollo de mercados de servicios, insumos y comercialización de alimentos, así como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y financieras de los gobiernos municipales; y, (vi) Continuar la alianza MINAG-PNUD por las ventajas y oportunidades que ofrece para continuar cambios de mayor alcance en la seguridad y sostenibilidad alimentaria de Cuba.

Introducción

El gobierno cubano declaró en el año 2008 a la producción de alimentos y la reducción de importaciones como una prioridad nacional, que ha venido impulsando con la adopción de una serie de leyes, reglamentos y políticas públicas para fortalecer al sector cooperativo, la descentralización de competencias del sector agropecuario a los gobiernos municipales, el fortalecimiento y mayor autonomía de las empresas estatales socialistas y el fortalecimiento de los procesos de encadenamientos productivos y de agregación de valor.

En este marco de país, la cooperación internacional de la Unión Europea y la COSUDE decidieron contribuir con los procesos tendientes a la seguridad alimentaria impulsados por el gobierno nacional, apoyando desde el 2014 a la implementación del Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROcadenas), cuya fase de implementación concluye en marzo del 2021.

Así, como parte de las acciones de la etapa III para el cierre del Programa, se ha realizado la

presente evaluación final sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia, ejes transversales, visibilidad y sostenibilidad, desde una perspectiva externa, que pueda ofrecer información relevante sobre los resultados y efectos alcanzados, los factores clave de sostenibilidad y los aprendizajes para el fortalecimiento de cadenas de valor.

Los destinatarios de esta evaluación final son el MINAG y el PNUD como entidades implementadoras, así como la UE y la COSUDE como contribuyentes. La misión de evaluación estuvo conformada por un experto internacional y una experta nacional.

Los contenidos del informe de evaluación parten de la ubicación del marco de referencia constituido por el análisis de los elementos relevantes del contexto cubano y la descripción de la intervención basada en el marco lógico y el Prodoc de AGROcadenas. Luego presenta los objetivos, metodología, alcance y límites de la evaluación, debido principalmente a factores generados por la pandemia de la Covid-19. A continuación se hace la identificación de los principales hallazgos de la evaluación basados en evidencias documentales y en testimonios de los actores, que permiten posteriormente hacer un análisis de los factores de sostenibilidad y extraer las principales lecciones para la gestión de cadenas de valor y el ciclo de proyectos. La reflexión de todos estos aspectos permite establecer las conclusiones y definir las recomendaciones para las entidades implementadoras y las de cooperación internacional.

1. Marco de referencia para la evaluación

En esta sección se presenta un breve resumen de la problemática que se buscó solucionar con el Programa, así como del marco estratégico de intervención para que las personas usuarias del presente informe comprendan mejor el sentido de la evaluación.

1.1 Los desafíos de la producción de alimentos en Cuba

La soberanía y seguridad alimentaria es considerada por el gobierno cubano como una prioridad nacional para garantizar la producción y calidad de los alimentos de forma permanente, asegurando los requerimientos nutricionales de toda la población, al tiempo que se reducen las importaciones y la dependencia externa. Para ello se busca resolver los principales límites del sector agropecuario: baja productividad, déficit de energía, obsolescencia tecnológica, distorsiones del sistema de comercialización, vinculado al conflicto de doble apreciación del valor por la presencia de dos monedas de intercambio, y la necesidad de nuevos e innovadores modelos de gestión.

Así, desde el año 2008 se impulsa una reorganización de la base productiva y las cadenas agroalimentarias, mediante medidas como la entrega en usufructo de tierras estatales ociosas o deficientemente aprovechadas, el fortalecimiento de las cooperativas como un actor productivo fundamental, la reorganización y mayor autonomía de los grupos empresariales, el impulso de un nuevo modelo de gestión más sistémico de la agricultura, basado en el enfoque de cadenas productivas, la descentralización de las competencias de producción de los alimentos hacia los gobiernos municipales, una mayor eficiencia en las relaciones de intercambio y comercialización, la posibilidad de contratación de fuerza de trabajo por los productores propietarios o usufructuarios de la tierra, incentivos fiscales para estimular la elaboración y comercialización de alimentos, la creación del mercado mayorista en Moneda Librementemente Convertible (MLC) para la venta de insumos y equipamientos para la producción, la transformación del sistema de comercialización de productos agropecuarios, el desarrollo de nuevos servicios financieros de fomento agrícola, el fortalecimiento y la mayor autonomía de la empresa estatal.

Los cambios señalados se enmarcan en el proceso de actualización de la política económica y social en Cuba, orientado a preservar los logros sociales y el avance en desarrollo humano alcanzados por la Revolución, en un escenario mundial afectado por recurrentes crisis económicas y financieras, la profundización del bloqueo económico desde EEUU, los impactos de recurrentes fenómenos naturales y afectaciones climáticas, y los efectos económicos negativos recientes provocados por la pandemia de Covid-19, sin embargo de lo cual el sector agropecuario continuó sus actividades para garantizar la alimentación de la población.

1.2 El marco estratégico de AGROcadenas

Desde el año 2014, el PNUD y MINAG, en articulación con el MINCIN y MINAL, empezaron a implementar el Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS), con el apoyo técnico y financiero de la Unión Europea y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). A continuación en la Tabla 1 se presenta un resumen del marco estratégico que se somete al análisis de esta evaluación final:

Tabla 1: Marco estratégico de AGROcadenas

Objetivo	Indicador	Línea base	Meta
Objetivo general: Contribuir al desarrollo socioeconómico continuado y sostenible de Cuba, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones.	Volumen de producciones locales de maíz, carne, leche y frijol que se incrementan a partir de la intervención.	Volúmenes de producción total en el 2014 de las entidades beneficiarias: - Maíz: 3.600 t - Frijol 780 t - Carne: 1.500 t - Leche: 4'800.000 l	Al cierre del 2019 se deben alcanzar los siguientes incrementos: - Maíz: 2.300 t - Frijol 900 t - Carne: 1.500 t - Leche: 1'600.000 l
	Volumen de alimentos disponibles por reducción de pérdidas a partir de las intervenciones.	Pérdidas totales en el 2014 de los municipios donde se interviene: - Maíz: 2.261 t - Frijol 400 t - Leche: 260.000 l	Al cierre del 2019 se han logrado reducir pérdidas por: - Maíz: 400 t - Frijol 80-100 t - Leche: 26.000 l
Objetivo específico: Mejorar la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias seleccionadas (maíz, frijol, carne y leche vacuna) en 13 municipios pilotos del país	% de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas beneficiarias	% de incremento de producciones alcanzadas por cada cooperativa en el año 2014. - Maíz: 0 - Frijol 0 - Carne: 0 - Leche: 0	A fines del 2019 se logran los siguientes incrementos: - Maíz: 30% - Frijol 30% - Carne: 10% - Leche: 15%
	Volumen de producciones locales con valor agregado que se incrementan	En el año 2014: - Maíz seco y beneficiado: 0 - Frijol seco y beneficiado con tecnología: 0 - Carne vacuna que se comercializa refrigerada: 0 - Leche pasteurizada y distribuida refrigerada: 0	A fines del 2019 se logran incrementos de: - Maíz seco y beneficiado: 400-500 t - Frijol seco y beneficiado con tecnología: 3.000 t - Carne vacuna que se comercializa refrigerada: 90 t - Leche pasteurizada y distribuida refrigerada: 3'000.000 l

La implementación del Programa se desarrolló en tres etapas:

- **Etapa I.** Fortalecimiento de las capacidades de los actores para el diagnóstico y proyección estratégica de las cadenas regionales, la formulación de planes de acción municipal y la elaboración de propuestas de intervención a nivel local mediante la aplicación de fondos concursables. Tiempo planificado de ejecución 12 meses, tiempo real 29 meses (enero/2014 – mayo/2016).
- **Etapa II.** Implementación de las propuestas de intervención local seleccionadas, apoyando a su vez la resiliencia ante los daños ocasionados por el huracán Irma (2017), mediante la adquisición, importación y distribución de insumos y equipamiento, y su puesta en funcionamiento para mejorar las cadenas. Tiempo planificado 42 meses, tiempo real 53 meses (agosto/2015 - diciembre/2019).
- **Etapa III.** Medición y evaluación de los impactos logrados y el cierre del Programa. Tiempo planificado 6 meses (octubre/2020 – marzo/2021).

Uno de los principales aspectos de innovación y aporte de AGROcadenas está en los principios conceptuales y metodológicos de intervención: concentración territorial y apoyo a regiones que comparten vocación productiva, enfoque sistémico intersectorial e interinstitucional, participación de los actores relevantes, conformación de redes y alianzas, capacitación integrada, fondo concursable para el apoyo a iniciativas locales, armonización de las políticas nacionales y territoriales, incentivo económico de los beneficiarios, innovación y desarrollo, equidad social y de género, sostenibilidad económica y ambiental.

Como beneficiarios directos se identificó a las cooperativas agropecuarias y entidades estatales del eslabón productivo, las formas de gestión no estatal vinculadas a otros eslabones de las cadenas, los oferentes de servicios de apoyo y los decisores, técnicos, especialistas (nacionales y locales) vinculados a la gestión y desarrollo de las cadenas seleccionadas.

Además, AGROcadenas desarrolló enfoques transversales significativos: equidad de género y generacional; prácticas agropecuarias adecuadas, uso de fuentes renovables de energía (FRE) y medidas de adaptación al cambio climático (ACC); y gestión del conocimiento.

El presupuesto total ascendió de EUR 11'700.000 a EUR 13'700.00, con aportes de EUR 9'200.000 de la Unión Europea y de EUR 4'500.000 de la COSUDE.

Los factores favorables considerados en el diseño se enfocaron en la continuidad de la política prioritaria de producción de alimentos y sustitución de importaciones; incidencia mínima de eventos naturales en las cadenas de valor seleccionadas; disponibilidad a tiempo de los equipos e insumos requeridos en los planes de negocios; avances del trabajo intersectorial; fortalecimiento del sector cooperativo y descentralización del sector agropecuario hacia los gobiernos municipales. Algunos de estos supuestos se cumplieron y otros no en su totalidad.

2. Objetivos y alcance de la evaluación

De acuerdo a los TdR la evaluación final externa de AGROcadenas se planteó los siguientes objetivos:

- Identificar los resultados más relevantes alcanzados, según el marco lógico, incluyendo los posibles impactos y tomando en cuenta las opiniones de beneficiarios y beneficiarias.

- Identificar áreas en las que se debe seguir profundizando en el trabajo y ofrecer sugerencias sobre cómo realizarlo.
- Identificar elementos clave que apoyan la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados por el proyecto.
- Extraer aprendizajes que deben ser compartidos para continuar el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en el país.

La evaluación se realizó a petición del MINAG y el PNUD para proporcionar evidencias que demuestren y expliquen la contribución realizada por el Programa al escenario detallado en el objetivo general, el objetivo específico y dos resultados, información que será utilizada por las partes interesadas para la elaboración del informe final de los organismos implementadores, extraer lecciones que puedan enriquecer las políticas institucionales y otros programas o proyectos, y proyectar nuevas contribuciones para la soberanía alimentaria y educación nutricional.

Los campos de observación definidos en los TdR, sobre los que se propusieron las preguntas orientativas, son:

- i) Pertinencia. Las prioridades nacionales, los programas de los organismos de cooperación involucrados, necesidades prioritarias de los beneficiarios;
- ii) Eficacia. Contribución a los efectos y productos, alcance del objetivo general, específico y resultados, lógica y metodología de implementación, factores que facilitaron o dificultaron a la eficacia;
- iii) Eficiencia. Estructura e gestión, gestión financiera y administración presupuestaria, aportes del Estado, gerencia, sinergias;
- iv) Sostenibilidad. Factores de sostenibilidad y escalamiento, desafíos;
- v) Equidad de género;
- vi) Innovación y gestión del conocimiento;
- vii) Adaptación al cambio climático y fuentes renovables de energía;
- viii) visibilidad y comunicación; y,
- ix) Aprendizajes.

La evaluación prestó especial atención a la información documental y el levantamiento de datos e información con la participación de los diversos actores involucrados en el desarrollo del Programa, en función de la triangulación de la información, para garantizar los estándares de confiabilidad, validez, objetividad y verificación empírica, permitiendo sustentar los hallazgos, conclusiones, aprendizajes y recomendaciones. En el anexo 1 se presentan un glosario de términos para profundizar en los conceptos utilizados en la evaluación. Se utilizaron las siguientes técnicas de evaluación:

- a) Revisión de la documentación relativa al Proyecto, al contexto institucional y al contexto nacional.
- b) Entrevistas individuales o grupales semiestructuradas con actores relevantes involucrados de los ministerios, la cooperación internacional, gobiernos provinciales y municipales, y actores directos e indirectos de las cadenas intervenidas.
- c) Encuesta aplicada a los beneficiarios directos para verificar y medir el alcance los resultados.

Las condiciones de la emergencia sanitaria de la Covid-19, impidió al evaluador internacional conocer de forma presencial y en territorio las experiencias generadas en las diferentes cadenas, debido al confinamiento y al cierre de los aeropuertos internacionales; por lo que se adaptó el

método y las técnicas de trabajo para realizar la denominada fase de terreno mediante el uso de alternativas telemáticas. En este sentido, se combinó la modalidad virtual con la visita de la consultora nacional a la provincia de Villa Clara, ajustando la planificación de visitas a terreno y los encuentros grupales, acorde a la situación epidemiológica.

En base a la metodología consensuada entre las partes, el proceso de evaluación se realizó en tres fases:

- **Fase documental.** Consistió en el análisis minucioso de los documentos proporcionados por el equipo del Programa, particularmente aquellos que conforman el marco estratégico y político más amplio y el marco lógico, lo cual permitió formular observaciones, subpreguntas de evaluación, indicadores provisionales, el método orientador en base a la homologación de las propuestas técnicas de la experta nacional y del experto internacional, el contexto, el diseño de las herramientas de levantamiento de información cualitativa y el cronograma de trabajo. El listado de los documentos consultados se adjunta como Anexo. 2.
- **Fase de terreno.** En base al apoyo del equipo implementador se organizaron entrevistas virtuales, vía WhatsApp con representantes de: PNUD, Equipo de Gestión del proyecto, Directivos de Instituciones de Cooperación al Desarrollo: UE y COSUDE, Equipos Técnicos Nacionales de las cuatro cadenas, MINCEX-Director de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales, Miembros directivos nacionales responsables del Proyecto AGROcadenas en: MINAL y MINCIN, Grupos Empresariales, Grupo Empresarial Agrícola (GAG) y Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN), Grupo Nacional Gestor y Actores del Programa de Formación Integral: Escuela de Capacitación de la Agricultura y la Dirección de Asuntos Internacionales del MINAG. Para la realización de las entrevistas se diseñaron 14 instrumentos que se adjuntan como anexos y se entrevistaron 26 actores (Ver anexo 3).

A pesar que se hizo el cálculo técnico de la muestra con el número de entidades beneficiarias, las condiciones de la pandemia limitaron la aplicación de la encuesta a representantes de 18 entidades, de forma presencial en la provincia de Villa Clara (frijol y leche vacuna) y a través de correo electrónico para la provincia de Granma (maíz y carne vacuna). Los instrumentos diseñados para levantar esta información cualitativa fueron el 12 y el 13, encuesta y entrevistas colectivas semiestructuradas. Para las entrevistas con los decisores se diseñó el instrumento 11. En total se entrevistaron 45 actores, de ellos 27 beneficiarios, 13 tomadores de decisiones y 5 miembros del equipo técnico del proyecto a nivel municipal y provincial (Anexo 4). Todos los instrumentos de entrevistas y encuesta se adjuntan como anexos 13 al 27.

- **Fase de análisis y síntesis.** Para el análisis e interpretación de los datos documentales y cualitativos se discriminó la investigación en matrices en base a los campos de observación y preguntas orientativas, lo cual permitió hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación, identificar los hallazgos, triangular la información documental y cualitativa y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos. Los efectos de la evaluación del pilotaje de campo, entrevistas y encuestas de Villa Clara y Granma fueron procesados a través de análisis de frecuencia para determinar el nivel de preponderancia de cada criterio de evaluación utilizado (Ver anexos 5 y 6).

3. Hallazgos identificados

Los hallazgos que se desarrollan a continuación consideran los criterios de los TdR para la evaluación final, y son resultado de las evidencias identificadas a través del análisis de documentos relevantes del Programa y del contexto agropecuario y económico de Cuba, que posteriormente fueron triangulados con la información cualitativa proporcionada, a través de entrevista y una encuesta, por los diferentes actores relevantes involucrados en AGROcadenas.

3.1 Pertinencia

Los Términos de Referencia y los lineamientos para las evaluaciones de los organismos de cooperación involucrados en el Programa establecen cuatro criterios básicos para el análisis de pertinencia: la coherencia con la actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo; el aporte de la cooperación al desarrollo a la actualización del modelo económico-social en Cuba; la atención a las demandas y necesidades de los beneficiarios de la intervención, y la lógica del marco estratégico y metodología de implementación del Proyecto.

3.1.1 Coherencia con la actualización de la política económica y social en Cuba

El Programa fue conceptualizado y diseñado en un contexto de importantes cambios en la política económica-social y agropecuaria en Cuba, que busca la actualización y perfeccionamiento de su modelo de desarrollo socialista, y su implementación calza perfectamente con las políticas nacionales para la economía y el sector agropecuario, orientadas a la producción de alimentos y la reducción de importaciones, para resolver el déficit de balanza de pagos y garantizar los volúmenes y calidad de alimentos que aseguren las necesidades nutricionales de la población. Las cadenas del frijol, leche y carne son fundamentales para la alimentación de la población cubana, y junto a la del maíz, importante para la producción de alimento animal, son de las que generan mayores egresos en importaciones. De igual forma el Proyecto es coherente con la adopción y aplicación de un enfoque novedoso para el contexto cubano, las cadenas de valor, que tiene una importancia inusitada para modificar los enfoques sectorialistas y por rubro productivo para la gestión del sector agropecuario.

También sobresale la pertinencia en relación con el proceso en curso de descentralización y desarrollo local de la producción de alimentos y autoabastecimiento municipal, el cual se promovió en el país luego de iniciado AGROcadenas. Desde la formulación del Programa, la selección de las cadenas intervenidas respondió a criterios que consideraron la vocación y potencialidades productivas territoriales, armonizando sus intervenciones con las estrategias y políticas de desarrollo de los gobiernos municipales y provinciales. Además, la estrategia de conformación de redes y alianzas locales impulsada con la participación de los actores de las cadenas constituyen una experiencia muy importante de cómo se debe impulsar el desarrollo territorial, mediante la generación de redes de trabajo horizontales de mutuo beneficio.

En cuanto a la atención a las necesidades y prioridades de los diferentes actores directos e indirectos de las cadenas, se impulsó la formulación de planes de negocio locales y planes de acción municipales para resolver los principales problemas identificados por los propios actores locales que afectaban el funcionamiento de los eslabones y las funciones de apoyo a las cadenas intervenidas, los que a su vez debían contribuir a solucionar los cuellos de botella identificados en los diagnósticos y planes estratégicos regionales de las cadenas.

Además, el Programa actuó con un significativo grado de idoneidad puesto que sus enfoques, metodologías y formas de hacer fueron muy aceptadas por los actores de las cadenas y las instituciones presentes en el contexto local, más aun considerando que se trabajaron conceptos y procesos innovadores para el contexto nacional y local cubano, tales como el enfoque de cadenas, la intersectorialidad, la articulación de los diferentes niveles de gobierno, la asociatividad entre cooperativas, la multidisciplinariedad, la capacitación integrada, que conllevó importantes cambios en las culturas institucionales u organizacionales de los actores.

Por otra parte, es necesario puntualizar la gran capacidad de receptividad y adaptación de la gerencia a un contexto de cambios acelerados en el país, así como a eventos emergentes como los fenómenos naturales y la pandemia de Covid-19, sin alterar los objetivos y resultados propuestos en el marco estratégico. Esta flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes de los entornos locales y nacional se concretan en los cambios realizados al marco estratégico del Programa: la extensión del tiempo previsto para la etapa I, los ajustes al marco lógico precisando varios indicadores de la línea base y metas, el enriquecimiento del tejido de relaciones interinstitucionales que permitió incorporar a nuevos actores en la implementación, la incorporación de acciones para enfrentar la afectación del huracán Irma a las cadenas, entre otras.

3.1.2 Aporte de la cooperación al desarrollo a la actualización del modelo en Cuba

Existe una importante experiencia de alianzas estratégicas entre el gobierno cubano y múltiples organismos multilaterales y bilaterales de cooperación, lo cual evidencia el reconocimiento a la contribución de estas entidades internacionales, especialmente en temas que tienen que ver con la agricultura sostenible y seguridad alimentaria, medio ambiente, cambio climático, apoyo a la modernización económica y social sostenible y gestión resiliente de riesgos naturales.

En tal sentido, las políticas de cooperación de la Unión Europea y la COSUDE contribuyen de forma relevante a las políticas de reforma del Gobierno de Cuba y AGROcadenas se alinea con las prioridades del Programa Plurianual de la UE para Cuba 2014-2021 y de las Estrategias de cooperación 2011-2016 y 2017-2021 de la COSUDE. En el caso de la UE con las áreas referidas a la agricultura sostenible y seguridad alimentaria, el mejor uso de los recursos naturales clave para el desarrollo sostenible y el apoyo a la economía y modernización cubana; y en el caso de COSUDE con el fortalecimiento de la gestión municipal participativa con énfasis en el desarrollo económico local.

De igual forma las políticas de cooperación del PNUD aportan a los cambios económicos y sociales de Cuba con la promoción del concepto de desarrollo sostenible integrado, especialmente en temas como el desarrollo económico, la seguridad alimentaria y nutricional, la sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo de desastres, así como con ciertos temas intersectoriales como el enfoque de género y el empoderamiento de la mujer, la atención a temas generacionales, el desarrollo de capacidades y la promoción del desarrollo local. AGROcadenas sintetiza muchos de estos aportes y contribuye a concretar importantes orientaciones del Programa 2014-2018 del PNUD para Cuba.

La contribución de la cooperación internacional se complementa con la capitalización de aprendizajes del Proyecto PALMA (2009-2013), que permitió incluir elementos fundamentales en el diseño e implementación de AGROcadenas: la necesidad de un enfoque sistémico que incluya a todos los eslabones, no solo al sector productivo; la intersectorialidad e interinstitucionalidad para la ejecución de las actividades de los proyectos; la focalización en el sector cooperativo y de nuevos usufructuarios; la articulación entre las políticas públicas locales y nacionales; la instalación del

equipo de gestión en la estructura funcional de la contraparte. De igual forma se consideraron aprendizajes de otros proyectos como BASAL para promover medidas de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario, el impulso de sistemas de innovación agropecuaria local desarrollados desde la experiencia del PIAL, temas de agricultura sostenible del PAAS y la gestión cooperativa en el sector agropecuario del proyecto APOCOOP.

3.1.3 Atención a las demandas y necesidades prioritarias de los beneficiarios

El Programa apunta de manera central a abordar las necesidades y demandas de los beneficiarios directos e indirectos respecto a los factores más críticos de los diferentes eslabones de las cadenas, mediante la elaboración de los planes de negocios y otras propuestas de intervención a nivel local, formuladas directamente por los actores beneficiarios, que luego fueron seleccionados y financiados por un fondo concursable de AGROcadenas, de esta manera se atendió con la búsqueda de soluciones a las demandas de los grupos destinatarios, especialmente de las cooperativas, formas de gestión no estatal vinculadas a otros eslabones y los servicios de apoyo a las cadenas.

Todo el proceso de formulación, selección y financiamiento de propuestas locales favoreció la priorización de las necesidades de los beneficiarios y también permitió recoger los aportes y consideraciones de otros públicos de interés como los investigadores, universidades, técnicos y decisores de diferentes niveles de gobierno y representantes de la sociedad civil, que contribuyeron con información y conocimientos a enriquecer este tipo de iniciativas.

3.1.4 Lógica del marco estratégico del Proyecto

El marco lógico del Proyecto es coherente en su relación causal entre objetivos, resultados y actividades, conformando una cadena de resultados conectados y coherentes. El objetivo superior propone que para reducir las importaciones y aportar al desarrollo socioeconómico se debe impulsar el fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias seleccionadas, para lo cual se plantean dos componentes, uno para fortalecer la gestión y el desempeño de las cadenas a nivel local y otro que busca fortalecer las capacidades de las cooperativas y actores de los otros eslabones de las cadenas para mejorar de manera sostenible el funcionamiento de las cadenas. Para alcanzar los resultados mencionados se propuso una secuencia lógica de actividades:

- **R1. Fortalecida la gestión de cadenas agroalimentarias a nivel local en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los municipios seleccionados:** 1) Promover la articulación intersectorial para mejorar la gestión local de las cadenas seleccionadas; 2) Desarrollar capacidades locales y nacionales para mejorar la gestión local de las cadenas seleccionadas (diagnósticos y estrategias de intervención); 3) Desarrollar capacidades de decisores y especialistas locales y nacionales para incorporar la perspectiva de género, generacional y sostenibilidad ambiental en la gestión y desempeño de las cadenas seleccionadas; 4) Mejorar la articulación e integración de los actores e instituciones que participan en los procesos de capacitación, innovación y extensión vinculados a las cadenas seleccionadas; y, 5) Sistematizar y divulgar a nivel local, nacional e internacional las metodologías utilizadas, los resultados alcanzados y las buenas prácticas.
- **R2. Fortalecidas las capacidades de los actores de la cadena para integrarse de manera más efectiva y sostenible, priorizando al sector no estatal:** 1) Fortalecer capacidades técnicas y gerenciales de los beneficiarios directos para formular propuestas de intervención que contribuyan a mejorar el desempeño de las cadenas seleccionadas, según prioridades establecidas en los diagnósticos y la estrategia; 2) Apoyar con insumos y equipos a los

beneficiarios directos para la implementación de las propuestas de intervención seleccionadas; 3) Fortalecer las capacidades de beneficiarios directos para incorporar la perspectiva de género, generacional y sostenibilidad ambiental en la formulación e implementación de las propuestas locales de intervención; 4) Apoyar el desarrollo de proyectos pilotos que promuevan la integración cooperativa y/o asociación entre el sector estatal y no estatal en los diferentes eslabones de la cadena; y, 5) Apoyar la recuperación de manera resiliente en los territorios afectados por el huracán Irma.

Otro aspecto potente del Programa son su estrategia y los principios básicos de implementación, muchos de ellos capitalizados de la experiencia del Proyecto PALMA, que han demostrado un alto nivel de eficacia y eficiencia, facilitando la generación de productos y servicios apreciados por los diferentes actores directos e indirectos involucrados.

El diseño estratégico del Programa incluye tres etapas para la implementación, las cuales tienen una adecuada secuencia lógica para el desarrollo de las actividades. En la fase de implementación se mantuvo la ruta metodología del diseño, aunque tuvieron que hacerse cuatro enmiendas importantes: (i) Otorgar más tiempo a la etapa I debido a que se prolongó el tiempo requerido en los diagnósticos y el proceso de capacitación para la adopción del enfoque de cadenas, lo cual llevó a que se superpongan y coexistan la primera y segunda etapa durante 10 meses. (ii) Se eliminó del beneficio planificado a los municipios observadores: Los Palacios (Pinar del Río) y municipio cabecera Guantánamo por la falta de recursos ya señalada. (iii) En el año 2017 se realizaron enmiendas a los Acuerdos de Contribución con los donantes para atender las afectaciones provocadas por el huracán Irma, que llevaron a incrementar el presupuesto hasta EUR 13,7 millones y extender el período de implementación a 78 meses; y, (iv) Con el avance en la implementación de los planes de negocios y otras iniciativas locales el equipo del Programa revisó la proyección de los resultados y ajustó ciertas metas y la línea base del marco lógico para darles mayor coherencia.

La misión de evaluación considera que en el diseño del Programa se debieron incluir dos elementos adicionales. En primer lugar, incluir indicadores para medir la contribución a la reducción de las importaciones con el fortalecimiento de las cadenas intervenidas y evaluar el mejoramiento en la seguridad alimentaria de la población beneficiaria final (1'690.659 habitantes de los 13 municipios), En segundo lugar, contener una perspectiva más abarcadora sobre la sostenibilidad de los impactos y efectos que permita proyectar la continuidad a los cambios sistémicos y resultados alcanzados y profundizar los logros en el futuro.

3.2 Eficacia e impacto

Este acápite recoge las principales evidencias sobre el grado en que se ha alcanzado el objetivo general, objetivo específico y los resultados hasta fines del año 2019, en base a la matriz de cumplimiento de las metas del marco lógico del Proyecto (Anexo 7) y a la percepción de los beneficiarios recogida en entrevistas y en la encuesta. Los datos se presentan en base a un análisis comparado de los indicadores, línea base y metas, y se hace una valoración del grado de alcance y de la atribución a las intervenciones de AGROcadenas, además de identificar los efectos y los factores que facilitaron o dificultaron el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados.

3.2.1 Grado de cumplimiento del Objetivo General

El análisis realizado por el equipo evaluador de las evidencias del impacto que se propuso respecto al incremento de los volúmenes de producción local y de reducción de pérdidas, en función de

contribuir al desarrollo socioeconómico y sostenible de Cuba, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias, permite concluir que el Programa cumplió de manera notable el incremento de los volúmenes de producción local (cooperativas, unidades estatales y agricultores) en las cadenas. Todas las metas del marco lógico respecto a este indicador fueron sobrepasadas: maíz 152%, frijol 105%, carne 117% y leche 107% (Ver Anexo 7). Ello fue corroborado al 100% por los representantes de las 18 entidades beneficiarias encuestadas de las provincias de Villa Clara y Granma.

Lamentablemente, respecto al segundo indicador del objetivo general no se cuenta con información sobre la reducción de pérdidas en las cadenas intervenidas, debido a que en la actualidad no existe este tipo de datos en las fuentes oficiales de verificación que se utilizaron para construir la línea base, por lo que no pueden ser valorados. No obstante, en la investigación de campo se logró levantar información cualitativa mediante la encuesta aplicada a los beneficiarios, así el 94% coincide en afirmar que con la contribución del Proyecto se redujeron las pérdidas de sus producciones respecto a las que tenían el año 2014 (Ver Anexo 5. Procesamiento de encuesta aplicada a beneficiarios directos en las provincias de Villa Clara y Granma).

El aumento de los volúmenes de producción se puede atribuir directamente a los aportes de AGROcadenas para incrementar la disponibilidad y calidad de semillas, insumos y servicios de apoyo, así como por facilitar el acceso a nuevas tecnologías y el desarrollo de capacidades entre los diversos actores de las cadenas, especialmente del eslabón productivo, lo cual es consecuencia directa del incremento de la extensión de áreas cultivadas, la instalación de sistemas de riego, incorporación de tecnologías modernas de producción y desarrollo de capacidades técnicas. Un aspecto importante a considerar de la intervención es que ha transcurrido poco tiempo desde la entrega de equipamientos e insumos y por tanto el potencial de incremento de la producción en las cadenas seguramente se manifestará en los próximos años, lo que, de no presentarse factores externos, podría incrementar los porcentajes anteriormente señalados.

3.2.2 Grado de cumplimiento del Objetivo Específico

El objetivo específico se propuso mejorar la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias (maíz, frijol, carne y leche vacuna) en 13 municipios pilotos del país. El análisis de la misión de evaluación basado en las evidencias recogidas concluye que se cumplieron casi todos los indicadores del objetivo específico referidos a: los porcentajes de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas, de las producciones locales con valor agregado, así como del volumen y variedad de producción local de semillas y alimento animal, como parte de la contribución del portafolio de intervenciones del Programa.

El incremento de los volúmenes de producción de las cooperativas beneficiarias sobrepasa en mucho las metas establecidas en el Proyecto: 11 veces más en carne vacuna, 4 más a en frijol, 3 veces a nivel de maíz y el doble en leche.

Respecto al volumen de producciones locales con valor agregado se constatan resultados muy satisfactorios en todas las cadenas, exceptuando la de frijol. Es particularmente exitoso el grado de cumplimiento de toneladas de maíz seco beneficiado, puesto que supera en un 986% la meta propuesta. En tanto la de leche pasteurizada y distribuida en forma refrigerada llega al 113% de la meta medida en millones de litros. Y lo mismo sucede en cuanto a las toneladas de carne vacuna refrigerada comercializada que alcanza el 113% de la meta propuesta.

Tabla 2: Grado de cumplimiento de las metas del Objetivo Específico

Indicador	Meta	Nivel de logro
% de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas beneficiaria maíz	30%	Superada en un 323%
% de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas beneficiaria frijol	30	Superada en un 407%
% de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas beneficiaria carne	10%	Superada en un 1.100%
% de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas beneficiaria leche	15%	Superada en un 240%
Volumen de producciones locales con valor agregado que se incrementan maíz seco y beneficiado (t)	400-500	Superada en un 986%
Volumen de producciones locales con valor agregado que se incrementan frijol seco y beneficiado con tecnología (t)	3.000	No alcanzada (46%)
Volumen de producciones locales con valor agregado que se incrementan carne vacuna que se comercializa refrigerada (t)	90	Superada en un 113%
Volumen de producciones locales con valor agregado que se incrementan leche pausterizada y distribuida refrigerada (millones l)	3	Superada en un 113%
Incremento del volumen y variedad de producción local de semillas de maíz (t)	20	Superada en un 125%
Incremento del volumen y variedad de producción local de semillas de frijol (t)	150	Superada en un 114%
Incremento del volumen y variedad de producción local de pastos diversificadas (t) - Semillas botánicas - Semillas agámicas	951,1 - 0,689 - 950,4	Superada en un 120% - Superada en un 138% - Superada en un 120%
Incremento del volumen y variedad de producción local de alimento animal-forraje (t)	80.000	Superada en un 131%
Incremento del volumen y variedad de producción local de alimento animal-heno (t)	25.000	Superada en un 156%
Incremento del volumen y variedad de producción local de bioproductos (tipos de productos)	3	Trichoderma harziarum (frijol), Bacillus thuringiensis (Cepa 13), Lecanicillum lecani para granos, Nematodos para granos.

Fuente: Proyecto AGROcadenas Elaboración: Equipo Evaluador

Al contrario, las toneladas de frijol seco beneficiado sólo se cumplen en un 46%, debido a la presencia de un insecto conocido como trips de las flores de frijol (*Megalurothrips usitatus*) durante el año 2019, que afectó la floración de las plantas impidiéndoles fructificar. La caída en la producción local de frijol llevó a que la capacidad de secado instalada por el Proyecto se aproveche más en el maíz, lo que a su vez explica el grado de sobrecumplimiento en la cadena de maíz seco beneficiado (986%). Las respuestas de los públicos beneficiarios a la encuesta aplicada ratifican en un 94% que su producción actual tiene mayor valor agregado respecto al año 2014 (Ver Anexo 5).

En relación con la producción de semillas y de alimento animal para las cadenas, igual se pueden apreciar considerables incrementos en la producción local de toneladas de semillas de maíz (125%) y de frijol (114%). De la misma forma, se tienen resultados aún más destacados en los porcentajes de incremento de la disponibilidad local de toneladas de forraje (131%) y heno (156%); de igual forma, los volúmenes en toneladas de producción de semillas de pastos diversificadas se cumplen en un 120%, desglosadas en 138% de semillas botánicas y 120% de semillas agámicas (Ver Anexo 5).

El Proyecto también sobrepasa la meta de 3 tipos de bioproductos locales que contribuyen a la fertilización y el control de plagas. Hasta diciembre del 2019 se logró producir un total de 1.134 toneladas, que incluyen *Bacillus thuringiensis* (Cepa 13), *Trichoderma harziarum* (frijol), *Rhizobium*, *Beauvenia*, *Lecanicillum lecani* para granos y Nemátodos para granos. Debe destacarse que en el caso de *Trichoderma harziarum* se trata de producciones que no se estaban realizando en el país y que su valor para esta cadena radica en la producción de entomopatógenos para el control de los hongos del suelo que pueden afectar las plantaciones de frijol, debido a su efecto antagonista.

Si bien los logros señalados en el número de bioproductos son muy positivos, la encuesta aplicada permite constatar que de acuerdo a la percepción de los beneficiarios, el 17% afirma que no ha mejorado la disponibilidad de insumos respecto al 2014. Ello evidencia que la generación de insumos es aún insuficiente respecto a la demanda de los productores agropecuarios (Ver Anexo 5).

3.2.3 Grado de cumplimiento del Resultado 1

En relación con este resultado el Programa ha alcanzado todas las metas planificadas e incluso ha logrado rebasar la mayoría de ellas para fortalecer la gestión y el desempeño de cadenas agroalimentarias a nivel local, en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los 13 municipios seleccionados, tal como se puede evidenciar en la tabla 3.

Tabla 3: Grado de cumplimiento de las metas del Resultado 1

Indicador	Meta	Nivel de logro
Actores nacionales y locales sensibilizados sobre la pertinencia del enfoque (al menos el 25% son mujeres y menores de 35 años)	200	Superada en un 1.000% (40% mujeres)
Actores nacionales y locales capacitados para diagnosticar y proyectar estratégicamente las cadenas (al menos el 25% son mujeres y menores de 35 años)	100	Superada en un 150% (35% mujeres)
Decisores nacionales y locales capacitados para aplicar el enfoque en la gestión de las cadenas (al menos el 25% son mujeres y menores de 35 años)	50	Superada en un 156% (45% mujeres)
Provincias que cuentan con equipos intersectoriales para las cadenas de leche y frijol, maíz y carne	4	Alcanzada
Municipios cuentan con equipos intersectoriales para las cadenas de leche, frijol, maíz y carne	13	Alcanzada
Cadenas que cuentan con diagnósticos y estrategias	4	Alcanzada
Estudio complementario sobre temas transversales: dinámica poblacional cadena del frejol	1	Alcanzada
Municipios de la región que elaboran planes de acción para implementar las estrategias de las cadenas de carne y maíz	6	Alcanzada
Municipios de la región que elaboran planes de acción para implementar las estrategias de las cadenas de frijol y leche.	7	Alcanzada

Municipios que implementan de forma demostrativa un sistema de gestión y planificación con enfoque de cadenas	4	Superada en un 150%
Número de actores locales formados para brindar asistencia técnica a las cadenas seleccionadas bajo un modelo de gestión que garantice la sostenibilidad económica de la AT a nivel territorial (BAT)	50	Superada en un 162%
Programas de capacitación que articulan a varias instituciones locales y nacionales	5	Superada en un 125%
Municipios que conforman plataformas locales para la innovación (GIAL)	5	Alcanzada
Metodologías sistematizadas y divulgadas	3	Superada en un 200%
Resultados relevantes sistematizados y divulgados (audiovisuales)	3	Superada en un 300%
Buenas prácticas sistematizadas y divulgadas	3	Superada en un 167%

Fuente: Proyecto AGROcadenas **Elaboración:** Equipo Evaluador

Las metas alcanzadas se derivan de las acciones de sensibilización y del desarrollo de capacidades a actores de la cadena y decisores nacionales y locales para aplicar el enfoque de cadenas; el desarrollo de equipos interinstitucionales e intersectoriales a nivel nacional, provincial y municipal para realizar los diagnósticos, formular las estrategias de intervención y los planes de acción municipales; también son resultado del fortalecimiento de la formación integrada impulsada por plataformas institucionales y de la oferta de servicios de asistencia técnica a través de las BAT para la elaboración de planes de negocios y otras propuestas de intervención local.

3.2.4 Grado de cumplimiento del Resultado 2

Al igual que el primer resultado, el Proyecto logra cumplir y superar ampliamente las metas para el fortalecimiento de las capacidades de productores y 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 (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Grado de cumplimiento de las metas del Resultado 2

Indicador	Meta	Nivel de logro
Número de entidades capacitadas y asesoradas para formular propuestas locales que permitan atender a las brechas identificadas	130	Superada en un 151%
Número de proyectos locales (planes de negocios locales, asociación entre cooperativas y de fortalecimiento institucional) seleccionados para ser implementados con apoyo del proyecto	100 - 120	Alcanzada
Número de cooperativas apoyadas para implementar proyectos negocios	70	Superada en un 114%
Número de entidades estatales locales apoyadas para implementar proyectos negocios	50	Superada en un 308%
Número de proyectos pilotos implementados que contienen asociatividad entre diversos actores de las cadenas para atender a brechas identificadas	10	Superado en un 120%
% de proyectos locales que se implementan incorporan adecuadamente la perspectiva de género y el análisis de la eficiencia energética	100%	Alcanzada
Número de proyectos locales implementados atienden de forma específica a desigualdades de género	1 por cadena	Superada en un 125%

Fuente: Proyecto AGROcadenas **Elaboración:** Equipo Evaluador

La estrategia más importante para lograr el nivel de cumplimiento señalado está en la formulación y selección de planes de negocios y otras propuestas locales, construidas por los propios actores beneficiados con apoyo del programa de formación integrado y asistencia técnica de las BAT. Estos planes locales seleccionados fueron financiados por un fondo concursable del Programa, que

además promovió que se brinde asesoría y capacitación técnica específica para poner en uso las tecnologías adquiridas.

Se elaboraron un total de 281 proyectos locales y fueron seleccionados y financiados 117, de los que 91 correspondieron a planes de negocio, 13 fueron para apoyo institucional y gestión de las cadenas y otras 13 fueron de asociatividad entre cooperativas y otros actores para facilitar determinados servicios a sus socios. En relación con el número de estas iniciativas por cada cadena, 28 se implementaron en la cadena de frijol, 34 en leche, 20 en maíz y 26 en carne.

En cuanto a los beneficiarios directos hay que resaltar que se beneficiaron un total de 80 cooperativas en la implementación de sus planes de negocios (68% CCS, 25% UBPC y 7% CPA) y 154 entidades estatales locales y nacionales.

3.2.5 Efectos y cambios sistémicos

Las acciones desplegadas por el Proyecto han permitido contribuir a una serie de efectos positivos o cambios sistémicos en el grupo de beneficiarios y en otros actores involucrados en el funcionamiento de las cadenas y en el comportamiento o los roles de los diversos actores involucrados, entre los más importantes se identifica:

Cadenas fortalecidas en su eficacia y eficiencia. Uno de los principales cambios en el funcionamiento de las cadenas intervenidas fue que se mejoraron la mayoría de las funciones relevantes o actividades clave de cada uno de los eslabones de la cadena, de los oferentes de servicios e insumos y de las instituciones decisoras a nivel nacional y municipal, pero también se han provocado cambios en la mentalidad y actitud de los diversos actores. Evidentemente los productores (cooperativas y unidades estatales) han incrementado los rendimientos y han mejorado la calidad de sus productos, de la misma forma se han mejorado ciertas funciones de acopio/transporte, secado/beneficio, distribución y comercialización de las cadenas, se cuenta con mayor cantidad y calidad de insumos y servicios, y los ministerios y gobiernos locales han asumido y liderado muchas de las mejoras, todo ello generando los evidentes desarrollos en los rendimientos, la calidad y el funcionamiento de las cadenas.

Apropiación y escalamiento. Los actores de las cadenas, particularmente las cooperativas, varios gobiernos locales, organismos de cooperación internacional y en cierta medida el Gobierno Nacional, se han apropiado y aplican (escalamiento) el enfoque de cadenas de valor, sus metodologías y know how (saber hacer), como un nuevo paradigma en el modelo de gestión para el sector agropecuario. Hay múltiples evidencias recogidas documentadamente y a través de entrevistas que hacen ver como AGROcadenas ha inspirado la adopción de diversos planes, programas y regulaciones, como el Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional (2020), proyectos productivos en varios municipios o ministerios, AGROfrutales y el Programa de Apoyo Estratégico a la Seguridad Alimentaria Sostenible (SAS), entre otros. A esto han contribuido notablemente las sistematizaciones de los resultados, metodologías y buenas prácticas, así como su amplia difusión por el equipo del Programa.

Capacidades técnicas y gerenciales. Los actores directos e indirectos de las cadenas han desarrollado un conjunto de capacidades fundamentales para mejorar su potencial productivo, como las técnicas y gerenciales, pero también se han fortalecido las capacidades para incorporar las perspectivas de género, generacionales y ambientales, y otras relacionadas a la gestión y

gobernanza de las cadenas, desarrollando una serie de aptitudes necesarias para definir y alcanzar sus propios objetivos en función del fortalecimiento de las cadenas a lo largo del tiempo.

Trabajo en redes colaborativas. Es muy importante también el cambio de actitud de los diferentes actores involucrados, particularmente de los actores directos de las cadenas, de las autoridades y técnicos de las instituciones públicas, y de los investigadores y académicos, que modifica el paradigma organizativo de la producción (fordismo) y de la gestión pública (sectorialismo), por una producción integrada en redes y una gestión pública participativa y concertada, como efecto de un compromiso relacional, horizontal y dialógico que en el caso de AGROcadenas permitió diagnosticar y definir estrategias con una visión de futuro común, implementar el plan de formación integrado, desarrollar la investigación e innovación al servicio de las necesidades locales de las cadenas, y de manera muy especial, eslabonar las actividades y trabajar juntos de forma corresponsable para elevar el nivel de rendimientos y calidad de las cadenas.

Gobernanza de las cadenas. La generación de espacios de gobernanza y gestión como mecanismos de coordinación y control de su funcionamiento y desempeño, es decir de la toma de decisiones sobre estrategias y acciones eficaces para el fortalecimiento de las cadenas, que en la intervención del Programa fue de naturaleza relacional (no jerárquica), sustentada en interacciones de beneficio conjunto y de dependencia mutua. Estos espacios se implementaron temporalmente en los 13 municipios, y se llegó a institucionalizar en 6 de ellos por medio de los Consejos de Gestión Intersectorial Municipal (CGIM), bajo el liderazgo de los consejos de administración locales, y que constituyen una experiencia pionera en Cuba.

Mujeres empoderadas. Otro efecto de la intervención es el indudable empoderamiento de las mujeres para participar en el funcionamiento de las cadenas y recibir una remuneración proporcional a su aporte o valor generado, incluso incorporándose a actividades que se concebía como exclusivas de los hombres. Ello se complementa con la sensibilización en muchos de los actores para aplicar medidas afirmativas de equidad de género, lo cual aporta para avanzar en la eliminación de desigualdades sociales atávicas de la sociedad patriarcal.

3.2.6 Factores facilitadores y limitantes de los efectos alcanzados

Facilitadores. Entre los factores más importantes que facilitaron el cumplimiento sobresaliente de las metas del Programa se ubican varios que han jugado un papel fundamental en la generación de los cambios sistémicos mencionados: (i) El enfoque participativo de AGROcadenas en la implementación de sus diferentes componentes; (ii) El rol facilitador del equipo del Proyecto para promover que los diferentes actores asuman y mejoren las actividades clave que les corresponde al interior de las cadenas; (iii) El contexto de reformas en el sector agrario y en la economía, y la voluntad política y compromiso de los tomadores de decisión y técnicos de los gobiernos municipales y provinciales, así como de los Ministerios involucrados; (iv) La disposición y compromiso de los técnicos y de autoridades de los Ministerios para desarrollar un trabajo intersectorial aterrizado en lo local; (v) La concentración territorial en 4 provincias y 13 municipios que comparten vocación productiva, junto a la focalización en cuatro cadenas agroalimentarias que facilitan desplegar una intervención más integral; (vi) La aplicación del fondo concursable (incentivo directo) para la selección y financiamiento de los planes de negocios y proyectos locales; (vii) La estrategia desplegada por la gerencia del Programa para agilizar la adquisición e importación de equipos e insumos, frente al endurecimiento del bloqueo de EEUU y las dificultades que presentan los procedimientos nacionales para las importaciones; (viii) La instalación con inversiones de AGROcadenas de la primera planta de secado de granos en Cuba, ubicada en Iguará,

Sancti Spíritus, que funciona como una empresa ancla para el desarrollo de encadenamientos productivos en la región central; y, (ix) El sistema de seguimiento y evaluación junto al sistema de gestión de la información SiAgro contribuyeron a medir el avance de los resultados, retroalimentar a la gerencia y equipos de trabajo y focalizar el seguimiento de procesos críticos.

Limitantes. Respecto a las limitantes se subrayan aquellas que han afectado directamente la intervención: (i) La persistencia de la cultura institucional sectorialista, relaciones jerárquicas y toma de decisiones centralizadas, que genera resistencias al cambio de paradigmas en el modelo de gestión con enfoque de cadena, participativo y en redes; (ii) La falta de actualización de ciertos marcos regulatorios con las reformas económico sociales en curso que impiden avanzar más ágilmente en ciertos cambios como la conformación de cooperativas de segundo grado para el desarrollo y promoción de fines comunes; (iii) Los eventos extremos como el huracán Irma, la plaga de trips en las plantaciones de frijol y la pandemia de la Covid-19, junto a otras restricciones naturales más estructurales como la degradación de suelos, salinización de las aguas subterráneas y ciertos efectos del cambio climático; (iv) El endurecimiento de las condiciones del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos que dificulta las posibilidades de importar insumos, equipos y otras tecnologías actualizadas para las cadenas agroalimentarias, (v) La situación económica de Cuba genera dificultades respecto a las inversiones que requiere el sector agropecuario para garantizar la soberanía alimentaria y el autoabastecimiento municipal.

3.3 Eficiencia

Visto de manera general AGROcadenas logró un alto nivel de eficiencia, tanto en el balance favorable del análisis costo beneficio en relación con los objetivos y resultados del Proyecto, como en la ejecución presupuestaria, el aporte técnico y financiero complementario de los diferentes ministerios involucrados, la implementación de una estructura organizacional del proyecto sustentada en alianzas intersectoriales e interinstitucionales, y la capacidad, liderazgo, compromiso y trabajo en equipo de la gerencia compartida entre el MINAG y PNUD.

3.3.1 Análisis costo beneficio y de ejecución presupuestaria

La relación costo-beneficio de las inversiones del Proyecto, particularmente del 70% de su presupuesto global (EUR 9'380.812) que financió los planes de negocios y proyectos locales, dejan un balance muy favorable puesto que permitieron incrementos extraordinarios de la producción, que de acuerdo a los costos de estos alimentos en el mercado internacional significarían altas tasas de retorno de las inversiones en apenas un año (2019).

Al ser la capacitación, asistencia técnica e innovación bienes intangibles, no es posible hacer un análisis de costo-beneficio de la inversión de EUR 1'380.047 con estas finalidades. No obstante, los informes parciales y los diferentes actores entrevistados coinciden en la importancia estratégica esencial de los procesos de formación e innovación como factores que impulsan e incrementan el desempeño de las cadenas.

El análisis del presupuesto asignado y las inversiones denotan una correcta ejecución y prioridad por parte del Equipo de dirección del proyecto para cumplir las actividades y el logro de los resultados. La ejecución presupuestaria a diciembre de 2019 es de 98%, esto implica que de los EUR 13'700.000 de presupuesto global, se han ejecutado EUR 13.389.160. Tres de las cuatro partidas de gastos principales tienen una ejecución presupuestaria superior al 98%: equipamiento y suministros 99%, capacitación y asistencia técnica 105% y visibilidad 99%, solamente la línea

presupuestaria de gastos operacionales tiene una ejecución menor que llega al 91%, tal como se puede verificar en el anexo 8 de análisis de la ejecución financiera.

Gráfico 1: Distribución presupuestaria por partida de gasto principal



Fuente: Proyecto AGROcadenas **Elaboración:** Equipo Evaluador

Aspecto destacado es que del conjunto del presupuesto, el 80% llega a los beneficiarios directos (70% en tecnologías actualizadas y 10% en desarrollo de capacidades y asistencia técnica), en tanto que los gastos ligados a la gestión del proyecto llegan al 20% (19% para gastos operacionales y 1% para visibilidad), tal como se aprecia en el gráfico 1.

3.3.2 Aportes técnicos y financieros de los ministerios

Otro factor de eficiencia fue el aprovechamiento de las capacidades técnicas instaladas en los Ministerios y las inversiones realizadas desde el Estado cubano que contribuyeron de forma significativa a los resultados alcanzados. Estos consistieron en aportes técnicos y de inversiones, que lastimosamente no están cuantificados: MINAG puso a disposición del proyecto el equipo técnico implementador y el potencial científico de sus institutos de investigación; MINAL apoyó con los especialistas e investigadores del Instituto de Investigaciones de la Industria Alimentaria; decisores nacionales, provinciales y municipales participaron como actores claves en el liderazgo y gestión de las cadenas; MINAG, MINCIN y MINAL aportaron con presupuesto estatal a la recuperación de las obras civiles donde el proyecto intervino y a la mejora de toda la infraestructura, así como a la recuperación de viales; expertos de los tres ministerios participaron con sus conocimientos en la elaboración de los diagnósticos y estrategias de cada cadena intervenida y de los planes de acción municipales; los costos de honorarios de todo el personal de dirección y técnico fueron asumidos por el presupuesto de los diferentes ministerios involucrados.

3.3.3 Estructura de gestión compartida y rol facilitador del equipo del Proyecto

La responsabilidad del MINAG y del PNUD en la dirección e implementación de AGROcadenas, con personal del ministerio a nivel nacional, provincial y municipal, en asocio con MINAL y MINCIN, fue un aporte extraordinario al nivel de eficacia, especialmente por el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de sus talentos humanos y otras capacidades instaladas. Permitió además la articulación de las políticas del sector y las intervenciones del Proyecto, con ágil toma de decisiones; alto grado de involucramiento, apropiación institucional y reducción de costos de operación.

El hecho de haber ubicado la oficina de implementación al interior de la estructura funcional del MINAG permitió capitalizar sus capacidades institucionales y favoreció la institucionalización de los enfoques y metodologías del Proyecto, que se replican en los nuevos proyectos que impulsa el ministerio.

En el alto nivel de eficacia y eficiencia, destaca en mucho el liderazgo ejercido con mucha capacidad y compromiso por parte de las instituciones responsables de la implementación, así como la motivación, responsabilidad y espíritu de trabajo en equipo de la ONP+PNUD.

La estructura de gestión con un Comité Directivo conformado por directivos de alto nivel del MINAG, PNUD, UE y COSUDE, y la participación de MINAL y MINCIN como invitados permanentes, garantizó la legitimidad de esta instancia, así como la coordinación y conducción institucional del Proyecto.

Por otra parte, la conformación de equipos de trabajo en los distintos niveles territoriales de intervención (nacional, provincial y municipal), garantizaron una presencia eficaz y acompañamiento intersectorial directo a los procesos locales.

El trabajo en redes interinstitucionales también fue un factor que destaca en la eficiencia colectiva, para lo cual el equipo de gestión desplegó un acertado rol facilitador, que evitó, sin sustituir la función que debía cumplir cada actor, que se hubiera distorsionado el funcionamiento y fortalecimiento de las cadenas. Este rol facilitador exigió el desarrollo de capacidades específicas con el apoyo de ASOCAM y varios otros organismos internacionales.

3.3.4 Liderazgo de la gerencia compartida y corresponsabilidad en la implementación

Los procesos de colaboración entre el PNUD y el MINAG ya tienen historia en Cuba, se remonta a la implementación del Proyecto PALMA (2009-2013), y ello garantiza una base de confianza y relaciones de respeto mutuo, transparencia y corresponsabilidad en la gerencia y en la ejecución de las actividades, en base a procesos de decisión concertados y de corresponsabilidad en la implementación.

El MINAG a través de la Oficina Nacional del Proyecto fue la instancia nacional responsable de la gestión, en tanto el PNUD compartió la implementación, particularmente con aportes para la facilitación de procesos participativos, sensibilización sobre el enfoque de cadenas, formación y asistencia técnica para la formulación y evaluación de proyectos locales y en temas de género, contratación de expertos y determinadas adquisiciones, liderazgo para la elaboración del sistema de seguimiento y monitoreo, sistematizaciones de experiencias, informes, acciones de visibilidad, control de la ejecución financiera.

Esta complementariedad de experiencias, conocimientos y funciones en la gerencia y en la implementación entre el MINAG y el PNUD permitió una mayor eficacia en la promoción de enfoques y paradigmas innovadores, la generación de conocimientos y aprendizajes desde la práctica (sistematizaciones), el desarrollo de nuevos procesos y metodologías que exigía la intervención, y fortaleció la capacidad para responder, adaptarse o aprovechar los desafíos que presentaba la dinámica de los contextos locales y el nacional.

3.3.5 Sinergias con otros proyectos y procesos de desarrollo

Las sinergias y complementariedad con otros proyectos y entidades nacionales e internacionales permitieron capitalizar una serie de buenas prácticas, conocimientos, metodologías de trabajo y lecciones aprendidas, para lo cual se establecieron relaciones de colaboración con: UNFPA y CEDEM, trabajo conjunto para el análisis de la dinámica poblacional en la cadena del frijol; proyecto BASAL, aprendizaje de medidas de protección de los recursos agua y suelo y de adaptación al cambio climático; proyecto APOCOOP, cómo hacer el apoyo a la gestión cooperativa en el sector agropecuario; proyecto PIAL, trabajo conjunto para desarrollar la innovación tecnológica mediante la creación de grupos de innovación agraria local (GIAL); FIDA, se realizaron procesos de capacitación conjunta a técnicos, operarios y directivos que ingresaron a trabajar en la planta industrial de secado de granos; Programa de Manejo Sostenible de Tierras, aportó con medidas de conservación de suelo; IAgriC y ENPA, manejo sostenible del agua que se emplea por los sistemas de riego y reducción de la sobreexplotación de las fuentes de abasto; Proyecto Construyendo Mejor, coordinación de acciones para la recuperación de desastres naturales (huracán Irma) en Yaguajay; proyecto PADIT, asesoría para la promoción del enfoque de cadenas; Proyecto Innovacuba, capacitación a través de una red en los temas de cadenas de valor, emprendimiento e innovación agraria rural; proyecto PAAS, cooperación y alianzas estratégicas en los temas de agricultura sostenible; Asocam, asesoría en la formulación de estrategias de cadenas de valor, capacitación en facilitación participativa de procesos de desarrollo, diseño y gestión de proyectos, monitoreo y evaluación, sistematización participativa, enfoque sistémico de desarrollo de mercados.

DE igual forma hay que mencionar las misiones internacionales de intercambio técnico y de experiencias, donde se puede destacar las interacciones realizadas con el Ministerio de Ganadería de Costa Rica, Ministerio de Agricultura de República Dominicana, Fundación Tierra Integral y Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria (CIPAV) de Colombia.

3.4 Ejes transversales

Desde su formulación AGROcadenas reconoce la importancia de incluir como parte de sus enfoques transversales la equidad de género y generacional, y la perspectiva ambiental enfocada en el adecuado uso y gestión de los recursos naturales y de la energía como elementos centrales para la sostenibilidad de los procesos de producción de alimentos.

Los aspectos de equidad de género y empoderamiento de la mujer, así como los ambientales (uso de fuentes renovables de energía y medidas de adaptación al cambio climático), se incorporaron de manera armónica en la implementación del Proyecto. Sin embargo, los hallazgos evidencian que la perspectiva generacional no tuvo la misma atención como estrategia necesaria para contribuir a modificar la tendencia poblacional y superar la insuficiencia de fuerza de trabajo en el sector agrario de Cuba. Lo más relevante a este nivel es el estudio sobre la incidencia de la dinámica poblacional en la cadena del frijol, primero de este tipo que se hace en Cuba, realizado conjuntamente con el UNFPA y el CEDEM, y que facilita una mejor comprensión de esta problemática, la proyección de la fuerza de trabajo y la creación de oportunidades y beneficios para jóvenes, menores de 35 años.

Respecto a lo ambiental, se cumplieron todas las metas establecidas en los indicadores para promover prácticas y tecnologías productivas amigables y respetuosas de los recursos naturales,

así como las medidas de adaptación al cambio climático. No obstante, se debe profundizar en mediciones del impacto ambiental futuro en el suelo y el agua por la ampliación de áreas productivas y la intensificación de la producción que conlleva el fortalecimiento de las cadenas intervenidas.

3.4.1 Equidad de género y empoderamiento de las mujeres en las cadenas beneficiadas

El Proyecto contribuyó a disminuir inequidades en el sector agropecuario. La atención al eje transversal de igualdad de género está debidamente identificada en los planes de capacitación y forma parte del programa integral de formación. También la inclusión de los derechos de las mujeres se puede constatar en los 117 proyectos locales, además que se impulsaron 5 iniciativas de proyectos de negocios que abordan específicamente el enfoque de género y el empoderamiento de las mujeres, entre las que destacan: Mujeres productoras de frijol que tuvieron apoyo del Proyecto para el acceso a semillas certificadas y sistemas de riego que incrementan y mejoran la calidad de sus producciones; productoras de maíz cuentan con una finca-escuela que les ha permitido capacitarse en temas agro técnicos, experiencia que fue incorporada al Diplomado de Cooperativismo que imparte la universidad de Granma; la ruptura de estereotipos sexistas en la inseminación ganadera y en la cría de toros que tradicionalmente fue concebida como actividad exclusiva de los hombres.

Otros resultados tienen que ver con la incorporación de 37 mujeres a las redes de capacitadores locales y de 30 mujeres a las BAT, la creación de 158 empleos para mujeres y 700 productoras fueron beneficiadas con la entrega de equipos e insumos, capacitaciones y servicios de apoyo, con contenidos y metodologías diferenciadas en algunos casos. Así como la incidencia y aporte de AGROcadenas en el diseño, implementación y visibilización de la estrategia de equidad de género del MINAG.

3.4.2 Adaptación al cambio climático (ACC) y uso de fuentes renovables de energía (FRE)

El Programa ha incorporado una serie de medidas de ACC en las cadenas de valor, utilizando tecnologías amigables con el medio ambiente, medidas de conservación y mejora de los suelos, uso eficiente del agua de riego, aplicación de buenas prácticas agrícolas, regionalización de variedades de semillas tolerantes a la sequía, producción y conservación del alimento animal para el período de seca y el acuartonamiento, y la introducción de nuevas variedades de frijol resilientes al cambio climático.

También se impulsó el uso eficiente de la energía y el empleo de FRE, como el bombeo con el empleo de la energía solar para pequeñas parcelas, cercados eléctricos con paneles fotovoltaicos para delimitar cuartos, instalación de paneles solares para el suministro eléctrico de laboratorios, almacenes y puntos de venta, calentadores solares para agua utilizada en las mini/industrias locales que procesan carne, instalación de molinos de viento, 8 sistemas de riego con bombas fotovoltaicas, quemador de biomasa para el funcionamiento de la torre de secado de la planta industrial de beneficio y secado de granos.

En el futuro es necesario profundizar la articulación de agricultura y ambiente para evitar afectar los recursos naturales, suelo y agua, por la ampliación áreas de producción de monocultivos y de actividades intensivas. En tal sentido es importante avanzar en la síntesis de agricultura y ambiente, y por tanto a una mayor articulación entre las instituciones gubernamentales responsables de estos temas.

3.4.3 Innovación y gestión del conocimiento

La innovación y gestión del conocimiento son actividades que han tenido una importancia fundamental en el diseño y en la implementación. El incremento de las capacidades en ciencia, tecnología e innovación jugó un papel fundamental en el mejoramiento de los rendimientos y desempeño de las cadenas, para ello se impulsó la creación de grupos de trabajo que promueven la innovación con enfoque intersectorial como los Grupos de Innovación Agraria Local (GIAL), además de otras experiencias de gestión del conocimiento como las misiones internacionales de intercambio técnico, programas de capacitación con aporte de organismos internacionales y las acciones de sistematización y divulgación de metodologías, buenas prácticas y resultados del Programa.

Las principales innovaciones promovidas se encuentran en diferentes ámbitos:

- **A nivel de enfoques:** cadenas de valor, pensamiento sistémico y estratégico, capacitación integrada de aspectos técnicos y gerenciales, focalización productiva y territorial, articulación de las políticas públicas nacionales y locales.
- **A nivel tecnológico:** articulación de los aportes de la investigación de las instituciones científicas cubanas, valoración de los saberes y experiencias locales, adquisición y puesta en funcionamiento de tecnologías actualizadas (equipos, conocimientos y otros recursos técnicos).
- **A nivel organizativo:** la participación protagónica de los actores de las cadenas, el trabajo en redes, la asociatividad entre cooperativas, las oficinas del Programa nacional, provinciales y municipales, la conformación de espacios para la innovación.
- **A nivel metodológico:** metodologías de diagnóstico y formulación de estrategias para cadenas, tecnologías sociales participativas para todo el ciclo del Programa, facilitación para el fortalecimiento de cadenas productivas, etc.

3.5 Visibilidad

Más allá de las actividades de difusión y comunicación del Proyecto, existe una importante visibilización y reconocimiento de la experiencia desarrollada en las cadenas, especialmente de sus enfoques estratégicos y resultados. El reconocimiento es consecuencia del éxito de AGROcadenas en cuanto a los resultados y las formas de hacer. También tiene que ver con la serie de elementos de innovación en sus principios conceptuales y metodologías, que en el actual contexto de Cuba tienen una muy alta demanda para la prioridad nacional de producción de alimentos.

Por supuesto, las acciones específicas de visibilidad también aportaron a la difusión y reconocimientos, mediante el uso de una serie de mecanismos de contacto directo con diversos tipos de públicos (ferias, talleres, intercambios, reuniones, etc.), la producción de variados materiales comunicacionales impresos y audiovisuales, la distribución de materiales promocionales, y la cobertura de los medios de comunicación masivos (boletines, ruedas de prensa, entrevistas y reportajes).

Las acciones de comunicación y sistematizaciones no sólo permitieron una importante visibilización, sino que también contribuyeron a los niveles de apropiación de la experiencia, enfoques y metodologías, entre los actores involucrados en la implementación del Programa y otros públicos externos. No obstante, la riqueza de aportes que tiene AGROcadenas debe ser más aprovechada en el contexto de cambios para conseguir la soberanía alimentaria en Cuba, que genera una amplia demanda de conocimientos, especialmente sobre el saber hacer del enfoque de cadena.

4. Sostenibilidad

Abordamos este concepto desde las tres dimensiones (sociedad, economía y ambiente) propuestas por el concepto de desarrollo sostenible, pero sobre todo lo entendemos como la continuidad de los efectos o cambios sistémicos en las funciones o actividades clave de los diferentes actores directos e indirectos de las cadenas.

Para promover la sostenibilidad de los efectos alcanzados en las cadenas hay que partir de identificar los factores de sostenibilidad existentes, pero a la vez hay que definir cuales factores faltan o es necesario consolidar, y por otra parte ubicar cuales constituyen factores de riesgo para la misma.

4.1 Factores de sostenibilidad construidos

Los actores de los diferentes eslabones de la cadena accedieron a capacitaciones, tecnología, activos productivos, servicios e insumos que les han permitido desarrollar capacidades cognitivas, motivación, compromiso y su empoderamiento para mejorar sus funciones específicas, especialmente a nivel de la producción, y también en el transporte, acopio, beneficiado y comercialización, con lo cual el accionar sistémico de las cadenas ha incrementado la oferta de bienes y de calidad de los productos de la canasta familiar básica a la población intervenidos (frijol, carne y leche) y del maíz para alimento animal.

Eslabones. Así, las cooperativas y los productores han incrementado significativamente sus ingresos y tienen la motivación y las capacidades para darle continuidad a los objetivos del Programa en el largo plazo. Los grupos empresariales que favorecen el beneficiado de los productos de las cadenas cuentan con tecnologías modernas facilitadas por AGROcadenas con las cuales han logrado una mayor capacidad de procesamiento, por ejemplo la planta de secado y beneficiado de granos, que constituye la inversión más importante del Proyecto, al igual que otras inversiones realizadas a nivel local. De la misma manera se mejoró la capacidad de acopio, transporte y comercialización con lo cual se garantiza una mejor gestión de la calidad de los productos que llegan a la población.

Servicios e insumos. Por otra parte, se ha desarrollado la oferta local de semillas, insumos y servicios con lo que se garantiza que los agricultores accedan para incrementar sus rendimientos y calidad, pero que de acuerdo a las evidencias es aún insuficiente para cubrir la demanda de los productores.

Decisores. El MINAG como organismo rector del sector agropecuario ha institucionalizado los enfoques y metodologías del Proyecto, así como parte de los gobiernos locales y otros ministerios, que los adoptan para impulsar otros proyectos e implementar las políticas que buscan asegurar la soberanía alimentaria.

Gobernanza de las cadenas. La creación de espacios locales de articulación de los actores relevantes de las cadenas son un mecanismo fundamental de sostenibilidad por su rol para la acción conjunta para conseguir beneficios mutuos, pero como ya fue señalado solo se institucionalizaron 6 CGIM, y en los otros gobiernos municipales es posible que esos espacios desaparezcan sin apoyo del Programa.

Apropiación y compromiso. El alto grado de apropiación y motivación de varios actores de las cadenas, genera condiciones de compromiso para darle continuidad y reproducir el proceso, principalmente a nivel de las cooperativas y otros productores, actores de otros eslabones, autoridades y técnicos de los ministerios (MINAG, MINAL, MINCIN), gobiernos municipales y provinciales involucrados.

Políticas públicas. Las medidas gubernamentales por la soberanía alimentaria y educación nutricional, los avances en la descentralización de la producción de alimentos y el autoabastecimiento municipal, el fortalecimiento de las cooperativas y ciertas medidas que favorecen el desarrollo de los mercados de productos alimenticios, insumos y servicios, son un sexto factor clave de la sostenibilidad.

4.2 Factores de sostenibilidad que se deben fortalecer

Continuar fortaleciendo las cadenas. Se requiere identificar los cuellos de botella que aún subsisten, como la insuficiente oferta de insumos y servicios para cubrir la demanda, la articulación de cooperativas en la conformación de cooperativas de segundo nivel, la definición de políticas que institucionalicen la integración de los actores de la innovación (institutos, academia) a las dinámicas de producción local y autoabastecimiento municipal, y otras que es necesario ubicar con la participación de los actores y sobre los cuales es necesario intervenir.

Garantizar la continuidad de los incentivos. Si no se garantiza que se mantenga los incentivos que mueven las cadenas, prioritariamente los que generan valor económico para que los diferentes actores directos e indirectos sigan mejorando las funciones o actividades clave que les corresponde, puede producirse un retroceso. Hay que hacer un mapeo claro de los incentivos principales que se debe mantener, por ejemplo, el que los agricultores y otros actores de la cadena estén dispuestos a pagar por los servicios e insumos que reciben.

Fortalecer la gobernanza de las cadenas. Es necesario acompañar para fortalecer a los CGIM institucionalizados desde las delegaciones del MINAG, pero al mismo tiempo hay que promover la réplica de estas experiencias en otros municipios, ya que estos espacios constituyen el espacio fundamental de articulación, participación y toma de decisiones para continuar mejorando las cadenas, mediante una visión común y la interacción colectiva que genere beneficios mutuos.

Escalamiento. El incremento de la escala de los alcances de la intervención para desarrollar la capacidad de respuesta y sostenibilidad, estimulando a nuevos y diversos actores para que adopten y adapten los principales enfoques, metodologías y resultados alcanzados, permiten ampliar el alcance y fortalecer la sostenibilidad.

Profundización de la sostenibilidad ambiental. También es clave considerar en el futuro la profundización de las políticas ambientales. Si bien la experiencia de AGROcadenas aportó una serie de elementos como las prácticas agrícolas amigables, incorporación de tecnologías de bajo impacto, uso de fuentes renovables de energía, aplicación de medidas de ACC, se debe profundizar lineamientos para minimizar las repercusiones ambientales negativas que pueda acarrear la ampliación de las áreas de producción y la producción intensiva.

Sostenibilidad social. Los niveles de empoderamiento de la mujer alcanzados por el Programa facilitan que las políticas de acción afirmativa por la equidad de género se mantengan. En cambio, en lo relacionado a la participación de jóvenes en las cadenas agroalimentarias, hay que

replantearse en proyectos futuros la estrategia de intervención, identificando y trabajando sobre las causas subyacentes del abandono de los jóvenes de las actividades agropecuarias, caso contrario las medidas implementadas son paliativos que no modifican las actuales tendencias poblacionales en el sector agrario.

4.3 Factores de riesgo para la sostenibilidad

Se identificaron también varios factores que pueden poner en riesgo la sostenibilidad y sobre los que es importante realizar un seguimiento y analizar las posibilidades de incidencia por parte del MINAG, PNUD y actores de las cadenas:

Situación económica. La economía cubana tiene desafíos muy importantes que pueden afectar la sostenibilidad de los cambios positivos logrados en las cadenas, debido al impacto que puede tener la contracción económica provocada por la Covid-19 y el endurecimiento del bloqueo para las inversiones públicas necesarias que fortalezcan el sector agropecuario e industrial; así como, los impactos de la unificación monetaria en la demanda de alimentos.

Hábitos alimenticios. La persistencia de costumbres nutricionales inducidas por décadas de importación de alimentos que pueden afectar la demanda de la producción local, pero que sobre todo puede dañar la salud de los consumidores.

Mercados de insumos y servicios. El escaso desarrollo que aún tienen los mercados de insumos y servicios, con una oferta que no alcanza a cubrir la demanda en cantidad, calidad y variedad, dadas las condiciones estructurales para la producción local, el incremento de su valor monetario y las dificultades que presenta la importación centralizada de equipos e insumos tecnológicos.

Límites de la descentralización. Si bien se ha avanzado en los procesos de descentralización, todavía hace falta empoderar más a los gobiernos municipales con recursos y capacidades técnicas para el ejercicio de sus nuevas competencias en la producción y autoabastecimiento de alimentos.

Cultura institucional sectorial y centralista. La persistencia de una cultura institucional sectorialista y centralista dificulta la articulación entre ministerios rectores de la agricultura, ambiente, agua, ciencia y tecnología, entre otros, y por tanto afecta abordajes más integrados para el impulso de las prioridades de política nacional. Además del arraigo de una cultura vertical que limita los procesos participativos, donde los actores locales son los protagonistas (desarrollo endógeno).

5. Lecciones aprendidas.

AGROcadenas constituye una rica fuente de aprendizajes y conocimientos desde la práctica, muchas de las cuales fueron documentadas, sistematizadas y difundidas en calidad de audiovisuales y documentos de la experiencia, enfoques y metodologías. A continuación, los que el equipo evaluador considera como los principales aprendizajes.

5.1 Aprendizajes para la gestión del ciclo del proyecto

A. Para el diseño de los proyectos.

Programar la sostenibilidad en la fase de diseño. Si bien AGROcadenas generó numerosos factores de sostenibilidad en la implementación, es necesario que en el diseño de nuevos proyectos

se considere la programación de la sostenibilidad, en función de garantizar lineamientos claros para la sostenibilidad. Desde esta perspectiva hay que considerar, como factores de sostenibilidad, el fortalecimiento de las capacidades de los actores relevantes involucrados y la generación o consolidación de incentivos que motiven el compromiso de esos actores para mantener o continuar mejorando sus nuevos comportamientos y cumplir las actividades claves que le son inherentes.

B. Para la implementación de los proyectos.

Equipo de gestión integrado en la entidad implementadora. Al ubicar la Oficina Nacional del Proyecto (ONP) en el MINAG se logró que los equipos de gestión y las oficinas sean parte de la estructura funcional ministerial, contribuyendo a incrementar la eficacia y eficiencia en la ejecución, al tiempo que se favorece el empoderamiento y apropiación institucional.

Trabajo en redes interinstitucionales e intersectoriales. Una de las estrategias más innovadoras de AGROcadenas es el trabajo en redes interinstitucionales e intersectoriales alrededor de la proyección estratégica de las cadenas y la implementación compartida de las actividades estratégicas. Las redes son parte de los nuevos paradigmas de trabajo organizacional.

Armonización de políticas públicas de diferentes niveles de gobierno. Desde la práctica del Programa, queda clara la importancia de la articulación de las políticas y estrategias de desarrollo del gobierno nacional y de los gobiernos provinciales y municipales, para el fortalecimiento de las cadenas de valor, vinculada a los diagnósticos y formulación de estrategias regionales de las cadenas, planes de acción municipal y propuestas locales de planes de negocios o iniciativas de fortalecimiento organizacional e institucional.

Participación empoderada de los actores, especialmente de los beneficiarios. Como ya se ha expresado, los procesos participativos constituyen otro elemento clave para mejorar la eficacia y eficiencia de los proyectos. El enfoque facilitador del equipo del Proyecto contribuyó a promover una participación empoderada de los diferentes públicos involucrados, con lo cual se incrementa la pertinencia de las intervenciones con respecto a las necesidades de los actores, la eficacia y eficiencia en la implementación, y la apropiación de los productores, instituciones públicas y otros actores.

Focalización productiva y territorial de las intervenciones. Aplicada por el Programa en base a criterios técnicos y objetivos, permitieron orientar estratégicamente la intervención en regiones con similar vocación productiva y en las cadenas agroalimentarias con mayor potencial.

Articulación más armónica de los ejes transversales. La experiencia de AGROcadenas incorporó prioritariamente la equidad de género, generacional y sostenibilidad ambiental en la formulación de los planes de negocios e iniciativas locales, a través de una serie de medidas de acción afirmativa específicas, además de hacerlo en los diagnósticos y elaboración de estrategias, mediante variables del análisis de género para comprender los factores que impiden la incorporación de las mujeres y jóvenes a las cadenas y las situaciones de asimetría que se dan en su interior. Estas estrategias fueron acompañadas de un proceso de formación y asesoría técnica.

Capacitación integrada. Los procesos de capacitación desarrollados demuestran la eficacia de planes de formación integrados, ejecutados con la articulación y participación de múltiples actores, que ponen a disposición sus conocimientos especializados en un diálogo de saberes diversos, con contenidos técnicos productivos, gerenciales, de enfoques y metodológicos, fusionados en una sola

propuesta que cubre las demandas fundamentales de desarrollo de capacidades de acuerdo a los objetivos que se proponga alcanzar. La capacitación juega un papel principal en transformar la mentalidad y desarrollar las capacidades de los que van a hacer.

5.2 Aprendizajes para el fortalecimiento de las cadenas de valor

Gestión de las cadenas desde un rol facilitador. Comúnmente las instituciones responsables de la implementación de proyectos de desarrollo son agentes externos, que deben reflexionar y definir previamente su rol para impulsar cambios sistémicos y no distorsionar los sistemas en los que van a intervenir. Este tipo de implementación requiere un rol facilitador de los equipos de gestión, tal como lo desarrolló AGROcadenas, con un proceso previo de fortalecimiento de capacidades conceptuales, metodológicas y de tecnologías sociales para la facilitación de procesos de desarrollo.

Incentivos y desarrollo de capacidades para impulsar cambios sostenibles. La cadena es un sistema complejo, conformado por multiplicidad de actores y funciones interrelacionadas directa o indirectamente, cuyo rendimiento depende de las funciones y acciones clave que cumple cada uno de los actores, motivados siempre por unos incentivos que pueden ser materiales o intangibles. Es de enorme importancia para la sostenibilidad identificar claramente y promover a quién le corresponde realizar tal o cual función, y quién va a pagar o entregar un incentivo por ello. AGROcadenas lo hizo a través del fondo concursable y los planes de negocio, pero no se logró institucionalizar esta modalidad de trabajo para financiamiento existente en los territorios.

Focalización en los cuellos de botella. Para mejorar el desempeño de las cadenas de valor el Programa concentró su intervención en los cuellos que limitan el funcionamiento de las cadenas. Para ello se identificó estos factores críticos a través de los diagnósticos iniciales y se diseñaron líneas estratégicas para construir soluciones mediante la acción conjunta y articulada.

Innovación y gestión del conocimiento. La innovación y gestión del conocimiento son elementos clave para el desarrollo de las cadenas de valor, especialmente para el incremento de los rendimientos y la mejora de la calidad. El Proyecto ha experimentado o generado una gran cantidad de elementos de innovación, al servicio de las estrategias de fortalecimiento regional de las cadenas y a los planes de negocio locales, donde uno de los incentivos que movilizó el compromiso de las entidades innovadoras fue el acceso a recursos materiales y financieros para realizar sus investigaciones.

Importancia de la gobernanza en las cadenas de valor. Un último aspecto central para el fortalecimiento de las cadenas en la conformación de espacios de gobernabilidad para la concertación e interacción de los diferentes actores, como el caso de los Consejos de Gestión Intersectorial de los Municipios impulsados por los gobiernos locales, como espacio de análisis, planificación, seguimiento y toma de decisiones conjuntas para mejorar el desempeño y funcionamiento de las cadenas productivas.

5.3 Aprendizajes para el escalamiento y la sostenibilidad

Escalamiento para crear impacto de largo alcance. El equipo evaluador señaló ya, como uno de los logros, la réplica por diferentes niveles de gobierno y organismos de cooperación de los enfoques y metodologías aplicadas, lo cual es una de las condiciones que conducen al escalamiento generando mayor amplitud y sostenibilidad. Lo que impulsa estas replicas son los resultados

exitosos alcanzados, en un contexto que demanda esos enfoques y metodologías para asegurar la producción de alimentos.

Sostenibilidad de los cambios sistémicos. Los principales aprendizajes a este nivel se refieren a la manera de trabajar la sostenibilidad desde el diseño de los proyectos y en su fase de implementación para mantener y profundizar los impactos alcanzados. Para la sostenibilidad futura es importante profundizar y expandir los cambios sistémicos alcanzados, desarrollar capacidades, garantizar los incentivos y considerar los principales factores del contexto que pueden impactar positiva o negativamente.

6. Conclusiones

Para extraer las conclusiones, se subrayan los hallazgos de los principales campos de observación de la evaluación, analizando sus resultados, fortalezas y debilidades, en base a las evidencias identificadas en el análisis documental y en las entrevistas y encuesta aplicada.

Eficacia. AGROcadenas ha sido muy eficaz en cuanto al alcance del objetivo general, específico y resultados. Las evidencias demuestran que, en muchos indicadores, se sobrepasó las metas señaladas en el marco lógico, generando una serie de efectos o cambios sistémicos que contribuyen al fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias del frijol, maíz, carne y leche en la regiones central y oriental de Cuba:

Grado de cumplimiento del objetivo general. Todas las metas del objetivo general respecto al incremento de los volúmenes de producción de los productores locales (cooperativas, unidades estatales y agricultores) fueron sobrepasadas: maíz 152%, frijol 105%, carne 117% y leche 107%, y lamentablemente no se cuenta con información en las fuentes oficiales en la actualidad para medir la reducción de los niveles de pérdida, aunque el 94% de los beneficiarios encuestados señalan que efectivamente se redujeron las pérdidas comparadas con el año 2014.

Grado de cumplimiento del objetivo específico. El análisis de la misión de evaluación concluye que se cumplieron 12 de las 14 metas programadas para las cuatro cadenas. Los porcentajes de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas se multiplicaron por 11 veces en carne vacuna, 4 en frijol, 3 veces a nivel de maíz y el doble en leche. Las producciones locales con valor agregado de maíz seco beneficiado supera en un 986% la meta propuesta, la de leche pasteurizada y distribuida en forma refrigerada llega al 113% y las toneladas de carne vacuna refrigerada comercializada alcanza el 113%. En la cadena de frijol seco beneficiado sólo se cumplen en un 46%, debido a la presencia de una plaga conocida como trips de las flores de frijol (2019). También se incrementó considerablemente el volumen y variedad de producción local de semillas de maíz (125%) y de frijol (114%), la producción de semillas de pastos diversificadas en un 120% (138% de semillas botánicas y 120% de semillas agámicas) y la disponibilidad local de forraje (131%) y heno (156%).

Grado de cumplimiento del resultado 1. El Proyecto ha alcanzado todas las metas planificadas e incluso ha logrado rebasar la mayoría de ellas para fortalecer la gestión y el desempeño de cadenas agroalimentarias a nivel local, en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los 13 municipios seleccionados, promoviendo la articulación intersectorial e interinstitucional para mejorar la gestión de las cadenas y promover la innovación y capacitación, el desarrollo de capacidades para mejorar la gestión de las cadenas e incorporar la perspectiva de género, generacional y de sostenibilidad ambiental. Se ha sistematizado y divulgado una buena cantidad

de metodologías, resultados y buenas prácticas.

Grado de cumplimiento del resultado 2. Al igual que el primer resultado, el Proyecto logra superar ampliamente las metas de los indicadores referidos al fortalecimiento de las capacidades de productores y 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, mediante el desarrollo de capacidades múltiples para la formulación proyectos de negocios o propuestas locales de fortalecimiento de la interacción entre actores y de la gobernanza de las cadenas, financiadas por un fondo concursable que permitió el acceso a tecnologías modernas alcanzando a mejorar los rendimientos y la calidad de los productos.

Cambios sistémicos. Las acciones desplegadas por el Proyecto han permitido contribuir a una serie de efectos positivos en el funcionamiento de las cadenas y en el comportamiento o los roles de los actores involucrados, entre los más importantes se identifica: (i) Cadenas fortalecidas en su eficacia y eficiencia; (ii) Apropiación y escalamiento por parte de diferentes niveles de gobierno, organismos de cooperación y cooperativas; (iii) Capacidades técnicas y gerenciales desarrolladas en los actores directos e indirectos de las cadenas; (iv) Trabajo en redes interinstitucionales e intersectoriales colaborativas; (v) Desarrollo de espacios de gobernanzas de las cadenas (CGIM); (vi) Mujeres empoderadas y actores sensibilizados por la equidad de género.

Factores facilitadores. (i) Enfoque participativo en la implementación; (ii) Rol facilitador del equipo del Programa; (iii) Contexto de reformas en el sector agrario y en la economía, voluntad política y compromiso de los tomadores de decisión y técnicos; (iv) Predisposición y compromiso de los técnicos y de autoridades de los Ministerios; (v) La concentración territorial y focalización en cuatro cadenas agroalimentarias; (vi) Aplicación del fondo concursable (incentivo directo); (vii) Estrategia desplegada para agilizar la adquisición e importación de equipos e insumos; (viii) La instalación de la primera planta de secado de granos en Cuba, que funciona como una empresa ancla para la región central; y, (ix) Sistema de seguimiento y evaluación, junto al sistema de información SiAgro.

Factores limitantes. (i) Persistencia de cultura institucional sectorialista, por rubros, centralista y vertical; (ii) Falta de actualización de ciertos marcos regulatorios con las reformas económico sociales en curso; (iii) Eventos extremos como el huracán Irma, la plaga de trips y la pandemia de la Covid-19; (iv) Endurecimiento de las condiciones del bloque económico impuesto por Estados Unidos; (v) La situación económica de Cuba genera dificultades respecto a las inversiones necesarias para el sector agropecuario.

Eficiencia. AGROcadenas logró un alto nivel de eficiencia que se expresa en un balance favorable del análisis de costo beneficio, en una adecuada ejecución presupuestaria que alcanza al 98%, el compromiso y aporte técnico y financiero complementario por parte de los ministerios involucrados, la ubicación de la estructura implementadora del Proyecto al interior del MINAG, impulso de un enfoque participativo y de un rol facilitador del equipo implementador, conformación de redes interinstitucionales y sinergias con otros proyectos, y el liderazgo, compromiso y confianza de la gerencia compartido entre MINAG y PNUD.

Ejes transversales. Los aspectos de equidad de género y empoderamiento de la mujer, así como los ambientales (uso de fuentes renovables de energía y medidas de adaptación al cambio climático) se incorporaron de manera armónica en la implementación. Sin embargo, los hallazgos evidencian

que la perspectiva generacional no tuvo la misma importancia como estrategia necesaria en función de contribuir a paliar la tendencia poblacional y superar la insuficiencia de fuerza de trabajo en el sector agrario de Cuba.

Visibilidad. Más allá de las actividades de difusión y comunicación, existe una importante visibilización y reconocimiento de la experiencia desarrollada en las diferentes cadenas, especialmente de los enfoques estratégicos, metodología y resultados de AGROcadenas, como efecto del éxito en los resultados y la innovación de enfoques y metodologías, especialmente referidas a las cadenas de valor.

Sostenibilidad. AGROcadenas ha generado múltiples cambios sistémicos que constituyen factores de sostenibilidad: eslabones y cadenas fortalecidas, desarrollo de oferta de insumos y servicios, empoderamiento e institucionalización de los enfoques y metodologías en el MINAG, generación de espacios de gobernanza de las cadenas, apropiación del enfoque de cadenas por parte de varios actores de las cadenas, especialmente cooperativas y gobiernos locales, contexto de políticas públicas nacionales favorables. Sin embargo, igual hay que fortalecer otros factores de sostenibilidad: identificar los cuellos de botella que aún no se han resuelto para continuar fortaleciendo a las cadenas, garantizar la continuidad de los incentivos que movilicen el compromiso de los actores, fortalecer e institucionalizar nuevos espacios de gobernanza de las cadenas, incrementar el escalamiento (réplica) de los enfoques y metodologías a nuevos territorios y cadenas, prever el impacto ambiental de la extensión de áreas de producción y de la producción intensiva, fortalecer el empoderamiento de la mujer y equidad de género y modificar la estrategia de intervención sobre el eje generacional para actuar sobre las causas subyacentes. Se ubicaron también factores de riesgo para la sostenibilidad que hay que monitorear y ver posibilidades de intervención: la situación de contracción económica de Cuba provocada por la Covid-19, los hábitos nutricionales inducidos por décadas de importaciones, insuficiente desarrollo del mercado de insumos y servicios, límites en la entrega de recursos y desarrollo de capacidades para la descentralización, y la cultura institucional sectorial, centralista y vertical.

Lecciones aprendidas. El Proyecto constituye una rica fuente de aprendizajes y conocimientos desde la práctica, muchos de los cuales fueron documentados, sistematizados y difundidos como documentos o audiovisuales. Entre estos aprendizajes se destaca:

- *Respecto a la gestión del ciclo de los proyectos:* (i) Programar la sostenibilidad desde el diseño de los proyectos; (ii) Ubicar el equipo de gestión integrado a la estructura funcional de la entidad implementadora; (ii) Trabajo en redes colaborativas interinstitucionales e intersectoriales; (iv) Armonización de políticas públicas de diferentes niveles de gobierno; (v) Participación empoderada de los actores, especialmente de los beneficiarios; (vi) Focalización productiva y territorial de las intervenciones; (vii) Articulación más armónica de los ejes transversales; (viii) Desarrollo de procesos de capacitación integrados.
- *Respecto a la gestión de las cadenas de valor:* (i) Gestión de las cadenas desde un rol facilitador; (ii) Necesidad de incentivos y desarrollo de capacidades para impulsar cambios sostenibles; (iii) Focalización en los cuellos de botella; (iv) Innovación y gestión del conocimiento para mejorar los rendimientos y la calidad; (v) Importancia de la gobernanza en las cadenas de valor.
- *Respecto al escalamiento y la sostenibilidad:* (i) Importancia del escalamiento para crear impacto de largo alcance; y, (ii) Sostenibilidad de los cambios para mantener y profundizar los impactos.

7. Recomendaciones

La misión de evaluación final del Programa propone una serie de recomendaciones para las instituciones responsables de la implementación y los organismos internacionales donantes, sobre la base de los hallazgos y conclusiones de la evaluación, así como de las lecciones aprendidas, los factores de sostenibilidad y los desafíos del contexto cubano.

7.1 Recomendaciones para las entidades implementadoras (MINAG, PNUD)

- **Seguimiento a las variables relevantes del contexto nacional.** Desde el MINAG mantener seguimiento a la medición de los principales indicadores de desempeño de estas cadenas durante los próximos cinco años, así como al impacto de las reformas económicas y sociales en las cadenas agroalimentarias, convirtiendo a algunas de las experiencias impulsadas en los 13 municipios en observatorios del comportamiento futuro de las cadenas fortalecidas.
- **Evaluación y proyección de las estrategias de cadenas.** Realizar talleres locales para evaluar el cumplimiento de las estrategias trazadas al 2020 para cada cadena y actualizarlas hasta el 2030, teniendo en cuenta los resultados alcanzados, los cambios del contexto y enfatizando en la sostenibilidad de los resultados alcanzados, con acompañamiento del MINAG.
- **Mantener la socialización de las lecciones aprendidas.** Continuar divulgando las buenas prácticas y los aprendizajes sistematizados, en especial incorporándolos al apoyo que se inicia al Programa de Abastecimiento Municipal (PAM) con el Proyecto Autoabastecimiento Local para una Alimentación Sostenible y Sana (ALASS) para el desarrollo de sistemas agroalimentarios sostenibles, resilientes y con equidad que contribuyan a la producción local de alimentos. En esta perspectiva es importante que las sistematizaciones e información relevante del Programa queden a disposición del público en una plataforma institucional por su valor como referencia para otras experiencias de desarrollo.
- **Acompañar los espacios de gobernanza de las cadenas.** Mantener acompañamiento institucional a los espacios de gobernanza de las cadenas mediante los CGIM desde las delegaciones provinciales y municipales del MINAG con el apoyo de la Dirección de Desarrollo Territorial del MEP.
- **Fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales.** Tiene una importancia estratégica para el MINAG y otros ministerios del Estado cubano que se potencien las capacidades técnicas y financieras de los gobiernos locales para un adecuado cumplimiento de las competencias descentralizadas de producción y autoabastecimiento de alimentos, a través de alianzas intersectoriales y la incorporación de este componente en los programas y proyectos que se están impulsando para alcanzar la soberanía alimentaria.

7.2 Recomendaciones para los cooperantes internacionales (UE, COSUDE, PNUD)

- **Capitalizar las lecciones aprendidas de AGROcadenas.** Avanzar en los procesos de formulación de nuevos acuerdos de contribución con un concepto integrado de desarrollo, que aborde sistémica e integralmente, con enfoques holísticos y trabajo en redes de colaboración interinstitucionales e intersectoriales.

- **Medir la contribución en consumo y nutrición.** Continuar el apoyo a la mejora de la soberanía alimentaria en Cuba, incluyendo en las iniciativas componentes referidos a todas las dimensiones de la seguridad alimentaria para profundizar la incidencia en las dimensiones de consumo y medir los impactos en indicadores nutricionales.
- **Contraparte del Estado.** Valorar en los acuerdos de contribución el aporte financiero y técnico de los Estados o gobiernos contrapartes, estableciendo indicadores, metas y fuentes de verificación a través de los sistemas de información públicos.
- **Innovar la estrategia generacional.** Continuar el apoyo a las cadenas alimentarias, desarrollando iniciativas que complementen mediante la atención de forma innovadora a las desigualdades e inequidades sociales (particularmente generacionales y de género) y sus causas subyacentes.
- **Valorar una fase para la consolidación de mercados y gobiernos municipales.** Se sugiere reflexionar sobre una segunda fase del Programa con el fin de consolidar ciertos procesos de cambio sistémico inconclusos en las cadenas beneficiadas, como el mayor desarrollo de mercados de servicios, insumos y comercialización de alimentos, así como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y financieras de los gobiernos municipales para mejorar el cumplimiento de las competencias de producción descentralizada de alimentos, aprovechando las capacidades locales formadas con AGROcadenas y la integración intersectorial e interinstitucional.
- **Continuar la alianza MINAG-PNUD.** Los resultados logrados evidencian la fortaleza del trabajo conjunto y del apoyo del PNUD al MINAG para el desarrollo de cadenas agroalimentarias, cuyos aportes para la innovación de enfoques, metodologías y procedimientos ofrece una serie de ventajas y oportunidades en función de continuar cambios de mayor alcance para la seguridad y sostenibilidad alimentaria de Cuba.

8. Anexos

1. Glosario de términos para la evaluación
2. Relación de documentos consultados
3. Actores entrevistados
4. Beneficiarios entrevistados y encuestados Villa Clara y Granma
5. Procesamiento encuesta a beneficiarios directos de Villa Clara y Granma
6. Procesamiento de entrevistas a grupos focales de beneficiarios en Villa Clara y Granma
7. Matriz de cumplimiento de metas del marco lógico de AGROcadenas
8. Análisis de la ejecución financiera AGROcadenas al 2019
9. Informe de la fase documental
10. Matriz de cuellos de botella y líneas estratégicas de las cadenas beneficiadas.
11. Matriz de criterios de observación y preguntas orientativas
12. Instrumento de entrevista individual y/o colectiva semiestructurada Organismos de Cooperación
13. Instrumento de entrevista individual semiestructurada MINCEX
14. Instrumento de entrevista individual semiestructurada MINAG
15. Instrumento de entrevista colectiva semiestructurada MINAL-MINCIN
16. Instrumento de entrevista individual semiestructurada MEP
17. Instrumento de entrevista colectiva semiestructurada Equipo Nacional del Programa
18. Instrumento de entrevista individual colectiva semiestructurada Programa de Formación Integral
19. Instrumento de entrevista colectiva semiestructurada Equipos Técnicos Nacionales por Cadenas
20. Instrumento de entrevista colectiva semiestructurada Grupos Empresariales
21. Instrumento de entrevista individual semiestructurada CESCE
22. Instrumento de entrevista colectiva semiestructurada ETIP-CGIM
23. Instrumento de encuesta para entidades beneficiarias del Programa
24. Instrumento de grupos focales con entidades beneficiarias del Programa
25. Instrumento para registrar a participantes en entrevistas colectivas o encuestas a beneficiarios directos del Programa

Anexo 1. Glosario de términos para la evaluación

Actor. Cualquier organización o persona del sector público o de la sociedad civil (cooperado, comunitario, privado, etc.) que tiene un rol o cumple una función principal o de apoyo en un sistema.

Agroecología. Definida como la aplicación de conceptos y principios ecológicos para el diseño y manejo de agroecosistemas sostenibles se alimenta de ambos para convertirse en un enfoque de investigación que se puede aplicar para convertir agroecosistemas convencionales o no sostenibles, en sostenibles.

Alcance. Magnitud de la acción coherente con la intervención, las normas y el contexto de un sistema, para determinar el grado de cumplimiento de objetivos y resultados en un proceso de evaluación.

Cobertura. Alude a la medida en la que una intervención alcanza al grupo previsto. Proporción entre el número de participantes reales y previstos.

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.

Efectos. Influencia que ocasiona el proyecto tanto en el grupo meta (beneficiarios/as directos/as e indirectos/as) al cual está dirigida básicamente la acción, así como en otros ámbitos. Tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

Eficacia. Grado en que se alcanzan los objetivos y resultados esperados del proyecto en la población beneficiaria, en un período de tiempo determinado, independientemente de los costos que ello implique. Está relacionada fundamentalmente con el propósito, el fin y los resultados después de la terminación del proyecto.

Eficiencia. Forma en que se administran los diferentes tipos de recursos con que cuenta el proyecto, a saber, financieros, humanos y materiales. También se hace un análisis sobre el comportamiento de la ejecución presupuestaria, lo cual está directamente relacionado con los criterios de optimización y racionalización.

Enfoque de género. Contribución a la equidad de género, a 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.

Experiencia adquirida-Aprendizajes. 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.

Facilitación. Acción temporal por parte de un agente externo a un sistema de desarrollo o un proyecto, que busca promover la participación protagónica de los actores relevantes de un sistema y/o provocar cambios dentro del sistema para lograr un beneficio común.

Fuentes de energía renovable (FRE). Se denomina energía renovable a la que se obtiene a partir de fuentes naturales virtualmente inagotables, ya sea por la inmensa cantidad de energía que contienen, o porque son capaces de regenerarse por medios naturales. Entre las fuentes de energía

renovables se encuentran: energía eólica, energía solar, energía hidráulica o hidroeléctrica, biomasa, energía geotérmica, energía mareomotriz, energía ola motriz o energía de las olas.

Idoneidad. La aceptación cultural y a la viabilidad de las actividades o del método de entrega de la iniciativa de desarrollo por parte de los beneficiarios y otros actores involucrados en el proyecto.

Impacto. Mide los beneficios últimos a nivel de población meta. Generalmente se dan a nivel macro, como incremento del ingreso, mejoramiento de la calidad de vida, reducción de importaciones, etc.

Incentivo. Motivaciones materiales o sociales relacionadas a recompensas o castigos para estimular o cambiar un determinado comportamiento o cumplimiento de función, que en el caso de las cadenas de valor tiene que ver el mejoramiento de su desempeño y gestión.

Intervención. Un paquete definido de estrategias, metodologías y actividades temporales, a través de los que las personas facilitadoras del desarrollo buscan generar cambios en un sistema.

Mercado. Conjunto de acuerdos formales e informales mediante los cuales se relacionan los compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios. Interacción de la oferta y la demanda.

Pertinencia. Se refiere a si la intervención es adecuada a la necesidad de las/los sujetos, si corresponde a la naturaleza del fenómeno.

Participación. Intervención en un acto, actividad, proceso o toma de decisiones sobre el funcionamiento de un sistema. La participación pone énfasis en papel protagónico de los actores en los procesos de desarrollo y sus diferentes etapas de la intervención.

Sostenibilidad. Mide el grado en el que los beneficios continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales, ambientales y otras, para hacer proyecciones sobre la capacidad de un sistema para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

Puede ser: Económica, Social, Ecológica, Política, Cultural, de Género, entre otras.

Resiliencia. Capacidad de estabilidad y de equilibrio de los ecosistemas agrícolas en un horizonte de temporalidad. La resiliencia es un concepto mide la propensión de los ecosistemas a mantener sus principales rasgos después de una alteración.

Viabilidad. La posibilidad de realización o desarrollo de una propuesta, generalmente relacionada con factores sociales, ambientales, económico, políticos o institucionales.

ANEXO 2. Relación de documentos consultados

I. Documentos del proyecto:

AGROCadenas (2013), *Apéndice 2-Documentos para Enmienda No. 2 Proyecto Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a nivel local*. DCI – ALA/2013/333, (pp. 63). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2014), *I Contratos+100 USD, DCI-ALA/2013/333-360, Contrato de adquisición 2014*, (pp.1). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Ejecución financiera proyecto AGROCadenas, Desde enero 2014 hasta mayo 2015*, (pp.2). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Formato para la presentación de propuestas de intervención*, (pp.6). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *I Informe Intermedio julio 2014-mayo 2015*, (pp. 41). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto. La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *II Convocatoria para propuestas de intervención para las cuatro cadenas*, (pp.12). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Listado de los miembros de las comisiones evaluadoras provinciales* (pp.1). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Mapas de proyectos seleccionados para ser implementados en cada cadena*, (pp.4). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Metodología para evaluar los proyectos locales*, (pp. 40). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Muestra de productos de visibilidad*, (pp. 10). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Muestra de resultados del análisis económico financiero*, (pp.2). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Muestras de la visibilidad impresa para el proyecto AGROCadenas*, (pp.10). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Plan de Acción Municipal, municipio Fomento, provincia Sancti Spiritus, cadena leche Pasteurizada*, (pp. 20). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Planilla para la evaluación de propuestas de intervención*, (pp.4). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *Propuesta de nuevo Marco Lógico, DCI-ALA/2013/333 360*, (pp.6). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2015), *ROM Monitoring Questions, C-333360 Report_20160203.pdf*, (pp.17). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2016), *I Ejecución financiera proyecto AGROCadenas, desde enero 2014 hasta noviembre 2016*, (pp.2). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2016), *II Contratos+100 USD, DCI-ALA/2013/333-360, Contrato de adquisición 2015-2016*, (pp.1). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2016), *II Informe Intermedio junio 2015-noviembre 2016*, (pp. 54). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2016), *Solicitud de pago relativa al Contrato de Subvención Acciones Exteriores de la Unión Europea, DCI-ALA/2013/333-360*, (pp.1). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2017), *III Informe Intermedio diciembre 2016-diciembre 2017*, (pp. 57). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2017), *Matriz Proyectos presentados y aprobados, 4 mayo 2017*, (pp. 6). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2018), *Actualización de las líneas de base y metas de algunos indicadores del Marco Lógico*, (pp. 1). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2018), *IV Informe Intermedio enero-diciembre 2018*. (pp. 70). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2020), *Resumen Reporte de Acciones del Marco Lógico, AGROCadenas 2019-2020.xls*, (pp.4). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto, La Habana, Cuba.

Elizondo Lopetegi, L. y Nasco CHaviano, I. (2017), *Evaluación de Medio Término, Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local (AGROCadenas)*, enero de 2017, (pp. 57). Oficina Nacional de AGROCadenas, Ministerio de la Agricultura, Expediente del proyecto La Habana, Cuba.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (2020), *Evaluación final del “Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS)”*, (pp. 28). Desarrollo Humano Local / Proyecto AGROCADENAS, Oficina de país Cuba.

II. Documentos de la Cooperación Internacional al Desarrollo

COSUDE, (2011), *Estrategia de cooperación de COSUDE con CUBA 2011 – 2016*, (pp.28). Editor: Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) 3003 Bern, www.cosude.admin.ch

CS Agreement UNDP-COSUDE_00088474 AGROCadenas, (2014), *Third-Party cost-sharing agreement between the Government of Switzerland, represented by Federal Department of foreign affair (FDFA) acting through the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) (DONOR) and the United Nations Development Programme (UNDP)*, (pp.6). Oficina de la coordinadora residente, PNUD, Cuba.

Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) | *Cuba (2014-2018)*, (pp.56). Oficina de la coordinadora residente, PNUD, Cuba.

Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea, (2006), *Guía para la evaluación proyecto y programa*. Volumen 3: pp. 48. ISBN: 92-79-00680-0

Naciones Unidas DP/DCP/CUB/2, (2013), *Proyecto de documento del Programa para Cuba (2014-2018)*, (pp.12). DP/DCP/2011/XX, Oficina de la coordinadora residente, PNUD, Cuba.
PNUD, (2019), *Directrices de Evaluación del PNUD*, (pp. 162). Oficina de Evaluación Independiente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Oficina de la coordinadora residente, PNUD, Cuba. Recuperado de <http://www.undp.org/evaluation>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2014), *Estrategia de Igualdad de Género del PNUD 2014-2017, El futuro que queremos: Derechos y Empoderamiento*, (pp.36). Copyright © 2014 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Oficina de la coordinadora residente, PNUD, Cuba.

Unión Europea, (2014), *Multiannual Indicative Programme (MIP) for Cuba 2014-2020*, (pp.29). Oficina de la coordinadora residente, PNUD, Cuba.

III. Documentos reguladores del gobierno de Cuba

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, (2019), *Constitución de la República de Cuba*, (pp.49). Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 10 de abril de 2019. (GOC-2019-406-EX5). ISSN: 1682-7511.

Congreso del Partido Comunista de Cuba- PCC, (2017), *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta el 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*. Recuperado de www.cubadebate.cu

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, (2012), *Consejo de Estado, Decreto Ley no. 305 del 2012*, “De las Cooperativas no Agropecuarias”, (pp.33). Gaceta Oficial No. 53 extraordinaria del 11 de diciembre de 2012. ISSN: 1682-7511.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, (2012), *Resolución no. 574/2012 MINAG, Reglamento general de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)*, (pp. 12). Gaceta Oficial extraordinaria del 11 de septiembre de 2012. ISSN: 1682-7511.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, (2013), *Resolución No. 242/13 del MINCIN, Indicaciones para la comercialización Mayorista de productos Alimenticios, otros bienes de consumo e intermedios y de servicios*, (pp. 5). Gaceta Oficial No. 017 Extraordinaria de 5 de junio de 2013. ISSN: 1682-7511.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, (2019), *Consejo de Estado Decreto - Ley No. 365/2018 (GOC-2019-464-O37) “De las Cooperativas Agropecuarias”*, (pp.1-14). Gaceta Oficial No. 37 Ordinaria de 24 de mayo de 2019. ISSN: 1682-7511.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, (2019), *Consejo de Ministros, Decreto No. 354/2018 (GOC-2019-465-O37) Reglamento del Decreto- Ley de las Cooperativas Agropecuarias*, (pp.15-33). Gaceta Oficial No. 37 Ordinaria de 24 de mayo de 2019. ISSN: 1682-7511.

PCC, (2011), *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)*, (pp. 41). Aprobado 18 de abril de 2011. Recuperado de www.cubadebate.cu

PCC, (2017), *Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*, (pp. 56). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017, Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/05/09/>

IV.Publicaciones y audiovisuales

AGROCadenas, (2018), *Resumen Diagnóstico-Estrategia Cadena de la Carne vacuna. Región Oriente, provincias Santiago de Cuba y Granma*, (pp.8). AGROCadenas, Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2018), *Resumen Diagnóstico-Estrategia Cadena de la Carne vacuna. Región Oriente, provincias Santiago de Cuba y Granma*, (pp.8). AGROCadenas, Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2018), *Resumen Diagnóstico-Estrategia Cadena de la Leche vacuna. Región Central, provincias Villa Clara y Sancti Spiritus*, (pp.9). AGROCadenas, Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2018), *Resumen Diagnóstico-Estrategia Cadena del frijol. Región Central, provincias Villa Clara y Sancti Spiritus*, (pp.8). AGROCadenas, Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2018), *Resumen Diagnóstico-Estrategia Cadena del Maíz. Región Oriente, provincias Santiago de Cuba y Granma*, (pp.7). AGROCadenas, Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

AGROCadenas, (2019), *Conocimientos Básicos*, (pp.2).Plegable. Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

Aja Díaz, A., Rodríguez Gómez, G., Molina Cintra, M., *et al.* (2019). *Las cadenas de valor desde el enfoque de Población – Desarrollo, El caso del frijol común en la región Central de Cuba*. (pp. 50). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-7253-14-3

Alonso Esquivel, M. y Hernández Morales, A. (2019). *Serie Alternativas No. 3. Cooperación Sur-Sur y Triangular, Resultados y aprendizajes de su utilización en el proyecto AGROCadenas*. (pp.22). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-055-8.

Alonso Esquivel, M. y Hernández Morales, A. (2019). *Serie Alternativas No. 6. Tecnificación de las cadenas graneras, Resultados y aprendizajes de los cambios tecnológicos introducidos con el proyecto Agrocadenas*. (pp.21). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-059-6.

Cabañas Echevarría, M. (2014). *Poscosecha del grano de frijol, Prácticas alternativas para su manejo*, (pp. 66). Instituto de investigaciones de Granos. Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

Hernández Morales, A. y Alonso Esquivel, M. (2019). *Serie Alternativas No. 1. Consejos de Gestión Intersectorial Municipal, Guía de implementación a partir de los resultados y aprendizajes del pilotaje realizado con el proyecto AGROCadenas*. (pp.19). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-058-9.

Hernández Morales, A. y Lopetegui Moreno, C. M. (2019). *Serie Alternativas No. 2. Servicios Intercooperativos, Aspectos metodológicos y aprendizajes de cinco experiencias apoyadas con el proyecto AGROCadenas*. (pp.20). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-057-2.

Hernández Morales, A., Alonso Esquivel, M. y Mancero, L. (2019) *Conceptos básicos y ruta metodológica para la Planificación Estratégica de una Cadena de Valor, Aprendizajes derivados de la sistematización de los procesos implementados por los proyectos AGROCadenas y AGROFrutales*. (pp.108). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-056-5.

Hernández Morales, A., Arteaga Hernández, C. Brutau Proenza, K. et al. (2017). *Guía metodológica para la organización e implementación de las Brigadas de Asistencia Técnica (BAT)*. (pp.72). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-046-6.

Hernández Morales, A., Rodríguez Reyes, I., Brutau Proenza, K., Rivero Sánchez, Z. y López González, A.D. (2019). *Serie Alternativas No. 4. Medidas afirmativas para el empoderamiento de las mujeres, Aprendizajes y resultados a partir de las experiencias implementadas por AGROCadenas*. (pp.22). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-060-2.

Lopetegui Moreno, C.M., Hernández Morales, A., Alonso Esquivel, M., Ramos, Y., Vázquez Montenegro, R. y Medinilla, F. (2019). *Serie Alternativas No. 5. Medidas de adaptación al cambio climático para cadenas ganaderas, Recomendaciones a partir de las experiencias y resultados del proyecto AGROCadenas*. (pp.29). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-061-9.

Martínez Medina, S. de J., Gil Díaz, V.D. y Colás Sánchez, A. (2019). *Regionalización de variedades de Frijol común en la provincia de Villa Clara. Contribución a la mejora de los rendimientos agrícolas y a la adaptación al Cambio Climático de la cadena del frijol común en Cuba*. (pp.59). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-312-402-7.

Pacheco Fernández, M., Landa de Saá, Y., Santana Castro, C.L., Hernández Morales, A., Brutau Proenza, K., Vinci, M., Alonso Esquivel, M., Lopetegui Moreno, C.M., et al. (2017). *La cadena de valor del maíz para alimento animal en Cuba. Estudio de su situación en seis municipios de las provincias de Santiago de Cuba y Granma*. (pp.170). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-052-7.

Pacheco Fernández, M., Landa de Saá, Y., Hernández Morales, A., Vinci, M., Alonso Esquivel, M., et al. (2016). (2016). *La cadena de valor del frijol común en Cuba. Estudio de su situación en siete municipios de las provincias de Sancti Spíritus y Villa Clara*. (pp.178). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-045-9.

Pacheco Fernández, M., Landa de Saá, Y., Rodríguez Acosta, D., et al. (2017). *La cadena de valor de la carne vacuna en Cuba. Estudio de su situación en seis municipios de las provincias de Granma y Santiago de Cuba*. (pp.217). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-047-3.

Pacheco Fernández, M., Landa de Saá, Y., Villoch Cambas, A.M., Roque Piñero, E., Hernández Morales, A., Brutau Proenza, K., Alonso Esquivel, M., et al. (2017). *La cadena de valor de la leche vacuna en Cuba. Estudio de su situación en siete municipios de las provincias de Sancti Spiritus y Villa Clara*. (pp.208). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-049-7.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (S/A), *Serie Aprendiendo y compartiendo - 6. Trabajo con Niños con VIH. Unidad de Programa "VIH/sida y TB"*, (pp.20). Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual "Cada eslabón cuenta. Cadena del maíz"*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual "Cada eslabón cuenta. Cadena de la carne"*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual "Cada eslabón cuenta. Cadena del frijol"*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual "Cada eslabón cuenta. Cadena de la leche"*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual Manos de Mujer. Productoras de maíz*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual Manos de Mujer. Cebadoras de toros*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual Manos de Mujer. Productoras de frijol*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual Manos de Mujer. Mujeres inseminadoras*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Programa de Naciones Unidas. (2020), *Audiovisual Manos de Mujer. Empoderamiento Económico de las Mujeres*. Video YouTube. Recuperado de www.youtube.com

Ramos Valdés, Y., Hernández Morales, A., Lopetegui Moreno, C.M. y Gómez Brito, O. (2019). *Serie Alternativas No. 7. Producción local de alimento animal, Experiencias y aprendizajes del proyecto AGROCadenas para contribuir a la Autosuficiencia Alimentaria en la Ganadería Vacuna*. (pp.42). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-7208-37-2.

Vinci, M., Hernández Morales, A., Mireles Torres, M., Antúnez Saiz, V., et al. (2019). *Conceptos básicos e instrucciones para el Diagnóstico*. (pp.34). AGROCadenas, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-296-038-1.

Vinci, M., Hernández Morales, A., Mireles Torres, M., Antúnez Saiz, V.I., Ferrer, M., Pacheco Fernández, M., Landa Saá, Y., Anaya Cruz, B.y Fernández Martínez, M.A. (2014). *Conceptos básicos e instrucciones para el Diagnóstico*. (pp.64). PALMA y AGROCadenas, Oficina de coordinación del proyecto AGROCadenas, La Habana, Cuba.

Anexo 3. Actores institucionales entrevistados por categoría

Categoría de actor	Nombre de la institución/ organización	Nombres y Apellidos
Directivos de instituciones de Cooperación al Desarrollo	Unión Europea (UE)	Carolina Santrich
	Jefe de Cooperación, Delegación UE en Cuba	Juan Garay
	Jefe de Cooperación Delegación COSUDE en Cuba	Sandra Miranda
	Oficial de evaluación de proyectos del PNUD	María Rosa Moreno
	Oficial del proyecto, PNUD	Aymara Hernández
	Especialista del proyecto, PNUD	Kresla Brutau
	Oficial Carpeta Desarrollo Humano, PNUD	Ricardo Núñez
Miembros directivos Nacionales responsables del Proyecto AGROCadenas	Dtra. Asuntos Internacionales, MINAG	Moraima Céspedes Morales
	Director Organización Económica Internacional (OEI), MINCEX	Carlos Fidel Martínez
	Especialista del Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA), MINAL	Magalis Escalona
	Subdirectora General, GEGAN, MINCIN	Marpesa Portal
	Director, Escuela de Capacitación de la Agricultura, MINAG	Alcides López Labrada
Equipo Técnico Nacional	Coordinadora Nacional del proyecto, MINAG	Maruchi Alonso
	Coordinador Técnico del proyecto, MINAG	Carlos M. Lopetegui
	Esp. Gestión de Género del proyecto, MINAG	Aracelys López
	Coordinadora Técnica Nac. de las cadenas de granos (frijol y maíz), Instituto de Investigaciones de Granos, MINAG	Violeta Puldón Padrón
	Especialista, Instituto de Investigaciones de Granos, MINAG	Ibrahim Cautillo
	Especialista, MINAG	Julio Reyes
	Especialista, MINAG	Sara Rey
	Investigador, Instituto de Ciencia Animal (ICA), MES	José Raúl López
	Dtra. Ganadería SA, GEGAN, MINAG	María D. Rivero

	Jefe del Departamento de Granos, Grupo Empresarial Agrícola (GAG), MINAG	Osvaldo Puig Triana
	Dtra. de Lácteos, Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia (IIIA), MINAL	Aniely Baumba
	Dtra. de Carnes, Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia (IIIA), MINAL	Uselia Hernández

Anexo 4. Beneficiarios entrevistados y encuestados por categorías

Cadena del frijol					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método
CCS Armando González	1	Producción	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
CCS Celestino Gutiérrez	3	Producción	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Cadena del maíz					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método
CCS 8vo Congreso	1	Producción	Cauto Cristo	Granma	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
CCS Israel Oliva Montego	1	Producción	Cauto Cristo	Granma	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
CCS Anselmo Aldana	1	Producción	Cauto Cristo	Granma	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
UBPC Mártires de Artemisa	1	Producción	Cauto Cristo	Granma	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Cadena de carne vacuna					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método
UBPC Manuel Espinosa	1	Producción	Bayamo	Granma	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
UEB Cárnico de Bayamo	1	Producción	Bayamo	Granma	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Cadena de leche vacuna					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método
CCS José Martí	2	Acopio y Acarreo	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
UBPC 20 de_Diciembre	1	Producción primaria	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Prestadores de servicios					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método

Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura	1	Todos los eslabones	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Programa Integral Formativo de Capacitación	1	Coordinadora del Programa Integral Formativo	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
CREE Empresa Agropecuaria	1	Producción primaria (leche), propagación y producción (frijol)	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
UEB Agropecuaria	1	Producción primaria (leche), propagación y producción (frijol)	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Laboratorio de Suelo provincial	1	Producción primaria (leche), propagación y producción (frijol)		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Cepario provincial	6	Producción primaria (leche), propagación y producción (frijol)		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Centro de Capacitación MINCIN	1	Distribución y comercialización de las cadenas leche y frijol (BAT)		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Escuela Ramal del MINAG	1	Coordinadora del PIF (integra las BAT)		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Sede ERMA Villa Clara	1	Subdirector Escuela de Capacitación Villa Clara		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Tomadores de decisiones					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método
Delegación de la Agricultura provincial. Coordinador provincial del proyecto.	1	Gestión		Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Intendente Gobierno Municipal	1	Gestión	Remedios	Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Director UEB Agropecuaria	1	Gestión	Remedios	Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Delegado de la Agricultura Municipal	1	Gestión	Remedios	Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Coordinadora del CGIM	1	Gestión	Remedios	Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas

Delegado de la Agricultura provincial	1	Gestión		Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Especialista de Cuadros, Delegación de la Agricultura	1	Gestión		Villa Clara	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Administración Municipal del Poder Popular- AMPP	1	Gestión	Cauto Cristo	Granma	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Intendente municipal Poder Popular	1	Gestión	Cauto Cristo	Granma	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Universidad	1	Gestión	Cauto Cristo	Granma	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Coordinadora de Gestión del proyecto (CGIM)	1	Gestión	Cauto Cristo	Granma	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Delegación de la Agricultura Municipal	1	Gestión	Cauto Cristo	Granma	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Empresa Pecuaria	1	Gestión	Cauto Cristo	Granma	Entrevistas colectivas semiestructuradas
Equipos del Proyecto					
Organización/ institución	Número de personas	Eslabón	Municipio	Provincia	Método
Dirección municipal	1	Coordinadora municipal del proyecto para las dos cadenas, frijol y leche	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
UBPC 20 de_Diciembre	1	Coordinador Técnico Mpal de la cadena leche	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
CCS Celestino Gutiérrez	1	Coordinadora Técnica Mpal de la cadena frijol	Remedios	Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Delegación de la Agricultura provincial	1	Coordinador Técnico provincial cadena del frijol		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas
Escuela de Capacitación provincial	1	Coordinadora del PIF		Villa Clara	Encuesta a beneficiarios y Entrevistas colectivas semiestructuradas

Anexo 5. Procesamiento de la encuesta aplicada a beneficiarios directos en las provincias Villa Clara y Granma (Instrumento 12)

Acercamiento a las características de los actores directos del proyecto

Como parte de la evaluación se contactó a 11 beneficiarios directos que son parte de diferentes formas cooperativas de producción de las provincias de Villa Clara y Granma de las cuatro cadenas apoyadas por el proyecto.

Respecto a sus características se observa en el siguiente cuadro que el número promedio de miembros de las unidades de producción es de 130, el % promedio de mujeres es de 23% y de personas menores de 35 años es el 9%.

En cuanto a la importancia de la actividad apoyada por el proyecto para la generación de ingresos de las unidades de producción beneficiaria se observa que en promedio es del 64% siendo variable dependiendo de la diversidad de sus rubros productivos.

Características de beneficiarios directos	Promedio	Min	Max
Número de miembros de la unidad de producción apoyada	130	4	247
% de mujeres miembros	23%	7%	50%
% Menores de 35 años	9%	0%	25%
Proporción del ingreso que representa la actividad apoyada por el proyecto	64%	30%	85%

La voz de los beneficiarios directos e indirectos del proyecto en la evaluación

Los resultados presentados a continuación provienen de la aplicación de 11 encuestas a beneficiarios directos y 7 encuestas a beneficiarios indirectos de las 4 cadenas productivas apoyadas por el proyecto. El valor de los siguientes resultados es presentar la percepción directa desde los beneficiarios últimos de las acciones del proyecto.

Su percepción del cumplimiento de los indicadores de impacto y efecto esperados del proyecto es en general positiva lo que permite triangular la información presentada en el reporte de monitoreo del proyecto, tal como se puede ver en el cuadro siguiente:

INDICADORES DE IMPACTO Y EFECTO

	Ha aumentado	Se mantiene igual	Ha decrecido	No sabe	No aplica
a. Actualmente el volumen de producción anual de la actividad apoyada en relación a lo que obtuvieron en el 2014	100%	0%	0%	0%	0%
b. Actualmente las pérdidas de su producción de la actividad apoyada en relación a lo que tenían en el 2014	0%	0%	94%	0%	6%
c. Actualmente la disponibilidad de semillas que requiere producidas	94%	0%	0%	0%	6%

localmente en relación a lo que tenían en el 2014					
d. Actualmente la disponibilidad de insumos que requiere de producción local en relación a lo que tenían en el 2014	83%	17%	0%	0%	0%
e. Actualmente la disponibilidad de asistencia técnica que requiere en relación a lo que tenían en el 2014	89%	11%	0%	0%	0%
f. Actualmente su producción tiene mayor valor agregado que lo que tenía en el 2014	94%	6%	0%	0%	0%
g. Actualmente la calidad de su producción respecto a lo que tenía en el 2014	100%	0%	0%	0%	0%
h. Actualmente el precio de venta de su producto en relación a lo que era en el 2014	72%	28%	0%	0%	0%
i. Actualmente el mercado para su producto en relación a lo que era en el 2014	78%	22%	0%	0%	0%
j. Su disponibilidad a pagar por asistencia técnica de calidad en relación al año 2014	89%	11%	0%	0%	0%
k. Su eficiencia energética y uso de fuentes renovables de energía en su unidad producción/insumos/ servicios/ transformación en relación al año 2014	100%	0%	0%	0%	0%
l. Su uso de nuevas tecnologías y práctica productivas para aumentar su resiliencia en su unidad productiva en relación al año 2014	100%	0%	0%	0%	0%
m. Su uso eficiente de agua en su unidad de producción/ insumos/ servicios/transformación en relación al año 2014	100%	0%	0%	0%	0%
n. Su conservación y mejora de suelos en su unidad de producción/ insumos/ servicios/ transformación en relación al año 2014	94%	0%	0%	0%	6%
o. Su aplicación de medidas de adaptación al cambio climático en su unidad de producción / insumos / servicios / transformación en relación al año 2014	100%	0%	0%	0%	0%

A pesar de los avances aún persisten algunos problemas en las cadenas agroalimentaria que han sido apoyadas según la percepción de los beneficiarios directos e indirectos, como se ve a continuación.

Frijol - Secado y beneficiado - Falta de los insumos como: fertilizantes, herbicidas, piezas de repuestos- neumáticos y sistema de riego. - Inestabilidad con el combustible que afecta la preparación de tierras, riego y cosecha; debido a la situación económica del país.	Maíz - Disponibilidad de semillas certificadas - La comercialización - La gobernabilidad de la cadena - La procedencia de decisiones en la cadena
Leche	Carne - La comercialización

- Limitaciones con la disponibilidad de insumos - Bajo porcentaje de gestación de las reproductoras - Estrategia de producción	- Cierre del ciclo productivo
--	---

Respecto al grado de contribución que ha realizado el proyecto para el logro de los impactos y efectos previstos por el Proyecto, la mayor frecuencia de respuestas se encuentra en mucha contribución.

	Nada	Poco	Mucho	No aplica
1. ¿En cuánto cree que el proyecto ha mejorado la <u>seguridad alimentaria</u> de la población?	6%	0%	94%	0%
2. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>fortalecido la cadena agroalimentaria</u> a la que pertenece su unidad productiva?	0%	0%	100%	0%
3. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>reducido los niveles de dependencia de importaciones de alimentos</u> a Cuba?	0%	17%	83%	0%
4. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado su calidad de vida</u> ?	0%	0%	100%	0%
5. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado sus ingresos</u> ?	0%	0%	89%	11%
6. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado su calidad de empleo</u> ?	0%	11%	89%	0%
7. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado sus capacidades</u> ?	0%	0%	100%	0%
8. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado su acceso al mercado</u> ?	6%	0%	83%	0%
9. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado sus activos productivos</u> (tierra, herramientas, equipos, créditos, etc)?	0%	6%	94%	0%
10. ¿En cuánto cree que el proyecto ha ayudado a <u>mejorar el apoyo de los gobiernos locales y ministerios a las cadenas agroalimentarias</u> ?	0%	11%	89%	0%

Se realizó una pregunta relacionada a la **sostenibilidad**, preguntando a los beneficiarios directos e indirectos si cuándo termine el proyecto van a continuar con la actividad productiva, el 100% respondió que sí, y entre los argumentos presentados están:

Resultados y la importancia estratégica de las cadenas para el país

- ✓ Porque son regiones productivas importantes, determinantes en el mercado, forma han sido fortalecidos y continúan sus producciones.
- ✓ incremento de los ingresos de los productores, mayor eficiencia productiva
- ✓ Se han creado condiciones y mejoras para mantener los resultados referidos a cantidad y calidad.
- ✓ Es necesario para el control fitosanitario

Corresponde a su objeto social y medios de vida

- ✓ Porque es nuestro objeto social
- ✓ Porque es nuestra línea fundamental
- ✓ El objetivo fundamental de los campesinos es producir comida para el pueblo.
- ✓ Dependen económicamente de la actividad productiva para poder vivir, es su medio de subsistencia.

Fortalecimiento de conocimientos, capacidades productivas y activos productivos

- ✓ Adquisición de conocimientos.
- ✓ Porque se nos ha fortalecido y disponemos de capital para seguir con el proceso productivo
- ✓ Porque se cuenta con los activos y experiencia adquirida en las cadenas agroalimentarias y cadenas de valor.

- ✓ El proyecto creó capacidades y brindó la posibilidad de obtener maquinarias para mantener la sostenibilidad de la producción
- ✓ Existe voluntad y equipamiento tecnológico
- ✓ Porque existen las capacidades creadas para su continuidad
- ✓ Por todos los equipos que nos han brindado para el trabajo
- ✓ Creo capacidades y Brindo insumos
- ✓ Continuaré con mejores capacitaciones para enriquecer el conocimiento de los productores

Se cuenta con la sostenibilidad de los procesos productivos y de la prestación de servicios

- ✓ Porque se ha logrado la sostenibilidad de los procesos productivos de la cadena.
- ✓ Porque el proyecto ha sido sostenible en la prestación de servicios

Se realizó un mapeo de instituciones que apoyan a las cadenas agroalimentarias y se tiene el siguiente resultado.

- ✓ Acopio
- ✓ ACPA,
- ✓ ACTAF,
- ✓ ANAP
- ✓ Banco Central de Cuba.
- ✓ BANDEC – créditos,
- ✓ Centros de investigaciones
- ✓ Delegación de la Agricultura,
- ✓ Empresa Agropecuaria,
- ✓ Empresa de Seguros,
- ✓ Empresa provincial de semillas,
- ✓ Empresas
- ✓ FMC,
- ✓ GELMA,
- ✓ Gobiernos municipal y provincial,
- ✓ INIVIT,
- ✓ Instituto de Suelo
- ✓ Institutos científicos,
- ✓ Institutos de Investigaciones,
- ✓ Laboratorio provincial y Sanidad Vegetal
- ✓ MINAG
- ✓ MINAG (suministro agropecuario),
- ✓ MINAG- insumos y servicios,
- ✓ MINAL- cooperativización,
- ✓ MINCIN y sus centros relacionados
- ✓ PCC
- ✓ Politécnico,
- ✓ Sanidad Vegetal y Suelos.
- ✓ UEB Agropecuaria de Remedios,
- ✓ Unidades productivas en las mejoras en las cadenas
- ✓ Universidad de Villa Clara,

Anexo 6. Procesamiento de las entrevistas a beneficiarios directos o indirectos de las cadenas en las provincias Villa Clara y Granma

Instrumento 13

Beneficios	Lecciones aprendidas		Desafíos para la sostenibilidad			
	¿Que funcionó bien para obtener buenos resultados con el apoyo del proyecto	¿Qué más se pudo hacer para mejorar los resultados del proyecto?	¿Cuáles son los problemas más fuertes que todavía hay que resolver para que las cadenas se sigan fortaleciendo?	¿Qué se puede hacer para resolver estos problemas identificados?	¿Con quién se puede trabajar para resolver los problemas identificados?	¿Cuál sería nuestro aporte (de los actores de la cadena) para superar el problema?
Cadena del frijol • Empleo y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, • Disponibilidad de semillas certificadas, • Creación de nuevas formas de relación entre los productores, • Empoderamiento de la mujer, • Adquisición de equipamiento, • Incremento de la producción y el rendimiento, • Nuevos aprendizajes por parte de los productores, • Mejora de la prestación de servicios técnicos	No se hizo	No se hizo	• Integración de nuevas políticas agrarias, • Mayor autonomía de los gobiernos locales, • Falta de adquisición de insumos y piezas de repuesto, • Elevar la producción de bioproductos, • Inestabilidad en los proveedores de insumos, • Secado y beneficio del frijol	• Mejorar el suministro de alimentos y crear nuevos mercados, • Entrega de paquetes tecnológicos a los productores, • Fortalecer la relación entre los eslabones que intervienen en la cadena, • Fortalecer los mecanismos de entrega del GELMA y las estructuras	• Gobiernos locales, • Delegación de la agricultura locales, • Suministro agropecuario	• Aplicación de prácticas agrícolas que no dañen el medio ambiente, • Elevar la exigencia en el cumplimiento del contrato, • Establecer contratos entre formas productivas y formas productivas con la Delegación de la agricultura, • Trabajar de forma conjunta y coordinada en la solución de los problemas,

						• Trabajar con mayor eficiencia en la mejora de la calidad del producto y en la obtención de mayores producciones
Cadena de maíz • Fortalecimiento de la cadena, equipos, insumos y servicios, • Creación de capacidades a decisores en enfoque de cadena, • Diseño e implementación de estrategias en las cadenas, • Mayor calidad e inocuidad de los alimentos, • Creación de Brigadas de Asistencia Técnica, • Establecimiento de un Sistema de Gestión Intercooperativo, • Incremento de las producciones y del valor agregado,	• La integración de los actores y decisores, • Las experiencias pilotos de los CGIM, • Seguir el trabajo con la estrategia elaborada para la cadena, • Presentación de los planes de negocio a los equipos técnicos, • El trabajo intercooperativo de gestión	• Lograr un mayor empoderamiento, • Extender las experiencias de los CGIM a la provincia, • Lograr la implementación al resto de la provincia, • Profundización en los aspectos económicos de las propuestas, • Haber replicado la experiencia intercooperativa.	• Encadenamiento productivo, • Seguimiento a la contratación, • Desconocimiento de cadenas de valor, • Insuficiente tecnología, • Prestación de servicios, • La gobernabilidad de la cadena	• Cierre de ciclo productivo, • Establecer capacitaciones en cadenas productivas, • Presentación de proyectos, Identificación de actores, • Descentralizar los aspectos específicos, • Trabajar con estrategia, Enfoque de cadena	• Gobierno provincial, • Inclusión de universitarios en las Brigadas de Asistencia Técnica del MINAG, • Poder Popular provincial	• Presentación de estrategias, Presentación de experiencias pilotos, • Diseño del Plan de Acción

• Mejor acompañamiento técnico y capacitación, • Fortalecimiento de la autonomía de las cooperativas, • Incremento de las áreas destinadas a la producción de alimento, • Incremento de los ingresos de las cooperativas, • Reducción de los costos de los servicios, • Mayor implementación de medidas para favorecer la adaptación al cambio climático						
Cadena carne vacuna • Capacidad productiva, • Equipamiento tecnológico, • Formación de capacidades, • Relación intercooperativa, • Creación de capacidades, • Superación profesional,	• La integración, • Sinergias con otros proyectos, • El seguimiento y evaluación, • Trabajo de cadenas, • Escalamiento productivo, • Integración de los actores, • Elaboración de la estrategia	• Incrementar proyectos intercooperativos, • Intervención del trabajo con otros proyectos, • Seguir la gestión del proyecto desde el Estado, • Lograr la autonomía de las cadenas, • Trabajar con los expertos locales,	• Empoderamiento de los decisores, • Autonomía de las cadenas, • La gobernabilidad de la cadena	• Capacitar a los decisores, • Preparar un nuevo modelo, • Descentralizar	• CAM identificados, • Gobierno provincial, • Poder Popular	• Demostrar resultados, • Presentación de la estrategia

• Proceso tecnológico, • Liderazgo, • Sostenibilidad de las cadenas		• Profundizar en el trabajo de intergobernalidad, • Implementación de la estrategia				
Cadena de la leche No respondió	No respondió	No respondió	• Se requiere fortalecer el sistema de acopio de leche, • Revisar el funcionamiento de la cadena de suministro agropecuario a los productores, • Los gobiernos locales necesitan mayor autonomía local en sus funciones	• Realizar un trabajo más coordinado entre los eslabones de la cadena	• Todos los productores y decisores, • Todos los actores de la cadena	• Continuar trabajando, • Trabajar todos unidos en la solución del problema
Programa Integral Formativo • El proceso de sensibilización realizado en los municipios favoreció el desarrollo del Programa Integral Formativo, • La creación de una brigada de asistencia técnica, que facilitó la formulación de los proyectos de Intervención,	• La integración lograda entre la Coordinación Provincial y la Escuela Provincial de Capacitación, • La relación lograda entre los brigadistas de asistencia técnica y las formas productivas	• Continuidad de la capacitación con las capacidades creadas por el proyecto	• Aumentar la integración de grupo y su funcionamiento estable, • Aumentar los eventos de capacitación y sensibilización, • Lograr el empoderamiento de los gobiernos locales, • Creación y montaje de las bases de datos.	• Diseñar planes de acción de funcionamiento estable con todos los decisores	• Con todos los beneficiarios directos e indirectos	• Sensibilizar y capacitar

• Ha logrado la integración de grupos de trabajo con enfoques horizontales, • Se realizaron cursos para la formación de los equipos de Capacitadores locales y las Brigadas de Asistencia Técnica, • La integración lograda entre la Coordinación Provincial y la Escuela Provincial de Capacitación, • La relación lograda entre los brigadista de asistencia técnica y las formas productivas						
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

ALGUNOS DATOS CORRESPONDEN A ACTUALIZACIÓN DEL IV INFORME
ALGUNOS DATOS CORRESPONDEN A ACTUALIZACIÓN DEL IV INFORME
encuentro coordinadores

PROYECTO AGROCADENAS			LÍNEA DE BASE	META	
OBJ. GENERAL	INDICADORES				2019
Contribuir al desarrollo socioeconómico continuado y sostenible de Cuba, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones.	Volumen de producciones locales de las cadenas de maiz, carne, leche y frijol que se incrementan a partir de las intervenciones del proyecto	Cadena	Volúmenes de producción total en el 2014 de las entidades beneficiarias del proyecto:	Al cierre del 2018 se deben alcanzar los siguientes incrementos:	
		Maiz (t)	3,600	2,300	3,488
		Frijol (t)	780	900	948
		Carne (t)	1,500	1,500	1,760
		Leche (l)	4,800,000	1,600,000	1,715,555
	Volumen de alimentos que se tienen disponibles por reducción de pérdidas a partir de las intervenciones del proyecto	Cadena	Pérdidas totales en el 2014 de los municipios donde interviene el proyecto:	Al cierre del 2018 de han logrado reducir pérdidas por:	
		Maíz por problemas de almacenamiento (t)	2,261	400	información recopilándose
		Frijol por plagamiento y mal manejo (t)	400	80-100	información recopilándose
		Leche por acidez o baja densidad (l)	260,000	26,000	información recopilándose
OBJ. ESPECÍFICO	INDICADORES		LÍNEA DE BASE	META	2019
Mejorar la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento de cadenas	% de incremento de los volúmenes de producción en cooperativas beneficiarias	Cadena	Producciones alcanzadas por cada cooperativa en el año 2014.	A fines del 2018 se logran los siguientes incrementos:	
		Maiz (%)	0	30%	97%
		Frijol (%)	0	30%	122%
		Carne (%)	0	10%	110%
		Leche (%)	0	15%	36%

Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

agroalimentarias seleccionadas (maíz, frijol, carne y leche vacuna) en 13 municipios pilotos del país	Volumen de producciones locales con valor agregado que se incrementan	Cadena	El en año 2014:	A fines del 2018 se logran incrementos de:	
		Maiz seco y beneficiado (t)	0	400-500	4,931
		Frijol seco y beneficiado con tecnología (t)	0	3,000	1,379
		Carne vacuna que se comercializa refrigerada (t)	0	90	102.06
		Leche pausterizada y distribuida refrigerada (millones l)	0	3	3.40
	Volumen y variedad de producción local de insumos para las cadenas seleccionadas que se incrementa con las acciones del proyecto	Insumos	Las entidades que se benefician tienen en el 2014 un total de producción de:	Para el cierre del 2018 se esperan tener incrementos totales en las entidades beneficiarias de:	
		Semillas de maiz (t)	0	20	25
		Semillas de frijol (t)	110	150	171
		Total de semillas de pastos diversificadas (t), desglosadas en:	3.0	951.1	1,138.5
		Semillas botánicas (t)	0.0	0.689	0.951
		Semillas agámicas (t)	3.0	950.4	1,137.5
		Alimento animal- forraje (t)	14,000	80,000	104,497
		Alimento animal- heno (t)	0	25,000	38,902
		Bioproductos (tipos de productos)	2 a 3	3	Trichoderma harzianum (frijol) Bacillus thuringiensis (Cepa 13) Lecanicillium lecani para granos. Nematodos para granos.

Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

RESULTADO	INDICADORES		LINEA DE BASE	META	
1. Fortalecida la gestión de cadenas agroalimentarias a nivel local en correspondencia con la estrategia de desarrollo integral de los municipios seleccionados	Número de actores locales y nacionales sensibilizados sobre la relevancia y pertinencia del enfoque de cadenas para el contexto cubano y capacitados para su aplicación	Actores nacionales y locales sensibilizados sobre la pertinencia del enfoque (al menos el 25% son mujeres y menores de 35 años)	0	200	Más de 2000 actores nacionales y locales sensibilizados (40% mujeres)
		Actores nacionales y locales capacitados para diagnosticar y proyectar estratégicamente las cadenas (al menos el 25% son mujeres y menores de 35 años)	0	100	Más de 150 actores nacionales y locales (35% mujeres)
		Decisores nacionales y locales capacitados para aplicar el enfoque en la gestión de las cadenas (al menos el 25% son mujeres y menores de 35 años)	0	50	78 decisores nacionales y locales capacitados (45% mujeres)
	Provincias y municipios que cuentan con equipos técnicos intersectoriales con capacidades para diagnosticar participativamente los problemas de las cadenas, proyectar su desarrollo con enfoque sistémico y monitorear el cumplimiento de las estrategias trazadas	Provincias que cuentan con equipos intersectoriales para las cadenas de leche y frijol	0	2 (Villa Clara y Sancti Spíritus)	2
		Municipios cuentan con equipos intersectoriales para las cadenas de leche y frijol	0	7 (de Villa Clara y Sancti Spíritus)	7
		Provincias que cuentan con equipos intersectoriales para las cadenas de maiz y carne	0	2 (Granma y Santiago de Cuba)	2
		Municipios que cuentan con equipos intersectoriales para las cadenas de maiz y carne	0	6 (de Granma y Santiago de Cuba)	6

Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

Cadenas agroalimentarias que cuentan con diagnósticos y estrategias elaborados participativamente y con estudios	Cadenas que cuentan con diagnósticos y estrategias	0	4 (frijol y leche en la región central y maíz y carne en región oriental)	4
	Estudio complementario sobre temas transversales	0	Al menos 1	1 (estudio de dinámica poblacional en la cadena del frijol)
Municipios que elaboran planes de acción para implementar las estrategias trazadas	Municipios de la región oriental que elaboran planes de acción para implementar las estrategias de las cadenas <u>de carne y maíz</u>	0	6	6
	Municipios de la región central que elaboran planes de acción para implementar las estrategias de las cadenas	0	7	7
Municipios que implementan de forma demostrativa un sistema de gestión y planificación con enfoque de cadenas		0	Al menos 4 municipios (1 por cada cadena)	6
Número de actores locales formados para brindar asistencia técnica a las cadenas seleccionadas bajo un modelo de gestión que garantice la sostenibilidad económica de la AT a nivel territorial		0	50 actores locales se integran a un sistema local de asistencia técnica que es demandado y contratado por las entidades de las cadenas (Brigadas de Asistencia Técnica - BAT)	81 brigadistas
Iniciativas locales para integrar a los actores encargados de la capacitación, los servicios y la asistencia técnica en función de la	Programas de capacitación que articulan a varias instituciones locales y nacionales	0	4	5

Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

tecnica en funcion de la innovación	Municipios que conforman plataformas locales para la innovación	0	5	5
Metodologías, resultados y buenas prácticas sistematizadas y divulgadas	Metodologías sistematizadas y divulgadas	0	Al menos 3	6 (Metodologia para diagnosticar las cadenas, Metodologia para la planiifcación estratégica de las cadenas, Metodologia para conformar las brigadas de asistencia técnica, Metodologia para aplicar el enfoque población-desarrollo en las cadenas, Metodologia para conformar los Consejos de Getsión Intersectoriales Municipals (CGIM) para cadenas de valor, Metodologia para realizar estudios de regionalización de variedades de frijol)
	Resultados relevantes sistematizados y divulgados	0	Al menos 3	9: 5 audiovisuales con los resultados por cadenas y 4 audiovisuales con resultados de las medidas afirmativas para el empoderamiento de las mujeres.

Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

		Buenas prácticas sistematizadas y divulgadas	0	Al menos 3	5 (Servicios intercooperativos para cadenas de granos, Cooperación Sur/Sur y Triangular, Medidas afirmativas para el empoderamiento de las mujeres en cadenas de valor, Medidas de adaptación al CC en cadenas ganaderas, Tecnificación de las cadenas graneras
RESULTADO	INDICADORES		LINEA DE BASE	META	
2. Fortalecidas las capacidades de los actores de la cadena para integrarse de manera más efectiva y sostenible, priorizando al sector no estatal.	Número de entidades locales de las cadenas seleccionadas que son capacitadas y asesoradas para formular propuestas de intervenciones que permitan atender a las brechas identificadas		0	130	196
	Número de proyectos locales (planes de negocios locales y de fortalecimiento institucional) que son seleccionados para ser implementados con el apoyo del proyecto		0	100 - 120 (al menos 70 de ellos son planes de negocios)	117
	Número de cooperativas y de otras entidades locales con roles relevantes en las cadenas que son apoyadas para implementar proyectos negocios	Cooperativas que son apoyadas	0	Al menos 70	80
		Entidades estatales locales apoyadas	0	50	154 entidades locales y nacionales

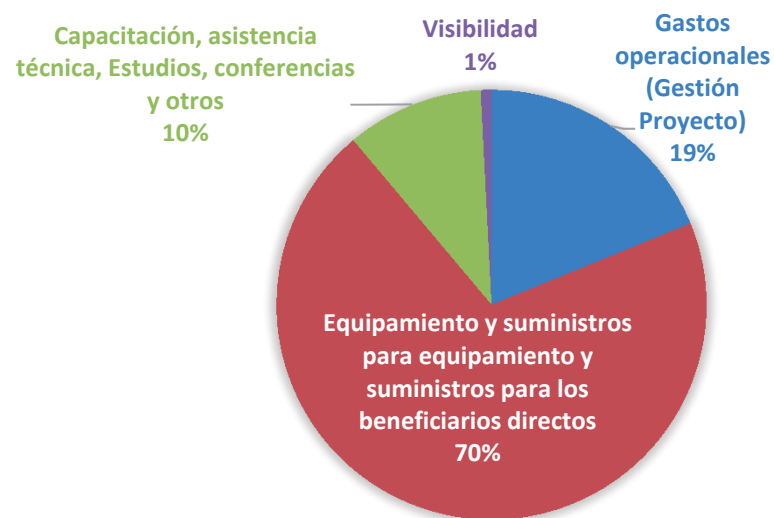
Anexo 7. Matriz de cumplimiento de las metas del Marco Lógico de AGROcadenas (2014-2019)

Número de experiencias de proyectos pilotos implementados que contienen asociatividad entre diversos actores de las cadenas para atender a brechas identificadas	0	10	12
% de los proyectos locales que se implementan que incorporan adecuadamente la perspectiva de género y el análisis de la eficiencia energética	0	100%	100%
Número de proyectos locales implementados que atienden de forma específica a desigualdades de género	0	Al menos 1 para cada cadena	5 (2 en frijol, 1 en maíz, 1 en leche y 1 en carne)

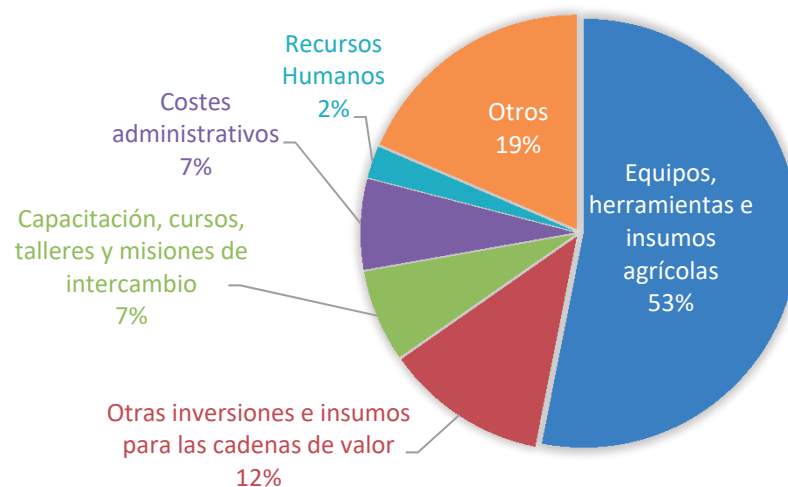
Anexo 8. Análisis de la ejecución financiera del Proyecto AGROCADENAS (enero 2014-diciembre 2019)

	Categorías	PRESU- PUESTO	Real hasta 2019	Ejecución presupuestaria %	Comentario para sub y sobrejecuciones desde ejecutores	Distribución presupuestaria %		
		EUR	EUR					
	Gastos operacionales (Gestión Proyecto)	2,755,445	2,519,484	91%		19%		100%
1	Recursos Humanos	369,400	324,039	88%			2.4%	13%
2	Asesor Tecnico Internacional	190,000	213,264	112%			1.6%	8%
3	ITC y mobiliario	105,000	119,451	114%			0.9%	5%
4	Equipos de transporte para la gestión	204,300	158,364	78%			1.2%	6%
5	Reparación y accesorios para equipos de transporte	30,000	102,666	342%			0.8%	4%
6	Combustible, mantenimiento y seguro de vehículos	185,000	192,771	104%			1.4%	8%
7	Viajes (locales)	175,000	55,883	32%			0.4%	2%
8	Material de oficina	45,000	51,116	114%			0.4%	2%
9	Otros servicios (tel./fax, electricidad/oficina, mantenimiento)	279,000	197,655	71%			1.5%	8%
10	Evaluación y auditoria y sistematización	110,000	64,790	59%			0.5%	3%
11	Talleres de coordinación e intercambio para la gestión	127,542	124,732	98%			0.9%	5%
12	Costes administrativos (8% GMS)	333,333	327,867	98%			2.4%	13%
13	Costes administrativos (7% GMS)	601,869	586,884	98%			4.4%	23%
	Equipamiento y suministros para equipamiento y suministros para los beneficiarios directos	9,522,798	9,380,812	99%		70%		100%
14	Transporte	179,700	213,429	119%			1.6%	2%
15	Reparación y accesorios para equipos de transporte	65,000	69,271	107%			0.5%	1%
16	Combustible, mantenimiento y seguro de vehículos	44,000	135,673	308%			1.0%	1%
17	ITC y mobiliario	377,593	221,472	59%			1.7%	2%
18	Equipos, herramientas e insumos agrícolas	6,358,735	7,112,766	112%			53.1%	76%
19	Otras inversiones e insumos para las cadenas de valor	2,497,770	1,628,201	65%			12.2%	17%
	Capacitación, asistencia técnica, Estudios, conferencias y otros	1,311,758	1,380,047	105%		10%		100%
20	Consultorías internacionales y nacionales	264,000	160,489	61%			1.2%	12%
21	Capacitación, cursos, talleres y misiones de intercambio	616,842	927,674	150%			6.9%	67%
22	Viajes (locales)	199,000	158,328	80%			1.2%	11%
23	Materiales	143,916	79,153	55%			0.6%	6%
24	Publicaciones	88,000	54,403	62%			0.4%	4%
25	Visibilidad	110,000	108,817	99%		1%		100%
	Visibilidad	110,000	108,817	99%			0.8%	100%
	TOTAL	13,700,000	13,389,160	98%		100%	100.0%	
	Nota: Códigos de colores							
	Sub ejecución bajo el 90%	Ejecución esperada sobre 91%		Sobre ejecución sobre el 104%				

Gastos operacionales (Gestión Proyecto)	19%
Equipamiento y suministros para equipamiento y sumin	70%
Capacitación, asistencia técnica, Estudios, conferencias '	10%
Visibilidad	1%
	100%



Equipos, herramientas e insumos agrícolas	53.1%
Otras inversiones e insumos para las cadenas de valor	12.2%
Capacitación, cursos, talleres y misiones de intercambio	6.9%
Costes administrativos	6.8%
Recursos Humanos	2.4%
Otros	18.5%
	100.0%



Anexo 9. Informe de la fase documental. Evaluación final del Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local AGROCADENAS

1. Presentación

Este informe de la fase documental del proceso de evaluación final de AGROcadenas tiene la estructura y desarrolla los aspectos señalados en los términos de referencia: los primeros hallazgos y propuestas, el grado de dificultad previsto en la recopilación de los datos, así como otras dificultades previstas, además de su programa de trabajo preliminar. De igual manera, detalla la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar, mostrando los métodos propuestos, las posibles fuentes de información, los procedimientos para la recolección de datos y como anexo una propuesta de agenda para la fase de terreno.

2. Comprensión de lo que se va a evaluar: el Programa AGROcadenas

Desde julio de 2014, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG), en articulación con el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), comenzaron a implementar el Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS), con el apoyo de la Unión Europea y a finales del mismo año de la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE).

En diciembre del 2017 se firmó una nueva enmienda a los Acuerdos de Contribución del PNUD con la UE y COSUDE, incrementándose el monto total del presupuesto y extendiendo la duración del programa en 18 meses, con el propósito de apoyar el proceso de recuperación de los territorios afectados por el huracán Irma.

Este Programa tiene como objetivo contribuir a la seguridad alimentaria y sustitución de importaciones del país, mediante el desarrollo de cuatro cadenas agroalimentarias (maíz, frijol, carne vacuna y leche) en trece municipios del país, con finalización en el año 2020, en función de lo cual se propusieron dos grandes resultados esperados:

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.
2. Fortalecidas las capacidades de productores, productoras, cooperativas agropecuarias, formas de gestión no 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 principales destinatarios y beneficiarios de AGROcadenas son las cooperativas agropecuarias (CCS, CPA, y UBPC), las formas de gestión no estatal vinculadas a otros eslabones de la cadena, servicios locales de apoyo a las cadenas, decisores, técnicos y especialistas nacionales y locales vinculados a la gestión y desarrollo de las cadenas seleccionadas. Además, puntualmente se beneficiaron entidades nacionales que brindan servicios relevantes para el desarrollo de las cadenas a nivel local, como el MINCIN y el MINAL con roles importantes a nivel territorial y UEB a nivel local.

Para lograr los objetivos y resultados previstos, se estructuró en tres etapas:

- La primera se refiere al proceso de fortalecimiento de capacidades para el diagnóstico, proyección estratégica y definición de las intervenciones a nivel local para mejorar el desempeño y gestión de las cuatro cadenas en dos regiones y los municipios seleccionados;
- La segunda se enfocó en la implementación de las intervenciones locales aprobadas para fortalecer el funcionamiento de las dos cadenas seleccionadas en cada región, apoyando a su vez el 'proceso de recuperación ante los daños ocasionados por el huracán Irma (2017), mediante la adquisición y distribución de insumos y equipamiento, y su uso junto con las capacidades desarrolladas; y,
- La tercera orientada a la medición y evaluación de los impactos logrados, la puesta en marcha de la estrategia de sostenibilidad de los resultados, procesos, enfoques, formas de gestión local, y el cierre del Programa.

Las intervenciones en la cadena del maíz y de la cadena de la carne vacuna se desarrollaron en seis municipios de la región oriental, ubicados en las provincias de Granma y Santiago. En cambio, las de frijol y leche, se trabajaron en siete municipios seleccionados de las provincias de la región central del país, Villa Clara y Sancti Spíritus.

Después de 6 años de implementación del proyecto, como parte de las acciones de la tercera fase, se procede a realizar un proceso de evaluación final externa que pueda ofrecer información relevante sobre los principales resultados alcanzados, los factores clave para su sostenibilidad e identifique aprendizajes para el fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias en Cuba. Esta información será de utilidad para el MINAG, el PNUD, la UE y COSUDE e igualmente enriquecerá el informe final de progreso.

La evaluación en marcha tiene los siguientes objetivos:

- Identificar los resultados más relevantes alcanzados por AGROcadenas, según el marco lógico incluyendo los posibles impactos y tomando en cuenta las opiniones de beneficiarios y beneficiarias.
- Identificar áreas en las que se debe seguir profundizando el trabajo y ofrecer sugerencias sobre cómo realizarlo.
- Identificar elementos clave que apoyan la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados por el programa.
- Extraer aprendizajes que deben ser compartidos para continuar el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en el país.

De acuerdo a los términos de referencia, la evaluación realizará un análisis que cubra los siguientes aspectos:

- Diseño, estructura y herramientas de gestión para su implementación.
- Eficiencia y eficacia de la implementación
- Calidad del desempeño
- Alcance y sostenibilidad de los resultados

Para lo cual establece una serie de preguntas orientativas organizadas en 10 criterios de observación: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, igualdad de género, innovación y gestión del conocimiento, adaptación al cambio climático y uso de FRE, visibilidad y comunicación y aprendizajes.

El proceso de la evaluación se realiza de acuerdo a la metodología esbozada en los términos de referencia, y la homologada a partir de las propuestas realizadas por la consultora nacional y el consultor internacional, la cual se está desarrollando en tres fases: documental, de terreno y de síntesis. A continuación se presentan el proceso y resultados preliminares de la primera fase.

3. Fase documental: fuentes de información

En esta fase se ha procedido a la revisión y análisis de documentos facilitados por el Grupo de Referencia, en función de identificar los primeros hallazgos y evidencias del proceso de evaluación de AGROcadenas. Entre las principales fuentes de información revisadas están:

Sobre el contexto:

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, base para la actualización del modelo de desarrollo cubano, 2011.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, 2016.
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, ejes y sectores estratégicos.
- Decreto Ley no. 305 del 2012 que autoriza y regula la creación de cooperativas no agropecuarias.
- Resolución no. 574 del 2012 que introduce 17 medidas reglamentarias otorgando mayor autonomía al funcionamiento de las UBPC.
- Resolución 242 del MICIN en el 2013 autoriza y regula con la comercialización mayorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo e intermedios y de servicios.
- Decreto Ley 358 de agosto 2019, otorgando mayores garantías a los usufructuarios de tierra.
- El decreto Ley 365 del 2019 que regula en un solo cuerpo legal la organización y funcionamiento de las cooperativas agropecuarias.
- Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para el período 2014-2018 (MANUD) y
- Programa para Cuba (2014-2018) del PNUD, 2013.
- Estrategia sobre igualdad de género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014-2017. El futuro que queremos: derechos y empoderamiento, 2014.
- Estrategia de cooperación Cuba 2011 – 2016 de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).
- Programa Indicativo Plurianual (MIP) para Cuba 2014-2020 de la Unión Europea.

Sobre el diseño del Programa:

- Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a nivel local – AGROCADENAS, 2013.
- Apéndice No. 2 al Acuerdo de Contribución con una organización internacional No. DCI-ALA/2013/333-360, entre la Unión Europea y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013.
- Acuerdo de participación en los costos de terceros entre el gobierno de Suiza, representado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores que actúa a través de la COSUDE y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2014.

Sobre la implementación y gestión del Programa:

- I Informe Intermedio, julio 2014 - mayo 2015.
- II Informe Intermedio, junio 2015 – noviembre 2016.
- III Informe Intermedio, diciembre 2016 – diciembre 2017.
- Evaluación de Medio Término, enero 2017.
- IV Informe Intermedio, enero – diciembre, 2018.
- Formato para la presentación de Propuestas de Intervención, Programa AGROcadenas, 2015.
- Convocatoria para la presentación de propuestas de intervención/proyectos Abril, 2015 Región Central - Cadena del frijol.
- Matriz de Proyectos presentados y aprobados, AGROcadenas, 2017.

Sobre resultados, efectos e impactos del Programa:

- Diagnósticos de las cadenas de valor del frijol, maíz, leche y carne vacuna en Cuba.
- Estrategias de las cadenas de valor del frijol, maíz, leche y carne vacuna en Cuba.
- Hacia una gestión con enfoque de cadena, conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico, AGROcadenas, 2014.

4. Primeros hallazgos y propuestas

Los primeros hallazgos y evidencias que presenta el equipo evaluador tienen como referencia central el Marco Lógico del Programa y son resultado del análisis crítico de las fuentes de información documental e informes señalados, considerando los campos de observación y las preguntas orientativas de los términos de referencia.

Análisis del diseño del Proyecto

Definición y precisión de la problemática

El diseño del Proyecto es muy pertinente a la realidad y a los procesos de cambio en la política social y económica del gobierno cubano, de hecho, múltiples de estos factores de cambio son elementos que han propiciado la implementación y resultados de AGROcadenas, aunque también se pueden identificar ciertos aspectos que aún constituyen desafíos para multiplicar (escalamiento) la experiencia desarrollada y mejorar las posibilidades de sostenibilidad.

La identificación y análisis de la problemática a enfrentar del “Programa de apoyo al fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias a nivel local” es muy precisa, señalando las causas y efectos de la situación descrita y especifica los beneficiarios directos e indirectos, así como los territorios de intervención, justificando plenamente los objetivos del Proyecto. Sin embargo, en el diseño se establecen solamente tres cadenas, lo cual es modificado en la implementación de AGROcadenas, dado que el concepto que unificaba frijol y maíz en una sola cadena no fue el adecuado, debido a variados aspectos específicos de los actores constitutivos y el funcionamiento cada una de esas cadenas, que condujo a un tratamiento por separado de cada una de ellas, manteniendo la articulación en elementos relacionados.

La estrategia, metodología y lógica de implementación

La estructura del documento del Proyecto es muy coherente puesto que en el diseño de actividades y resultados, particularmente los componentes para fortalecer la gestión y el desempeño de las cadenas, así como el desarrollo de capacidades de los productores, las formas de gestión no estatal pertenecientes a otros eslabones y los servicios locales, son alternativas de solución precisas y viables para mejorar la seguridad alimentaria y el desarrollo socioeconómico y sostenible de Cuba, reduciendo los niveles de dependencia de las importaciones.

De la misma manera, la estrategia y metodologías diseñadas para la implementación de AGROcadenas aporta con precisiones fundamentales en cuanto a las etapas, su secuencia y racionalidad de tiempo para hacer realidad los objetivos y resultados propuestos. De acuerdo a los informes de avance, elaborados por el equipo nacional, se pueden establecer algunas importantes conclusiones sobre el diseño y ejecución del Proyecto, considerando la racionalidad de las fases propuestas.

La primera etapa permitió asegurar el desarrollo de capacidades de todos los actores involucrados en el proyecto, permitiendo el desarrollo de competencias para el análisis de las cadenas seleccionadas, la formulación de estrategias de fortalecimiento de las cadenas y la elaboración de propuestas locales por parte de los propios beneficiarios directos o indirectos señalados en el diseño. Esta etapa requirió mayor tiempo del que se había previsto en el diseño para generar las condiciones de conocimiento, comprensión y apropiación de los diversos actores con los nuevos enfoques para entrar en la etapa de operativización.

Una vez aprobadas las propuestas locales en los equipos técnicos nacionales que se constituyeron para el efecto, efectivamente, tal como lo señala el documento del Proyecto, se pasa a la adquisición de insumos y equipamiento, su puesta en funcionamiento y uso de las nuevas tecnologías, con un acompañamiento y seguimiento permanente por parte de los equipos del proyecto y los diversos espacios de interacción interinstitucional conformados con este propósito.

Al momento del presente informe y de acuerdo al diseño del Proyecto, AGROcadenas se encuentra en una etapa de sistematización de los datos cuantitativos y de análisis cualitativo de los impactos, efectos y resultados del trabajo desarrollado, así como de definición de orientaciones estratégicas para el cierre y la sostenibilidad de los procesos, enfoques y cambios generados.

En cuanto a la lógica y metodología de implementación del Proyecto existen aciertos fundamentales desde su diseño hasta la implementación, como la lógica de concentración e integración territorial, dirigiendo sus acciones a municipios que por su continuidad geográfica y vocación productiva conforman regiones relevantes para las cadenas seleccionadas. De igual forma la integración, participación y responsabilidad compartida, a través de redes y alianzas, entre los diferentes actores, instituciones y sectores que intervienen en los ciclos de los sistemas de producción de las cadenas seleccionadas. También es relevante la integración y armonización de las políticas públicas de desarrollo nacional y territorial con las estrategias de fortalecimiento de las cadenas señaladas y las propuestas locales elaboradas por sus actores directos e indirectos, desde un enfoque de plan de negocios y por tanto de rentabilidad.

Pertinencia

Prioridades nacionales

El programa en su diseño e implementación está en correspondencia con los documentos rectores de país y del MINAG, especialmente con los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la revolución (2011) y su actualización el año 2016.

AGROcadenas particularmente se enmarca y contribuye claramente en los lineamientos de la política agroindustrial de Cuba de la Política Económica y Social:

- Desarrollo de la producción (177) y sustitución de importaciones de alimentos que puedan ser producidos eficientemente en el país (184).

- Mayor presencia de formas productivas no estatales y descentralización de competencias hacia los gobiernos locales (178).
- Lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios a escala local (180).
- Adecuar la producción agroalimentaria a la demanda y la comercialización a la libre competencia, elevando la calidad y exigencia en los contratos (181).
- Reestructurar el actual sistema de comercialización de insumos y equipamiento a través de redes de establecimientos que se habiliten en los territorios (182).
- Transformar el sistema de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias para reducir las pérdidas, incrementar el beneficio y la calidad de los productos (183).
- Organizar la producción agropecuaria aplicando un enfoque sistémico o de cadena productiva (185).
- Continuar reduciendo las tierras improductivas y aumentar los rendimientos y desarrollar una agricultura sostenible en armonía con el medio ambiente (187).
- Desarrollar una política integral que contribuya a potenciar la producción, beneficio, conservación y comercialización de semillas (188).
- Mantener el papel regulador del Estado en la formación del precio de acopio de productos agropecuarios, para estimular a los productores primarios (190).

Por otra parte, el Programa se alinea a las nuevas disposiciones legales y reglamentarias aprobadas a partir del año 2012, para avanzar en la implementación práctica de los Lineamientos en el sector agropecuario:

- Decreto Ley no. 305 del 2012, que autoriza y regula la creación de cooperativas no agropecuarias.
- Resolución no. 574 del 2012, introduce 17 medidas reglamentarias otorgando mayor autonomía al funcionamiento de las UBPC.
- Resolución 242 del MICIN en el 2013, autoriza y regula con la comercialización mayorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo e intermedios y de servicios.
- Decreto Ley 358 de agosto 2019, otorgando mayores garantías a los usufructuarios de tierra para la producción sostenible agropecuaria.
- El decreto Ley 365 del 2019 que regula en un solo cuerpo legal la organización y funcionamiento de las cooperativas agropecuarias, en correspondencia con las transformaciones que demandan en la actualidad.

Políticas de la cooperación internacional

Respecto a las instituciones de cooperación internacional al desarrollo, AGROcadenas también es coherente con sus políticas:

En dos ejes fundamentales relacionados con la producción de alimentos en el Programa para Cuba (2014-2018) del PNUD, cuyo objetivo general es apoyar la aplicación de los Lineamientos en las esferas prioritarias en materia de cooperación y promover el desarrollo sostenible, con un concepto integrado del desarrollo.

- Seguridad alimentaria y nutricional. Apoyo al fortalecimiento de capacidades institucionales y productivas, en particular en el sector cooperativo, que integren el enfoque de género, las potencialidades del territorio, asignando prioridad a los productos que sustituyan importaciones.

- Desarrollo económico sostenible. Se promoverá procesos de cadenas de valor y transferencia de tecnologías, así como relaciones intersectoriales que contribuyan a generar mayores ingresos en el ámbito local y a incrementar la producción en sectores y productos que generen exportaciones y/o sustituyan importaciones. Las acciones y procesos previstos promoverán una mayor equidad de género, tomarán en consideración aspectos generacionales, y velarán por la inclusión de prácticas ambientalmente sostenibles y con enfoque de riesgos.

De la misma forma, la Estrategia de Cooperación Cuba 2011-2016 de la COSUDE, que busca apoyar el proceso cubano de reformas que apuntan a la mejora de la gestión participativa del desarrollo al nivel municipal, aprovechando y consolidando el capital de confianza existente para contribuir a la continuidad de las buenas relaciones entre ambos países, que centra su trabajo en el fortalecimiento de la gestión municipal participativa con énfasis en el desarrollo económico local.

Para ello, busca articular los programas de cooperación suiza a las estrategias de desarrollo municipal (EDM) y de las políticas nacionales en la agricultura, orientada a la reducción de las importaciones de alimentos mediante el aumento de la producción agrícola y la descentralización de la gestión agrícola a nivel municipal, mediante el reforzamiento de la participación activa de la población en espacios formales y/o informales de gestión comunitaria y el mayor acceso de la población del municipio a productos alimentarios producidos localmente.

Necesidades de los beneficiarios directos e indirectos

En el sentido señalado, la planificación y acciones abordan directamente las demandas y necesidades fundamentales de los beneficiarios directos e indirectos, a través de las estrategias regionales y los planes de acción municipal en las cadenas seleccionados, pero sobre todo en la formulación, presentación, aprobación, implementación y seguimiento de las propuestas de proyectos de intervención que apunta a atender y resolver los principales problemas y cuellos de botellas para el funcionamiento y gestión de las cadenas a nivel local, que fueron elaboradas por los actores directos e indirectos de la cadena, de incidencia municipal, provincial o regional. Además, AGROcadenas ha prestado especial interés a las acciones realizadas para favorecer el empoderamiento de la mujer y la incorporación de jóvenes al trabajo agropecuario.

Eficacia

Tomando como referencia los indicadores, línea base y meta señalados en el Marco Lógico se señalan los logros más significativos respecto al objetivo general y objetivo específico del Programa considerando las diferentes cadenas intervenidas; frijol, maíz, leche vacuna y carne vacuna.

Cadena de frijol

Se han implementado 32 iniciativas locales en los municipios de Santa Clara, Remedios, Placetas, Sancti Spíritus, Cabaiguán y Yaguajay, ubicados en la región central de Cuba, que han permitido: fortalecer las capacidades de 17 cooperativas (14 CCS, 2 UBPC y 1 CPA), 3 UEB que brindan servicios mecanizados a los productores, 1 Empresa Agroindustrial, 5 entidades locales que producen bioproductos, 1 centro de investigaciones, 3 escuelas de capacitación, varios almacenes de la comercialización mayorista y cinco gobiernos municipales.

- Volúmenes de la producción local de semillas certificadas. En el año 2018 se duplicó la producción de semillas certificadas, lográndose una producción superior a 250 t, aunque en ese año se sintieron los efectos del huracán Irma y al posterior período de intensas lluvias que

dañaron muchas de las áreas sembradas. El incremento acumulado es de 550 t de semillas de frijol considerando 2017 y 2018.

- Incrementos en los volúmenes de producción de frijol. En el 2018 se logró un incremento en las producciones de 800 t de frijol, respecto a los volúmenes del 2014. La contribución acumulada de las intervenciones en los años 2017 y 2018 es de 1,300 t.
- Mejora de las capacidades para acopiar el frijol. AGROCadenas apoyó para la adquisición de 9 tráiler graneleros y la remotorización de 2 camiones, con lo cual se logró transportar y acopiar 1.800 t en el año 2018.
- Instalación de planta industrial para el secado y beneficio de frijol. Se facilitó al MINAG la oportunidad de adquirir la primera planta industrial para el secado y beneficio con capacidad de 40 t diarias, que se ubicó en el polo granero del municipio Yaguajay. Al final del 2018 se estaba terminando de instalar la planta.
- Mejoradas las condiciones del almacenamiento para la comercialización mayorista. Con el apoyo para el equipamiento de 8 almacenes pertenecientes a la Empresa Mayorista de Productos Alimentarios (ENPA) del MINCIN, que ahora cuenta con condiciones y el equipamiento requerido para medir la humedad del grano y comercializar el frijol.

Cadena de maíz

Se apoyó la implementación de 24 iniciativas locales, dirigidas a fortalecer el desempeño y la gestión de la cadena del maíz en los municipios Cauto Cristo, Jiguaní, Bayamo, Contramaestre, Palma Soriano y San Luis, ubicados en la región oriental de Cuba.

- Incrementos en volúmenes de producción por aumento de áreas y rendimientos. El año 2018 se reporta un incremento total de unas 2,200 t de maíz en relación con la producción del 2014. El incremento acumulado es de más de 3.274 t alcanzadas en el 2017 y 2018.
- Conformación de un servicio cooperativo para el secado del maíz. Se decidió instalar en la cooperativa CPA Carlos Bastida de Cauto Cristo un secadero con una capacidad de 7 toneladas diarias, permitiendo a los productores minimizar el riesgo de pérdida de sus cosechas y el rechazo de la industria de piensos.

Cadena de la leche vacuna

37 intervenciones locales apoyadas en los municipios Santa Clara, Placetas, Remedios, Sancti Spiritus, Cabaiguán, Yaguajay y Fomento, ubicados en la región central de Cuba. Con estas intervenciones se fortalecen las capacidades de 17 cooperativas, 4 UEB productoras, 2 entidades locales prestadoras de servicios técnicos, 2 entidades que prestan servicios veterinarios, 5 entidades productoras de bioproductos, 2 industrias lácteas, 2 escuelas de capacitación del MINAG y un centro de investigación.

- Incremento de la producción de alimento animal. Se ha apoyado 20 iniciativas locales apoyadas en la cadena lechera que han permitido un incremento de 27.000 t de forrajes en el año 2018, triplicando el nivel de producción de alimento animal del 2014. Así, también se produjo 7.500 t de heno, el aporte acumulado desde el año 2016 hasta el 2018 supera las 17.000 t.
- Incremento de la producción primaria de leche vacuna. Se ha apoyado a 15 cooperativas y 2 UEB productoras para incrementar sus producciones de leche, llegando a un incremento de 1,56 millones de litros respecto a la línea base. El incremento acumulado de los años 2017 y 2018 supera los 1,8 millones de litros.
- Mejorar las capacidades de las cooperativas y las industrias para acopiar la leche. Se apoyó a la instalación de un punto de frío para la leche más cercano a sus productores, con una capacidad de 3,000 litros, y un sistema de acopio con tractores en dos rutas, beneficiando a 125

productores. En el 2018, un total de 485,506 litros de leche fueron acarreados hacia el punto de frío.

- Incremento de la producción de leche pasteurizada en Sancti Spiritus. Otro aspecto que ha enfrentado es la mejora de la infraestructura y equipamiento de la industria lechera para acopiar, procesar y distribuir leche pasteurizada. De las dos fábricas apoyadas, la de Sancti Spiritus ha logrado incrementar 1,3 millones de litros de leche pasteurizada, respecto al volumen producido en el 2014.
- Habilitación de rutas con comercialización minorista refrigerada para la leche pasteurizada. AGROcadenas apoyó a 49 bodegas de comercialización con equipamiento para conservar de forma refrigerada la leche, ubicadas en los municipios de Fomento, Cabaiguán y Santa Clara.

Cadena de la carne vacuna

AGROcadenas apoya la implementación de 31 iniciativas locales que tienen incidencia en los municipios Bayamo, Jiguaní, Cauto Cristo, Contramaestre, Palma Soriano y San Luis, ubicados en la región oriental de Cuba. Con estas iniciativas fortalecen sus capacidades 16 cooperativas (10 UBPC y 6 CCS), 4 UEB productoras, 6 entidades encargadas del procesamiento (a diferentes escalas), 18 carnicerías comercializadoras minoristas, 2 entidades productoras de bioproductos, 2 encargadas de la inspección y certificación de semillas de pastos y forrajes y 1 gobierno local.

- Incremento de la producción local de alimento animal. Un total de 16 iniciativas apoyadas por AGROcadenas contribuyen al incremento de la disponibilidad local de alimento animal, cuyo resultado es el incremento de unas 48,700 t de forraje en el 2018, respecto al 2014.
- Incremento de las producciones de carne en pie. Un total de 10 cooperativas y 4 UEB productoras de carne vacuna han reportado incrementos en sus producciones de 1,400 t de carne en el año 2018, si las comparamos con el 2014. Los incrementos acumulados en el 2017 y 2018 es de 2,170 t de carne vacuna.
- Fortalecimiento de las capacidades de las industrias locales para procesar la carne vacuna. Se ha apoyó el fortalecimiento de las capacidades locales para el procesamiento de la carne vacuna, para mejorar su calidad y conservación mediante una cadena de frío adecuada, así 4 pequeñas industrias locales dedicadas al sacrificio y procesamiento de la carne vacuna (conocidas como losas sanitarias), ubicadas en Cauto Cristo, Palma Soriano, San Luis y Contramaestre, que procesaron 65,3 t de carne en el 2018; una minindustria local existente en Jiguaní, incrementó la capacidad de procesamiento en más de 22 t; y, la Industria Cárnica de Granma procesó más de 2.000 t de carne vacuna en el 2018.

En cuento a los resultados esperados se constata un alto grado de cumplimiento de los indicadores y metas previstas en el marco lógico:

A nivel de beneficiarios directos en los 13 Municipios de las 4 provincias de Cuba tenemos:

- 75 cooperativas agropecuarias (CCS, UBPC y CPA) y 7 entidades productivas estatales.
- 80 entidades locales dedicadas al almacenamiento y comercialización (10 almacenes y 70 unidades comercializadoras mayoristas y minoristas)
- 38 entidades locales que proveen servicios e insumos a las cadenas (sanidad vegetal, laboratorios de suelos, productores locales de bioproductos, sistemas de inspección y certificación de semillas, servicios de investigación, asistencia técnica y capacitación)
- 36 entidades estatales con responsabilidades directas en la gestión de las cadenas (gobiernos locales y delegaciones del MINAG, MINAL y MINCIN)
- Más de 2000 productores/as y de 200 decisores, expertos, especialistas

Por otro lado, los avances en cuanto a las metas de los resultados al 2018 son los siguientes:

Resultado 1:

- Fortalecida la cultura de trabajo intersectorial y la institucionalidad a nivel local y nacional de los 8 grupos locales y 4 nacionales conformados para las cadenas.
- Capacitados 47 expertos locales y nacionales en enfoque sistémico de mercados y formados 43 facilitadores de procesos participativos.
- Finalizados los diagnósticos de las 4 cadenas agroalimentarias.
- Elaboradas estrategias de desarrollo regionales para las 4 cadenas y elaborados planes de acción en los 13 municipios.
- Impresos y distribuidos dos materiales sobre conceptos básicos y metodología para el diagnóstico de cadenas de valor.
- Fortalecidas las capacidades de liderazgo de más de 50 representantes de los gobiernos locales, municipales y provinciales
- 13 municipios han institucionalizados en los CAM Consejos de Gestión Intersectoriales Municipales (CGIM).
- Creación de una base de datos con las características demográficas de más de 1500 actores de la cadena.
- Elaborada, publicada y distribuida la guía metodológica para la creación e implementación del servicio BAT.
- Fortalecidas las capacidades de 29 actores nacionales y locales sobre políticas y prácticas para incrementar la resiliencia al cambio climático de las cadenas ganaderas
- Confeccionados, publicados y distribuidos por todo el país 3200 ejemplares de los diagnósticos frijol, leche, carne y maíz.
- Culminada fase investigativa y analítica del estudio de la incidencia de la dinámica poblacional en la cadena del frijol.
- Fortalecidas las capacidades de las 4 Escuelas Provinciales de Capacitación del MINAG.
- Elaborados planes de capacitación municipales y mapas de capacitación por cadenas.
- 5700 ejemplares de materiales publicados a partir de los resultados del Programa.

Resultado 2.

- 499 personas de 197 entidades han sido capacitadas para formular proyectos de intervención.
- Lanzadas cuatro convocatorias de proyectos, con más de 600 personas participantes.
- De 281 proyectos presentados fueron aprobados 117 (41,6 %) proyectos para ser financiados.
- 13 proyectos locales que promueven integración
- Beneficiados con equipos, insumos y servicios fortalecidos casi 4.000 productores.
- Favorecido el uso de FRE (energía eólica y solar) 26 iniciativas de las cadenas ganaderas (45 molinos a viento, 13 cercas eléctricas con celdas fotovoltaica y cuatro calentadores de agua solares).
- Capacitados en temas de eficiencia energética más 400 personas y cambios de prácticas asociados al ahorro de la energía.
- Beneficiadas con equipos e insumos más de 700 mujeres, creados 158 nuevos empleos, servicios preferenciales para mujeres en 14 cooperativas.
- 13 cooperativas están asociadas y participan en procesos de inter-cooperación.
- Fortalecidas las actividades de calidad e inocuidad de los productos finales.
- Modernización de 2 industrias lácteas y capacidades de 4 mataderos locales,
- Distribución y comercialización de leche y carne refrigerada en 50 y 21 bodegas (?).

- Empleadas medidas de conservación de suelos a 7 000 ha.
- Adquiridos 142 sistemas de riego que garantizan un riego eficiente en 496,63 ha.
- Uso de la tecnología de los enrolladores y equipos de bombeos con paneles solares.
- Medidas de adaptación al CC: regionalización de semillas, el almacenamiento de alimento animal y el acuartonamiento.
- articulación industria-comercialización para lograr la distribución y venta refrigerada de la leche y la carne.
- Recuperación de daños provocados por el huracán Irma

Eficiencia

El modelo de gestión organizacional

En general la estructura de gestión del Proyecto ha estado bien diseñada, considerando los niveles nacional, provincial y municipal, y combinando estructuras responsables de la gestión con estructuras que apoyaron la coordinación e implementación sustantiva. El modelo de gestión organizativo diseñado establece claramente la instancia de decisión en el Comité Directivo y crea un espacio de coordinación entre los Ministerios involucrados y el PNUD, el Comité de Gestión, para asegurar la implementación del Proyecto. Por otra parte, en cuanto a la estructura operativa se establecen diferentes niveles territoriales, que permiten garantizar la coordinación y ejecución: (i) La El Equipo Técnico Nacional del Proyecto, formado por los aportes del MINAG y PNUD, . De acuerdo a la documentación revisada parecería que la contribución del MINAL y MINCIN, siendo importante, no tuvo el mismo nivel que la del MINAG; (ii) Los grupos técnicos interinstitucionales provinciales responsables de las actividades de diagnóstico y formulación de la estrategia, además del perfeccionamiento del funcionamiento de las cadenas; y (iii) Los grupos técnicos interinstitucionales municipales, responsables de gestionar la implementación práctica del Proyecto en el nivel local.

El diseño e implementación del Comité de Gestión del Proyecto, constituido por los directivos representantes del MINAG, MINCIN, MINAL y MINCEX, conforman una instancia necesaria para implementar, coordinar y conducir un proyecto de esta magnitud, con procesos innovadores de planificación, organización y gestión, dado que todos ellos son ministerios fundamentales para garantizar la articulación sectorial para el desarrollo de cadenas agroalimentarias, que incluyen aspectos productivos, de provisión, procesamiento, distribución y comercialización.

Tal vez el aspecto más importante del diseño e implementación del proyecto es el trabajo en redes interinstitucionales que ha logrado desplegar, como espacios de participación conjunta de la que forman parte los diversos actores de las cadenas agroalimentarias y las instituciones públicas de diferentes niveles de gobierno, con el fin de generar acciones que respondan a objetivos o problemáticas que atraviesan los escenarios de los territorios regionales, provinciales y municipales seleccionados, que se expresan sobre todo en el Grupo Gestor del Programa de Formación Integral, los Equipos Técnicos Intersectoriales locales (ETL) y los Consejos de Gestión Intersectoriales Municipales (CGIM).

Como hipótesis de trabajo a ser verificadas en la fase de terreno, las diversas redes constituidas para los procesos de innovación, capacitación y gestión a nivel provincial y municipal, debieron generar ciertos atributos que les ha permitido trabajar juntos y lograr resultados como los que han sido señalados, como la construcción de confianza entre los miembros, la práctica de la reciprocidad, el trabajo en conjunto basado en la corresponsabilidad, la presencia de actitudes favorables de apertura hacia otros, el deseo de aprender y de informarse, además de contar con

objetivos comunes y planes de acción que coadyuvaron a la obtención de logros significativos. También debieron establecerse reglas de juego claras, en particular en lo que se refiere a la forma en que se tomaban las decisiones, el uso de los recursos disponibles, la forma en que se socializaba la información, la manera en que se difundieron los resultados y el cumplimiento de plazos para no entorpecer las dinámicas de trabajo articulado con los demás actores.

En tal sentido cabe destacar la participación de los gobiernos locales, que han hecho suyos los objetivos en los territorios involucrados, facilitando la ejecución eficiente de las actividades de AGROcadenas.

Alianzas y sinergias con otros proyectos

Para el logro de los resultados han establecido sinergias y complementariedades con otros proyectos y programas:

- Programa UNFPA. Trabajo conjunto para el análisis de la dinámica poblacional en la cadena del frijol.
- Proyecto BASAL. Protección de los recursos agua y suelo y la adaptación al cambio climático.
- Proyecto APOCOOP. Trabajo conjunto en la intercooperación.
- Proyecto PIAL. Trabajo conjunto en el desarrollo de la innovación tecnológica para la creación de los GIAL.
- FIDA. Capacitación conjunta a técnicos, operarios y directivos que trabajarán en las plantas Industriales de Secado de Granos.
- Programa de Manejo Sostenible de Tierras. Medidas de conservación de suelo
- IAgric y la ENPA. Tarea técnica para el manejo sostenible del agua que se emplea por los sistemas de riego. Disminución de la sobreexplotación de las fuentes de abasto.
- Proyecto Construyendo Mejor. Coordinación de acciones para la recuperación de desastres naturales (huracán Irma) en Yaguajay.
- Proyecto PADIT. Asesoría para la promoción del enfoque de cadenas.
- Proyecto Innovacuba. Capacitación a través de una red en los temas de Cadenas de Valor, Emprenderismo e Innovación Agraria Rural
- Proyecto PAAS. Cooperación en los temas de Agricultura Sostenible.

Es reconocido el papel de la ONP y el PNUD en la ejecución del Programa 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. Falta aún establecer con mayor profundidad el valor agregado aportado por cada una las instituciones responsables de la ejecución.

Respecto a la dinámica de gestión, la primera etapa tuvo una mayor extensión en el tiempo (19 meses) debido a la complejidad de 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; y, la poca experiencia en la elaboración de propuestas de negocios por parte de los beneficiarios/as directos. La dirección de AGROcadenas optó por extender el proceso de sensibilización y capacitación de los actores involucrados para lograr una efectiva articulación y adecuadas propuestas de negocios.

Impacto

Respecto al impacto del Proyecto, el principal hallazgo del análisis documental (hasta el cierre del año 2018) es el haber superado las metas señaladas en el Marco Lógico en relación al volumen de producciones locales de las cadenas de maíz, carne, leche y frijol y la disponibilidad de alimentos para la población, constituyéndose en un importante aporte que contribuye a la reducción de importaciones y al mejoramiento de la seguridad alimentaria.

Estas metas son el resultado de la implementación de múltiples estrategias que han permitido incrementar las áreas de producción y mejorar la productividad, mediante el mejoramiento de la producción de semillas certificadas para granos, pastos y forrajes, la disponibilidad de alimento para el ganado vacuno, el acceso a bioproductos y sistemas de riego, el desarrollo de capacidades y asistencia técnica, la instalación de capacidades para agregar valor a los productos finales de las cadenas intervenidas y reducir sus pérdidas, entre otras.

De igual forma, se puede constatar el evidente fortalecimiento de la gestión de las cuatro cadenas agroalimentarias. El enfoque de cadenas agroalimentarias ha permitido que los diferentes actores trasciendan la visión meramente productivista, por una visión más integral que les ha facilitado ver la totalidad de las cadenas, desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por las etapas de beneficiado y procesamiento, los servicios de desarrollo y los tomadores de decisiones a nivel nacional, provincial y municipal.

Además, el enfoque de cadenas ha propiciado un escenario más apropiado para el establecimiento de alianzas y sinergias, que en muchos casos se han constituido con la lógica de redes. Esto no sólo se evidencia en la articulación de los diferentes actores, directos e indirectos en las dinámicas impulsadas, que conlleva una nueva manera de gestión de los procesos de generación de valor de los granos, carne y leche vacuna, sino también a procesos de articulación horizontal entre los Ministerios, trascendiendo culturas institucionales profundamente sectorialistas; así como, las redes interinstitucionales a nivel municipal a través de los Consejos de Gestión Intersectorial Municipales (CGIM), vinculando las estrategias de fortalecimiento de las cadenas con las estrategias de desarrollo territorial para el autoabastecimiento de estos gobiernos locales.

Buena parte de los cambios positivos producidos se debe al proceso de formación y creación de capacidades integrales, que han incluido la riqueza del cambio de visión que conlleva el enfoque de cadenas, el manejo de procesos y metodologías de gestión participativa, las capacidades para la realización de diagnósticos y formulación participativa de las estrategias de intervención, los enfoques transversales especialmente orientados a la equidad de género y empoderamiento de la mujer, el uso de fuentes renovables de energía y medidas de adaptación al cambio climático, y también las capacidades técnicas para mejorar los procesos de producción, postcosecha, beneficiado y transformación en los diferentes eslabones de las cadenas.

Los principales impactos logrados pueden resumirse como sigue:

Incremento de la producción local de semillas certificadas para granos y pastos y forrajes.

- En las cadenas carne y leche, en el 2018 se lograron volúmenes de producción de semillas agámicas certificadas para pastos y forrajes diversificados por un valor superior a 700t. Este resultado es diferente y superior a lo previsto en el Marco Lógico, el cual refiere como meta una producción de 4t de semilla botánica.
- La producción de semillas de frijol lograda en el 2018 en las entidades beneficiarias de la región central, duplica la que existía en el 2014 y se avanza en la diversificación varietal de las mismas.

Este resultado es también muy superior a lo previsto en el Marco Lógico, donde solo se propuso un incremento de 30t y en el 2018 se lograron incrementar respecto al 2014 unas 140t.

Aumento de la disponibilidad local de alimentos para el ganado.

- Con las intervenciones realizadas en las cadenas de carne y leche, se logra en el 2018 contar con 75.000 toneladas de forrajes más de lo disponible en el 2014. Esto implica un índice de crecimiento de 3 y 5 para la región central y oriental, respectivamente.
- Con la introducción de la tecnología para la producción de heno, en el 2018 se lograron producir 24.500 t de heno de forma mecanizada, comenzándose a instaurar la práctica de su almacenaje para épocas de sequía. Esta producción era prácticamente inexistente al iniciarse AGROcadenas. Ambos resultados son muy superiores a las metas previstas, que solo se refieren un incremento en la producción de alimento animal de 2.000 t.

Crecimiento en los volúmenes de producción de las cuatro cadenas que apoya el Programa.

- Las cadenas graneras de maíz y frijol han tenido incrementos en el 2018 de 800 y 2200 t, respectivamente. Con estas cifras, el frijol logra duplicar las producciones con las que contaban y el maíz muestra un índice de crecimiento de 1.6. Para ambas cadenas estos resultados son muy superiores a los previstos, en el ML aparecen como metas un incremento de 350 t para frijol y de 1.200 t para maíz.
- Las cadenas ganaderas, también han experimentado, en el 2018, crecimientos significativos, comparados con el 2014. En las áreas de intervención del proyecto de la región central, la leche ha logrado un índice de crecimiento de 1.3 y la carne, ya ha logrado duplicar sus producciones. Estos impactos también superan las metas previstas de 600.000 l de leche y 100 t de carne.

Mejora de la capacidad local para agregar valor a las producciones de las cadenas ganaderas.

- La industria de Sancti Spíritus ha comenzado a recuperar su capacidad productiva, altamente deprimida en los años 2015, 2016 y 2017, llegando a superar en el 2018 las producciones que tenía en el 2014, en 1,5 millones de litros. Esto representa el 50% de la meta establecida en el Marco Lógico.
- Cuatro losas sanitarias, una minindustria y una industria cárnica han mejorado sus capacidades para procesar y mantener la calidad e inocuidad de la carne vacuna. Más de 2.000 t de carne han sido transformadas utilizando los recursos provistos por el proyecto y 22 t se han logrado comercializar de forma refrigerada. La meta propuesta era de 90 t.

Instalación de capacidades para la agregación de valor a las producciones primarias de las cadenas graneras.

- Al cierre del 2018 se encontraba en fase de culminación la primera Planta Industrial para el secado y beneficio de granos que permitirá secar 40 t diarias de frijol y/o maíz en la región central de Cuba.
- En la región oriental se ha comenzado a utilizar un secadero de pequeña escala para el polo productivo de Babinen en Cauto Cristo, gestionado por una cooperativa para brindar servicios a los productores de la zona. Permite el secado de maíz, arroz y otros granos.

Avances significativos en el empoderamiento femenino en las cadenas.

- En el 2018 se crearon 150 empleos para mujeres, gran parte de ellos en las cadenas ganaderas donde tradicionalmente están más excluidas.
- Un poco más de 700 mujeres han sido beneficiadas con capacitaciones, equipos, insumos y servicios fortalecidos con el proyecto.

Implementación de medidas para la conservación y uso adecuado de los recursos agua y suelo y para la adaptación al cambio climático en las cuatro cadenas.

- En el 2018 se reporta la aplicación de medidas para el mejoramiento de suelos en unas 7,000 ha y la puesta en marcha de riego eficiente para un total de 469.3 ha.
- Se culminó el estudio de la regionalización de 28 variedades de semillas de frijol con sugerencias para cuatro zonas edafoclimáticas diversas, iniciándose un proceso de multiplicación atendiendo a las conclusiones de este trabajo.

Fortalecida la articulación entre los diversos actores de las cadenas.

- En el 2018 se ha logrado consolidar la experiencia de los CGIM en 6 municipios, mostrando las capacidades de los gobiernos locales para liderar una gestión inclusiva y horizontal de las cadenas
- Se aprecian resultados positivos en cuatro experiencias de asociatividad entre cooperativas para la prestación de servicios y de la articulación entre procesadores y entidades comercializadoras en 6 municipios (2 en la región central y 4 en la oriental).

Estos hallazgos en cuanto al impacto del Proyecto deben ser analizados contando con la información de avances de los años 2019 y 2020, tomando en cuenta que el año 2018 se realizó una revisión de las líneas de base y las metas de tres indicadores del Marco Lógico, dado que los resultados superan en gran medida los incrementos inicialmente previstos y cuentan con líneas de base diferentes a las concebidas.

- La línea de base para la producción de maíz y la meta propuesta se incrementan.
- La línea de base de la producción de carne en pie se triplica y la meta de incremento crece considerablemente.
- La línea base de la semilla de frijol se disminuye, pero se aumenta la meta del incremento esperado.
- La línea de base y la meta de semillas de maíz se disminuyen.
- Se incrementa la línea de base y la meta para el alimento animal, y se desglosan las cantidades para poder reflejar la henificación.

5. Grado de dificultad prevista en la recopilación de datos

Considerando las condiciones provocadas por la emergencia sanitaria de Covid-19, que impide a la misión de evaluación la posibilidad de conocer de forma presencial las experiencias generadas en las diferentes cadenas y los contextos de su desarrollo, como resultado del cierre de los aeropuertos internacionales y del confinamiento que impide desplazarse a los municipios en la región centro y oriental del país; es imprescindible adaptar el método y las técnicas de trabajo para realizar la evaluación final a distancia, mediante el uso de alternativas telemáticas para la segunda fase de la evaluación.

En tal sentido proponemos contactar e interactuar de forma virtual con los actores institucionales y de las cadenas para recoger los datos que permitan verificar los hallazgos y conclusiones primarias de la fase documental. Para esto se utilizarán:

- Aplicaciones online como Zoom, Skype o WhatsApp para realizar entrevistas, grupos focales y/o talleres virtuales.
- Computadoras y teléfonos con internet o datos para aplicar una encuesta virtual a los beneficiarios de las cadenas intervenidas.

- Correo electrónico y/o videollamadas para la aplicación de cuestionarios escritos y facilitar la coordinación del equipo evaluador, con los actores del Proyecto y el Grupo de Referencia.

Los mecanismos telemáticos propuestos requieren el apoyo del Equipo del Proyecto del PNUD y de la Oficina Nacional del Proyecto para garantizar el contacto, enlace e interacción con los actores vinculados a la implementación y los actores externos que serán entrevistados como parte del proceso de evaluación:

6. Fase de terreno: actores y técnicas

En función de obtener nuevas evidencias, validar y enriquecer las conclusiones preliminares con información y criterios objetivos, se procederá a interactuar y recoger datos de los diferentes actores directos que intervienen en el proyecto, especialmente de las cadenas agrolimentarias intervenidas, así como de representantes institucionales de los Ministerios, la cooperación internacional, y los gobiernos provinciales y municipales. Para esto se combinarán diversas técnicas e instrumentos que se aplicarán a distancia y por vía telemáticamente.

Código	Actores	Técnica
A	Directivos de instituciones de Cooperación al Desarrollo: - UE - COSUDE - PNUD	Entrevista virtual semiestructurada por entidad
B	MINCEX: Dirección de Organismos Económicos Internacionales	Entrevista virtual semiestructurada
C	Miembros directivos Nacionales responsables del Proyecto Agrocadenas en: - MINAG - MINCEX - MINAL - MINCIN	Entrevista virtual semiestructurada por entidad
D	MEP: Directivos vinculados al proyecto en la selección de municipios para el pilotaje de los planes de desarrollo local	Entrevista virtual semiestructurada
E	Equipo Técnico Nacional: - Oficina Nacional del Proyecto (ONP). - Equipo PNUD para el Proyecto.	- Cuestionario informe de avances y acciones 2019-2020 - Talleres virtuales de trabajo
F	Responsables del trabajo técnico regional: Monitores Regionales, Oficinas Provinciales del Proyecto (4), Oficinas Municipales del Proyecto (13), Grupos Técnicos Interinstitucionales provinciales y/o municipales.	Talleres virtuales de trabajo por provincias o regiones.
G	Grupo Nacional Gestor y Actores del Programa de Formación Integral (CESCE, MINAG, MINAL, MICIN y otros actores relevantes)	Taller virtual
H	Actores directos e indirectos de la cadena de valor de carne vacuna	- Encuesta online - Grupo focal
I	Actores directos e indirectos de la cadena de valor de maíz	- Encuesta online - Grupo focal
J	Actores directos e indirectos de la cadena de valor de leche	- Encuesta online - Grupo focal
K	Actores directos e indirectos de la cadena de valor de frijol	- Encuesta online - Grupo focal
L	Responsables de proyectos con los cuales se han establecido sinergias: PADIT-PNUD (desarrollo económico territorial), BASAL (adaptación al cambio climático), PIAL (promover	Entrevista semiestructurada por proyecto

	innovación a nivel local), FIDA-Programa más alimentos, APOCOOP, PASS, PRODECOP-FIDA (tecnologías de secado y beneficiado de granos). Programa de manejo sostenible de tierras para generar cultura de cuido de suelos	
M	Responsables de Equipos Técnicos Intersectoriales Locales – CAP: Villa Clara, Sancti Spiritus, Granma y Santiago de Cuba.	Entrevista colectiva semiestructurada ó cuestionario
N	Responsables de Consejos de Gestión Intersectoriales Municipales.	Entrevista colectiva semiestructurada ó cuestionario
O	Actores principales responsables de innovación en las cadenas.	Entrevista colectiva semiestructurada

Anexo 1: Propuesta de agenda de la fase de terreno

Plan de trabajo/ actividades	Octubre				Noviembre
	5-11	12-18	19-25	26-1	2-8
Fase de terreno					
Taller virtual con el equipo técnico nacional: - Oficina Nacional del Proyecto (ONP). - Equipo PNUD para el Proyecto.		15			
Cuestionario informe de avances y acciones 2019-2020 bajo responsabilidad del equipo técnico nacional .		16-17			
Aplicación de encuesta online o impresa a los beneficiarios de las 4 cadenas de valor de acuerdo a la muestra estratificada definida.		16-28			
Capacitación a las personas responsables de apoyar la aplicación de encuesta online o impresa a los beneficiarios del Proyecto.		16			
Entrevista virtual semiestructurada por entidad con Directivos de instituciones de Cooperación al Desarrollo - UE - COSUDE - PNUD		16			
Entrevista virtual semiestructurada con miembros directivos nacionales responsables del Proyecto Agrocadenas: - MINAG			19		
Entrevista virtual semiestructurada con MINCEX : Dirección de Organismos Económicos Internacionales			19		
Entrevista virtual semiestructurada con miembros directivos nacionales responsables del Proyecto Agrocadenas: - MINAL - MINCIN			19		
Entrevista virtual semiestructurada con MEP : Directivos vinculados al proyecto en la selección de municipios para el pilotaje de los planes de desarrollo local			19		
Talleres virtuales con la participación de los responsables del trabajo técnico por provincias : Monitores Regionales, Oficinas Provinciales del Proyecto (4), Oficinas Municipales del Proyecto (13), Grupos Técnicos Interinstitucionales provinciales y/o municipales. - Provincia Villa Clara - Provincia Sancti Spiritus - Provincia Granma - Provincia Santiago de Cuba			20-21		
Taller virtual con grupo Nacional Gestor y Actores del Programa de Formación Integral : CESCE, MINAG, MINAL, MICIN y otros actores relevantes.			22		
Entrevista semiestructurada con los responsables de proyectos con los cuales se han establecido sinergias : - PADIT (PNUD) de desarrollo económico territorial.			23		

- BASAL para abordar adaptación al cambio climático. - PIAL para promover la innovación a nivel local. - FIDA-Programa más alimentos. - APOCOOP. - PASS.					
Grupo focal: entrevista colectiva semiestructurada con la participación de los actores directos e indirectos de la cadena de valor de carne vacuna				26	
Grupo focal: entrevista colectiva semiestructurada con la participación de los actores directos e indirectos de la cadena de valor de maíz				27	
Grupo focal: entrevista colectiva semiestructurada con la participación de los actores directos e indirectos de la cadena de valor de leche				28	
Grupo focal: entrevista colectiva semiestructurada con la participación de los actores directos e indirectos de la cadena de valor de frijol				29	
Entrevista colectiva semiestructurada a Equipos Técnicos Intersectoriales Locales – CAP Provincia Villa Clara - Provincia Sancti Spiritus - Provincia Granma - Provincia Santiago de Cuba				30	
Entrevista colectiva semiestructurada a responsables de Consejos de Gestión Intersectoriales Municipales.				30	
Entrevista colectiva semiestructurada a los actores principales responsables de innovación en las cadenas.					2
Elaboración de informe de trabajo en terreno.					2-3
Presentación de informe de trabajo en terreno					3

Anexo 10. Principales cuellos de botella y líneas estratégicas de intervención en las cadenas beneficiadas

Tomado de los documentos de estrategia de las cadenas de valor seleccionadas e intervenidas.

Cadenas	Cuellos de botella (factores críticos)	Líneas estratégicas de intervención
Maíz	1. Déficit de oferta de semilla de calidad y varietal y débil capacidad (infraestructura y gestión) para la producción técnica de semilla de calidad. 2. Bajos rendimientos (productividad, inestabilidad en la oferta). 3. Mermas y baja calidad en post cosecha. 4. Deficiente infraestructura y gestión de almacenamiento y transporte. 5. Insuficiente sistema de gestión y control de la calidad a lo largo de la cadena. 6. Débil capacidad técnica en temas económicos y planificación en función a la demanda.	1) Incrementar la oferta de semillas categorizadas para satisfacer las demandas de la región. 2) Incrementar los rendimientos con prácticas adecuadas y tecnologías sostenibles. 3) Implementar un sistema integrado de poscosecha que garantice los parámetros de calidad requeridos por el cliente (industria). 4) Mejorar la infraestructura y gestión para el almacenamiento, conservación y transporte, en función de los actores de la cadena. 5) Implementar un sistema integrado de gestión y control de la calidad en la cadena del maíz. 6) Mejorar el desempeño de las estructuras productivas a través de una planificación y gestión orientada a la demanda.
Frijol	1. Insuficientes volúmenes de producción, bajos rendimientos y baja productividad. 2. Insuficiente e inadecuadas condiciones de acopio, almacenamiento y transporte del producto a lo largo de la cadena. 3. Insuficiente calidad y pérdidas en el producto. 4. Falta de mecanismos de gestión que mejoren eficiencia, equidad e integración de la cadena. 5. Insuficiente e inadecuada red de servicios técnicos y gerenciales orientados a la demanda de la cadena.	1) Incrementar los volúmenes de producción, rendimientos y productividad del frijol. 2) Lograr adecuadas condiciones de acopio, almacenamiento y transportación para la comercialización eficiente y eficaz. 3) Lograr el cumplimiento de las especificaciones de calidad del producto, evitando pérdidas económicas y satisfaciendo la demanda. 4) Desarrollar una adecuada y suficiente red de servicios técnicos-gerenciales para satisfacer la demanda en la cadena del frijol.

		5) Crear mecanismos de gestión que mejoren la eficiencia, equidad e integración de la cadena del frijol.
Leche	1. Mal manejo y alimentación de la masa ganadera. 2. Deficiente calidad higiénico-sanitaria y composición de la leche. 3. Malas prácticas en el proceso de acopio, industria, distribución y comercialización afectan la calidad de la leche. 4. Mal aprovechamiento, insuficiencia, obsolescencia de infraestructura, equipamiento e instrumentos a lo largo de la cadena. 5. Insuficiente oferta e inadecuada calidad de los servicios e insumos de apoyo a la producción. 6. Carencia de una gestión integrada de todos los actores de la cadena y débil asociatividad por eslabones de la cadena	1) Lograr un eficiente manejo y alimentación de la masa ganadera. 2) Mejorar la calidad higiénica- sanitaria y composición de la leche cruda. 3) Cumplir con las normas de calidad de los procesos de acopio, industria y distribución de la leche. 4) Elevar el aprovechamiento de la capacidad instalada, mejorando la infraestructura, el equipamiento tecnológico y los instrumentos. 5) Mejorar la oferta en cantidad y calidad de los servicios e insumos para la producción de leche. 6) Gestionar el funcionamiento integral de la cadena.
Carne vacuna	1. Baja productividad y calidad del ganado en pie. 2. Baja calidad y eficiencia del proceso industrial (losas sanitarias, mini y gran industria). 3. Alta insatisfacción del consumidor. 4. Débil funcionamiento del mercado de servicios a la cadena. 5. Insuficiente e inexistente infraestructura e innovación tecnológica en todos los eslabones de la cadena. 6. Débil articulación, planificación y gestión con calidad en la cadena.	1) Elevar la productividad y mejorar la calidad del ganado en pie. 2) Mejorar la calidad y eficiencia en el proceso industrial. 3) Elevar la satisfacción del consumidor. 4) Mejorar la cobertura y eficiencia de la infraestructura e innovación tecnológica en todos los eslabones de la cadena. 5) Fortalecer el mercado de servicios en función de la demanda de los actores de la cadena. 6) Fortalecer la articulación, planificación y gestión con calidad de la cadena.

Anexo 11. Matriz de criterios de observación y preguntas orientativas para cada tipo de actor

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario? (en lo que concierne a la descentralización de la actividad productiva, la gestión del sector agropecuario, el reforzamiento de las cooperativas / de los actores no estatales del	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X
	1.2 ¿Se ajustó el proyecto a los productos y efectos del Programa de País Cuba 2014-2018 / MANUD para Cuba 2014-2018 / MIP para Cuba 2014-2021 / Estrategia de Cooperación Cuba 2011-2016, en particular en las áreas de seguridad alimentaria y nutricional y desarrollo económico sostenible?	X	X	X												
	1.3 ¿La planificación y acciones del proyecto abordan las demandas y necesidades fundamentales de los beneficiarios directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado criterios de priorización a atender por el proyecto?		X	X1	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	1.4 ¿En qué medida el diseño, planificación e implementación del proyecto es aceptable y factible en el contexto cultural local? (idoneidad)					X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

1.5 ¿Se han evaluado los grupos interesados (beneficiarios, decisores, otras instituciones, Asociaciones y comunidad en general) de manera activa y significativa en el diseño y durante la implementación de la acciones del proyecto?					X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
1.6 Durante los procesos de diseño del proyecto, ¿se tomaron en consideración las perspectivas de aquellas personas/instituciones que podrían influir y contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados indicados en el proyecto?															
1.7 ¿La estructura de gestión del proyecto, las funciones que desempeñan en los diversos niveles y el nivel de integración con los espacios y actores institucionales, son coherentes con las exigencias del contexto y necesidades de los beneficiarios?			X1		X	X	X						X	X	X
1.8 ¿El diseño del sistema de gestión de la información es pertinente en cuanto a recopilación, organización, calidad y uso de la información para el seguimiento y monitoreo de los indicadores del proyecto?.			X1	X	X	X									
1.9 ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar e implementar el proyecto? (Palma, Basal...)	X		X		X							X			
1.10 ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios de contexto país relacionados con la actualización del modelo socio-económico?	X	X	X	X	X	X	X								

2. Eficacia

[illegible]

3. Eficiencia y desempeño

3.1 ¿Se utilizaron de forma eficiente los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y oportuna para lograr los resultados del proyecto?			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
3.2 ¿Cuán bien se administró el financiamiento del proyecto y como se comportó la ejecución del presupuesto?			X	X	X	X	X	X	X	X	X				
3.3 ¿Cuál ha sido la eficacia y eficiencia de la complementariedad con las inversiones y el apoyo del Estado?	X	X	X	X	X	X							X	X	
3.4 ¿Qué modificaciones del proyecto se hicieron y cuáles fueron sus repercusiones financieras? ¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieron contribuir mejor al logro de los objetivos específicos del proyecto?			X		X	X									
3.5 ¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
3.6 ¿Cuál fue el nivel de eficiencia y eficacia de la lógica, metodología y estrategias de implementación del proyecto? ¿Las estrategias desarrolladas fueron adecuadas para atender los principales desafíos hasta la culminación del proyecto? ¿Cuál fue la temporalidad, secuencia lógica, nivel de cobertura y calidad de las actividades programadas? ¿Cuál fue la eficacia y efectividad de los enfoques y metodologías utilizadas y el nivel de apropiación alcanzado por los actores involucrados y beneficiarios?			X		X	X	X						X	X	X

3.7 ¿Fue adecuada y eficaz la estrategia de asociación y sinergia (alianzas) del Proyecto? ¿Cuál fue la capacidad y eficacia del proyecto para construir sinergias y complementariedades, tanto entre actores e instituciones como con otros proyectos implementados en el marco del programa del PNUD, de la UE, de la COSUDE , otras agencias y del mismo MINAG tanto a nivel nacional como local? ¿Cuáles son los resultados alcanzados en áreas como cooperación sur-sur y GCO?	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.8 ¿Cuál ha sido la participación o involucramiento de las instituciones locales, actores de la cadena y otros grupos interesados en los procesos de diseño, gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos? ¿Las responsabilidades estuvieron claramente asignadas y se implementaron de forma coherente y			X		X	X	X	X	X	X	X			
3.9 ¿El proyecto se adecuó y dió respuestas a las demandas locales de acuerdo al diagnóstico de las cadenas e identificación de brechas o cuellos de botellas y se ha adecuado con las respuestas contenidas en los proyectos seleccionados en las dos convocatorias?			X		X	X	X	X	X	X	X			
3.10 ¿Cuál ha sido la eficacia o funcionamiento del sistema de gestión de la capacitación en función de obtener los resultados esperados y la implementación de las actividades planificadas?			X		X	X	X	X	X	X	X		X	X
3.11 ¿Garantizó el sistema de seguimiento y evaluación empleado la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?			X1		X	X								

[illegible]

escalamiento	5.2 ¿Qué mecanismos ha implementado el Proyecto que puedan contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de resultados?			X		X	X							X	X	X
	5.3 ¿Cuáles son las principales oportunidades y desafíos que se prevén para la sostenibilidad de los resultados? ¿Qué acciones se podrían adoptar para responder a los mismos?	X		X	X	X	X	X								
	5.4 ¿Qué elementos del contexto político, económico, social y ambiental son importantes para la sostenibilidad de los resultados alcanzados?	X		X	X	X	X						X	X	X	X
	5.5 ¿Como se han fortalecido las capacidades y se garantizan los incentivos para que los actores directos e indirectos continuen asumiendo y/o mejorando su función en las cadenas?			X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	
	5.6 ¿Cuál es el grado de apoyo y de apropiación de las partes interesadas a nivel nacional y local con los objetivos a largo plazo del proyecto?			X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	5.7 ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida?	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X				
6. Igualdad de género	6.1 ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?			X		X	X	X	X	X	X	X				
	6.2 ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?			X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	6.3 ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?			X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

10. Aprendizajes	10.1 ¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	10.2 ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?			X		X	X							X	X	
	10.3 ¿Qué se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para utilizar los recursos asignados?			X	X	X	X									
	10.4 ¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas desarrolladas en el marco de él?	X		X	X	X	X	X						X	X	
	10.5 ¿Cuáles son los principales aprendizajes del proyecto que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en Cuba?	X		X	X	X	X	X					X	X	X	X
	10.6 ¿Qué resultados, enfoques, metodologías o experiencias relevantes del proyecto deben ser sistematizados, y difundidos a nivel nacional, regional y/o internacional?			X		X	X	X					X	X	X	X

Anexo 12.

Instrumento 1: Cooperación Internacional

Entrevista virtual semiestructurada por entidad

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES A. Directivos de instituciones de Cooperación al Desarrollo:
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social</u> y las <u>prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario</u> ? (en lo que concierne a la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la gestión del <u>sector agropecuario</u> , el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> / de los <u>actores no estatales</u> del sector y el <u>enfoque de cadena</u>) ¿Existe un aporte desde este tipo de <u>proyectos exitosos</u> a las <u>definiciones de la política pública cubana</u> ?	
	1.2 ¿Se ajustó el proyecto a los productos y efectos del Programa de País Cuba 2014-2018 / MANUD para Cuba 2014-2018 / MIP para Cuba 2014-2021 / Estrategia de Cooperación Cuba 2011-2016, en particular en las áreas de seguridad alimentaria y nutricional y desarrollo económico sostenible?	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general</u> , los <u>objetivos específicos</u> y <u>resultados</u> propuestos por el proyecto?	
	2.2 ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores obstaculizaron</u> la obtención de los objetivos?	
3. Eficiencia y desempeño	3.1 ¿Cuál fue el aporte explícito que se le reconoce a cada institución PNUD y MINAG para la implementación del proyecto? y ¿cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> (PNUD-MINAG)?	

4. Impacto	4.1 ¿Cuáles son los <u>principales cambios generados</u> (positivos/negativos) por el proyecto a nivel de <u>beneficiarios directos e indirectos</u> de las cadenas apoyadas y de los beneficiarios finales (consumidores: disponibilidad y acceso a alimentos)? ¿Cuáles de estos <u>cambios no estaban previstos</u> en el diseño del proyecto?	
	4.2 ¿Qué <u>factores</u> han contribuido al avance en los impactos de las cadenas? ¿Cuáles han sido los <u>principales desafíos confrontados</u> para alcanzar los impactos previstos y cuales se deben tener en cuenta para la sostenibilidad de los mismos?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿Cuáles son los <u>principales factores</u> (del contexto, de los resultados logrados y mecanismos implementados por el proyecto) <u>que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento</u> de los resultados del Proyecto?	
	5.2 ¿Qué recomendarían tomar en cuenta para garantizar la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados, enfoques, metodologías y estrategias de gestión del proyecto?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Qué se ha <u>aprendido</u> en las <u>diferentes etapas</u> de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?	
	10.2 ¿Qué se ha aprendido sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto o acciones específicas desarrolladas en el marco de él?	
	10.3 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes</u> del proyecto que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en Cuba?	

Anexo 13.

Instrumento 2: MINCEX

Entrevista virtual semiestructurada

Participantes	
----------------------	--

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES
		B. MINCEX: Dirección de Organismos Económicos Internacionales
1. Pertinencia	1.1 ¿El Proyecto Agrocadenas es <u>coherente con la actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales de desarrollo y del sector agropecuario</u> ? (Tomando en cuenta los lineamientos para la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la gestión del <u>sector agropecuario</u> , el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> y los <u>actores no estatales</u> del sector, el <u>enfoque de cadena</u>).	
	1.2 ¿Cuáles son los elementos de <u>coincidencia de la política del Estado Cubano</u> con las <u>políticas de la cooperación internacional</u> que han facilitado el desarrollo de estas nuevas alianzas con PNUD?	
2. Eficacia	2.1 ¿Conoce algunos de los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general</u> , los <u>objetivos específicos</u> y <u>resultados</u> propuestos por el proyecto?	
	Si responde positivamente a la anterior pregunta: 2.2 ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores obstaculizaron</u> la obtención de estos resultados?	
3. Eficiencia y desempeño	3.3 ¿Se han realizado algún tipo de <u>inversiones complementarias por parte del Estado Cubano</u> para el desarrollo del proyecto? ¿Cuál ha sido la eficacia y eficiencia con las inversiones?	

	3.14 ¿Cuál fue el <u>aporte concreto que se le reconoce a cada institución implementadora del Proyecto: PNUD y MINAG?</u> ¿Cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> (PNUD-MINAG)?	
4. Impacto	4.1 ¿<u>Cuáles son los principales cambios generados</u> (positivos/negativos) por el proyecto a nivel de <u>beneficiarios directos e indirectos</u> de las cadenas apoyadas y de los beneficiarios finales (consumidores: disponibilidad y acceso a alimentos)?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿<u>Cómo garantizar la sostenibilidad</u> de los resultados y del fortalecimiento de las cadenas apoyadas una vez que concluya el Proyecto?	

Anexo 14.

Instrumento 3: MINAG

Entrevista virtual semiestructurada por entidad

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES C. Miembros directivos Nacionales responsables del Proyecto Agrocadenas en: MINAG (autoridades responsable de la orientación del proyecto)
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario</u> ? (en lo que concierne a la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la gestión del <u>sector agropecuario</u> , el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> / de los <u>actores no estatales</u> del sector y el <u>enfoque de cadena</u>) ¿Existe un aporte desde este tipo de <u>proyectos exitosos a las definiciones de la política pública cubana</u> ?	
	1.2 ¿Cuáles son los elementos de coincidencia de la política del Estado Cubano con las políticas de la cooperación internacional?	
	1.3 ¿La planificación y acciones del proyecto abordan las <u>demandas y necesidades fundamentales de los beneficiarios</u> directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado <u>criterios de priorización</u> a atender por el proyecto?	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general</u> , los <u>objetivos específicos y resultados</u> propuestos por el proyecto?	
	2.2 ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores</u>	

	obstaculizaron la obtención de los objetivos?	
3. Eficiencia y desempeño	3.1 ¿Cómo se realizó la <u>gestión de los recursos financieros y humanos</u> del proyecto? ¿Cuáles han sido las fortalezas y las limitantes?	
	3.2 ¿Cuáles son las <u>inversiones complementarias del Estado Cubano</u> para el desarrollo del proyecto? ¿Cuál ha sido la eficacia y eficiencia con las inversiones?	
	3.3 ¿Cuál fue la <u>eficacia y efectividad de los enfoques y metodologías</u> utilizadas y el <u>nivel de apropiación</u> alcanzado por los actores involucrados y beneficiarios?	
	3.4 ¿Cuál ha sido la eficacia o funcionamiento del <u>sistema de gestión de innovación, capacitación y AT</u> en función de obtener los resultados esperados y la implementación de las actividades planificadas? Y ¿cuáles han sido los principales actores que han participado considerando los diferentes ministerios, gobiernos provinciales y municipales, entidades no estatales y actores de la cadena?	
	3.5 ¿Cómo ha <u>funcionado el sistema de información SIAGRO</u> para la gestión del proyecto y para la generación de políticas públicas del Ministerio?	
	3.6 ¿Cuál fue el aporte explícito que se le reconoce a cada institución PNUD y MINAG para la implementación del proyecto? y ¿cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> (PNUD-MINAG)? ¿Cuál fue el aporte del MINAL y MINCIN?	
4. Impacto	4.1 ¿Cuáles son los <u>principales cambios generados</u> (positivos/negativos) por el proyecto a nivel de <u>beneficiarios directos e indirectos</u> de las cadenas apoyadas y de los beneficiarios finales (consumidores: disponibilidad y acceso a alimentos)? ¿Cuáles de estos <u>cambios no estaban previstos</u> en el diseño del proyecto?	

	4.2 ¿Qué <u>cambios se han generado</u> con la implementación del proyecto en los procesos de <u>producción agropecuaria / el procesamiento de alimentos / en el comercio interior</u> ?	
	4.3 ¿Qué <u>factores han contribuido y cuáles han limitado</u> los cambios generados por el proyecto?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿Cuáles son los <u>principales factores</u> (del contexto, de los resultados logrados y mecanismos implementados por el proyecto) <u>que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento</u> de los resultados del Proyecto?	
	5.2 ¿Qué <u>recomendarían</u> tomar en cuenta para garantizar la <u>sostenibilidad y el escalamiento</u> de los resultados, enfoques, metodologías y estrategias de gestión del proyecto?	
6. Igualdad de género	6.1 ¿En qué medida el proyecto ha promovido <u>cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres</u> ? ¿Hubo algún efecto inesperado?	
	6.2 ¿Qué aspectos (<u>mecanismos, procedimientos y políticas</u>) <u>garantizarían</u> que los diferentes actores participantes en el proyecto <u>sigan trabajando</u> en los resultados logrados en el ámbito de la <u>igualdad de género</u> , el <u>empoderamiento de las mujeres</u> ?	
7. Innovación y gestión del conocimiento	7.1 ¿Cuán efectiva ha sido la <u>innovación tecnológica y gerencial</u> promovida por el proyecto en las cadenas que ha apoyado? ¿Cuáles han sido las innovaciones más importantes que ha aportado el proyecto para la gestión de las cadenas y el desarrollo agropecuario y económico de Cuba?	
	7.2 ¿Qué <u>acciones ha realizado</u> el proyecto para la generación de conocimiento y buenas practicas desarrolladas?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía, la inserción de FRE y la adaptación al cambio climático</u> ? ¿Cuáles son sus principales resultados?	

9. Visibilidad y comunicación	9.1 ¿Cuál ha sido la <u>estrategia de visibilidad y de comunicación</u> del proyecto a nivel local, nacional e internacional? ¿Qué ha aportado esta estrategia?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes</u> del proyecto que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias y al desarrollo económico en Cuba?	
	10.2 ¿Qué <u>resultados, enfoques, metodologías o experiencias relevantes del proyecto</u> recomendaría que sean <u>sistematizados</u> , y difundidos?	

Anexo 15.

Instrumento 4: MINAL y MINCIN

Entrevista virtual colectiva semiestructurada

Participantes	
----------------------	--

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES
		C. Miembros directivos Nacionales responsables del Proyecto Agrocadenas en: MINAL y MINCIN (autoridades responsable de la orientación del proyecto)
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario</u>? (En lo que concierne a la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la gestión del <u>sector agropecuario</u>, el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> / de los <u>actores no estatales</u> del sector y el <u>enfoque de cadena</u>) ¿Existe un aporte desde este tipo de <u>proyectos exitosos a las definiciones de la política pública cubana</u>?	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u>, respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general, objetivo específico y resultados</u> propuestos por el proyecto?	
	2.2 ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores obstaculizaron</u> la obtención de los objetivos?	

3. Eficiencia y desempeño	3.2 ¿Cuáles son las <u>inversiones complementarias del Estado Cubano</u> para el desarrollo del proyecto? ¿Cuál ha sido la eficacia y eficiencia de estas inversiones?	
	3.3 ¿Cuál fue la eficacia y efectividad de los <u>enfoques y metodologías</u> utilizadas y el <u>nivel de apropiación</u> alcanzado por los actores involucrados y beneficiarios?	
	3.4 ¿Cuál ha sido la eficacia y funcionamiento del <u>sistema de gestión de innovación, capacitación y AT</u> en función de obtener los resultados esperados y la implementación de las actividades planificadas? ¿Cuáles han sido las <u>principales instancias vinculadas</u> a sus Ministerios <u>que han participado</u> ?	
	3.6 ¿Cuál fue el <u>aporte del MINAL y MINCIN</u> al desarrollo del Proyecto? ¿Cuál fue el <u>aporte concreto</u> que se le reconoce a cada institución <u>PNUD y MINAG</u> para la implementación del proyecto? ¿Cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> (PNUD-MINAG)?	
4. Impacto	4.2 ¿Cuáles son los <u>principales cambios que se han generado</u> con la implementación del proyecto <u>en la gestión y desempeño del sector</u> bajo responsabilidad de sus Ministerios? ¿Qué <u>indicadores han mejorado</u> a nivel de valor agregado en la producción de alimentos y comercialización interna?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	¿Hay alguna indicación de que los <u>resultados logrados en las empresas continuarán</u> después de finalizado el proyecto?	

	¿La <u>experiencia y aprendizajes</u> logrados con el Proyecto les <u>han servido para otros procesos o proyectos</u> de sus respectivos Ministerios?	
6. Igualdad de género	6.2 ¿En qué medida el proyecto ha promovido <u>cambios positivos</u> en las esferas de la <u>igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres</u> en las cadenas beneficiadas? ¿Hubo algún efecto inesperado?	
7. Innovación y gestión del conocimiento	7.2 ¿Cuán efectiva ha sido la <u>innovación tecnológica y gerencial</u> promovida para generar un <u>mejor desempeño y gestión</u> de las cadenas? ¿Cuáles son las <u>innovaciones más importantes</u> que ha aportado el proyecto <u>para el desarrollo de la cadena</u> ?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿En qué medida el proyecto ha fomentado la <u>adaptación al cambio climático</u> ? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
	8.2 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía y la inserción de FRE</u> ? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
9. Visibilidad y comunicación	9.1 ¿La <u>estrategia de visibilidad y de comunicación</u> del proyecto a nivel local, nacional e internacional ha sido la adecuada para <u>socializar los resultados, enfoques y buenas prácticas</u> de AGROcadenas?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes</u> del proyecto que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias y al desarrollo económico en Cuba?	

	10.2 ¿Qué <u>resultados, enfoques,</u> <u>metodologías o experiencias</u> <u>relevantes</u> del proyecto <u>recomendaría</u> que sean <u>sistematizados</u> , y difundidos?	
--	---	--

Anexo 16.

Instrumento 5: MEP

Entrevista virtual semiestructurada

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario</u> ? (en lo que concierne a la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la gestión del <u>sector agropecuario</u> , el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> / de los <u>actores no estatales</u> del sector y el <u>enfoque de cadena</u>) ¿Existe un aporte desde este tipo de <u>proyectos exitosos a las definiciones de la política pública cubana</u> ?	D. MEP: Directivos vinculados al proyecto en la selección de municipios para el pilotaje de los planes de desarrollo local
	1.2 ¿Cuáles son los elementos de <u>coincidencia de la política del Estado Cubano con las políticas de la cooperación internacional</u> ?	
	1.3 ¿La planificación y acciones del proyecto abordan las <u>demandas y necesidades fundamentales de los beneficiarios</u> directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado <u>criterios de priorización</u> a atender por el proyecto?	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general</u> , los <u>objetivos específicos y resultados</u> propuestos por el proyecto?	
	2.2 ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores obstaculizaron</u> la obtención de los objetivos?	

3. Eficiencia y desempeño	3.1 ¿Cómo se realizó la <u>gestión de los recursos financieros y humanos del proyecto</u> ? ¿Cuáles han sido las fortalezas y las limitantes?	
	3.2 ¿Cuáles son las <u>inversiones complementarias del Estado</u> Cubano para el desarrollo del proyecto? ¿Cuál ha sido la eficacia y eficiencia con las inversiones?	
	3.3 ¿Cuál fue el aporte explícito que se le reconoce a cada institución PNUD y MINAG para la implementación del proyecto? y ¿cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> (PNUD-MINAG)? ¿Cuál fue el aporte del MINAL y MINCIN?	
4. Impacto	4.1 ¿Cuáles son los <u>principales cambios generados</u> (positivos/ negativos) por el proyecto a nivel de <u>beneficiarios directos e indirectos</u> de las cadenas apoyadas y de los beneficiarios finales (consumidores: disponibilidad y acceso a alimentos)? ¿Cuáles de estos <u>cambios no estaban previstos</u> en el diseño del proyecto?	
	4.2 ¿Qué <u>cambios se han generado</u> con la implementación del proyecto en los procesos de <u>producción agropecuaria / el procesamiento de alimentos / en el comercio interior</u> ?	
	4.3 ¿Qué <u>factores</u> han contribuido y cuáles han limitado los cambios generados por el proyecto?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿Cuáles son los <u>principales factores</u> (del contexto, de los resultados logrados y mecanismos implementados por el proyecto) <u>que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento</u> de los resultados del Proyecto?	
	5.2 ¿Qué recomendarían tomar en cuenta para garantizar la <u>sostenibilidad y el escalamiento</u> de los resultados, enfoques, metodologías y estrategias de gestión del proyecto?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes</u> del proyecto que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias y al desarrollo económico en Cuba?	

	10.2 ¿Qué <u>resultados, enfoques, metodologías o experiencias relevantes del proyecto recomendaría que sean sistematizados</u> , y difundidos?	
--	---	--

Anexo 17.

Instrumento 6: Equipo Técnico Nacional

Talleres virtuales de trabajo

Fecha:

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social</u> y las <u>prioridades nacionales y locales de desarrollo</u> y del sector <u>agropecuario</u> ? (en lo que concierne a la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la <u>gestión del sector agropecuario</u> , el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> / de los <u>actores no estatales</u> del sector y el <u>enfoque de cadena</u>) ¿Existe un aporte desde este tipo de <u>proyectos exitosos a las definiciones de la política pública cubana</u> ?	E. Equipo Técnico Nacional: - Oficina Nacional del Proyecto (ONP). - Equipo PNUD para el Proyecto.
	1.2 ¿Cuáles son los elementos de coincidencia de la política del Estado Cubano con las políticas de la cooperación internacional?	
	1.3 ¿La planificación y acciones del proyecto abordan las <u>demandas y necesidades fundamentales de los beneficiarios</u> directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado <u>criterios de priorización</u> a atender por el proyecto?	
	1.5 ¿Cómo <u>evaluaron y priorizaron los grupos interesados</u> (beneficiarios, decisores, otras instituciones, Asociaciones y comunidad en general) de manera activa y significativa en el diseño y durante la implementación de la acciones del proyecto?	
	¿Cuáles son las inversiones complementarias del Estado Cubano para el desarrollo del proyecto? ¿Cuál ha sido la eficacia y eficiencia con las inversiones?	
	1.9 ¿Cuáles fueron las principales <u>lecciones aprendidas de otros proyectos</u> que aportaron	

	en el diseño e implementación de Agrocadenas? (Palma, Basal...)	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general</u> , los <u>objetivos específicos y resultados</u> propuestos por el proyecto?	
	2.2 ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué factores obstaculizaron la obtención de los objetivos?	
	2.3 ¿Cuáles son los <u>efectos positivos y negativos</u> que el proyecto ha traído a los grupos beneficiarios directos e indirectos? ¿Cuáles son los <u>efectos que indirectamente ha ocasionado</u> el proyecto en otros grupos o espacios?	
3. Eficiencia y desempeño	3.1 ¿Se <u>utilizaron de forma eficiente los recursos</u> financieros y humanos? ¿Se <u>asignaron los recursos</u> (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y oportuna para lograr los resultados del proyecto?	
	3.2 ¿Cuán bien se administró el <u>financiamiento</u> del proyecto y como se comportó la <u>ejecución del presupuesto</u> ? ¿Qué modificaciones o mejoras se hicieron en el uso de los recursos financieros, humanos y materiales? ¿Pudieron contribuir mejor al logro de los objetivos del proyecto?	
	3.3 ¿Cuál fue la eficacia y eficiencia de los <u>enfoques, metodologías, estrategias y acciones utilizadas en la implementación del proyecto</u> ? ¿Cómo evalúan la temporalidad y secuencia lógica de todo el proceso de implementación del proyecto?	
	3.4 El proyecto tiene una importante estrategia de alianzas, asociación y sinergia a diferentes niveles (intersectorial, territorial, actores-cadenas, cooperación internacional, cooperación sur-sur...) ¿Cómo la implementaron? ¿Para qué? ¿Cuáles fueron sus resultados?	

	3.5 ¿Cuál ha sido la <u>participación e involucramiento</u> de las instituciones locales, actores de la cadena y otros grupos interesados en los procesos de diseño, gestión y ejecución del proyecto y cómo esto ha contribuido al logro de los objetivos?	
	3.6 ¿Cuál ha sido la eficacia o funcionamiento del <u>sistema de gestión de innovación, capacitación y AT</u> en función de obtener los resultados esperados y la implementación de las actividades planificadas? Y ¿cuáles han sido los principales actores que han participado considerando los diferentes ministerios, gobiernos provinciales y municipales, entidades no estatales y actores de la cadena?	
	3.7 ¿Cómo se realizó el proceso de <u>seguimiento y evaluación</u> del proyecto? ¿Qué fortalezas y dificultades se les presentaron en este proceso? ¿Cuál ha sido la utilidad de este proceso para la toma de decisiones y medición de resultados?	
	3.8 ¿Cómo ha funcionado el sistema de información SIAGRO para la gestión del proyecto y para la generación de políticas públicas del Ministerio?	
	3.9 ¿Cómo ha funcionado la estructura de implementación del proyecto con sus oficinas nacionales, provinciales y municipales, considerando su composición, herramientas, gestión, etc.? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Las responsabilidades estuvieron claramente asignadas y se implementaron de forma coherente y eficiente?	
	3.10 ¿Cuál fue el aporte explícito que se le reconoce a cada institución PNUD y MINAG para la implementación del proyecto? y ¿cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> (PNUD-MINAG)? ¿Cuál fue el aporte del MINAL y MINCIN?	
	3.11 ¿Respecto a la gestión del proyecto que se pudo hacer de forma diferente para mejorar su eficiencia (menor costo y tiempo) y eficacia (resultados)?	

4. Impacto	4.1 ¿Cuáles son los principales cambios generados (positivos/ negativos) por el proyecto a nivel de beneficiarios directos e indirectos de las cadenas apoyadas y de los beneficiarios finales (consumidores: disponibilidad y acceso a alimentos)? ¿Cuáles de estos cambios no estaban previstos en el diseño del proyecto?	
	4.2 ¿Qué <u>factores</u> han contribuido y cuáles han limitado los cambios generados por el proyecto?	
	4.3 ¿Qué cambios se han generado con la implementación del proyecto en los procesos de producción agropecuaria / el procesamiento de alimentos / en el comercio interior?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿Cuáles son los <u>principales factores</u> (del contexto, de los resultados logrados y mecanismos implementados por el proyecto) <u>que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento</u> de los resultados del Proyecto?	
	5.2 ¿Qué <u>mecanismos</u> ha implementado el <u>Proyecto</u> que puedan contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de resultados?	
	5.3 ¿Cuáles son las <u>principales oportunidades y desafíos</u> que se prevén para la sostenibilidad de los resultados? ¿Qué acciones se podrían adoptar para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del proyecto?	
	5.4 ¿Cuál es el <u>grado de apoyo y de apropiación</u> de las partes interesadas a <u>nivel nacional</u> y <u>local</u> con los objetivos y resultados a largo plazo del proyecto?	
	5.5 ¿Qué recomendarían tomar en cuenta para garantizar la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados, enfoques, metodologías y estrategias de gestión del proyecto?, en tal sentido ¿Qué se <u>podría hacer para reforzar las estrategias de salida</u> ?	
6. Igualdad de género	6.1 ¿En qué medida el proyecto ha promovido <u>cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres</u> ? ¿Hubo algún efecto inesperado?	

	6.2 ¿Qué aspectos (<u>mecanismos, procedimientos y políticas</u>) <u>garantizarían</u> que los diferentes actores participantes en el proyecto <u>sigan trabajando</u> en los resultados logrados en el ámbito de la <u>igualdad de género</u> , el <u>empoderamiento de las mujeres</u> ?	
7. Innovación y gestión del conocimiento	7.1 ¿Cuán efectiva ha sido la <u>innovación tecnológica y gerencial</u> promovida por el proyecto en las cadenas que ha apoyado? ¿Cuáles han sido las innovaciones más importantes que ha aportado el proyecto para la gestión de las cadenas y el desarrollo agropecuario y económico de Cuba?	
	7.1 ¿Qué <u>acciones ha realizado</u> el proyecto para la generación de conocimiento y buenas practicas desarrolladas?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía</u> , la <u>inserción de FRE</u> y la <u>adaptación al cambio climático</u> ? ¿Cuáles son sus principales resultados?	
9. Visibilidad y comunicación	9.1 ¿Cuál ha sido la estrategia de visibilidad y de comunicación del proyecto a nivel local, nacional e internacional? ¿Qué ha aportado esta estrategia?	
	9.2 ¿Cuánta apropiación se logró a nivel local y nacional con la imagen y los mensajes clave del proyecto?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Cuáles son los principales aprendizajes del proyecto, considerando sus diferentes etapas, que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias y al desarrollo económico en Cuba?	
	10.2 ¿Cómo ha <u>documentado el equipo</u> del proyecto las <u>lecciones aprendidas</u> de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes para que puedan extraer enseñanzas del proyecto?	
	10.3 ¿Qué se ha aprendido sobre la eficiencia del proyecto para la gestión y utilización de los recursos asignados?	
	10.4 ¿Qué <u>resultados, enfoques, metodologías o experiencias relevantes del proyecto</u> recomendaría que sean <u>sistematizados</u> , y difundidos?	

Anexo 18.

Instrumento 7: Grupo Nacional Gestor y actores del Programa de Formación Integral
Encuesta virtual semiestructurada

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES G. Grupo Nacional Gestor y Actores del Programa de Formación Integral (CESCE, MINAG, MINAL, MICIN y otros actores relevantes)
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social</u> y las <u>prioridades nacionales y locales de desarrollo</u> y del <u>sector agropecuario</u> ? (en lo que concierne a la <u>descentralización</u> de la actividad productiva, la gestión del <u>sector agropecuario</u> , el reforzamiento de las <u>cooperativas</u> / de los <u>actores no estatales</u> del sector y el <u>enfoque de cadena</u>) ¿Existe un aporte desde este tipo de <u>proyectos exitosos a las definiciones de la política pública cubana</u> ?	
	1.2 ¿La planificación y acciones del proyecto abordan las <u>demandas y necesidades fundamentales de los beneficiarios</u> directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado <u>criterios de priorización</u> a atender por el proyecto?	
	1.3 ¿Cómo evaluaron y priorizaron los <u>grupos interesados</u> (beneficiarios, decisores, otras instituciones, Asociaciones y comunidad en general) de manera activa y significativa en el diseño y durante la implementación de la acciones del proyecto?	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos para el período de ejecución total? ¿Se han alcanzado el <u>objetivo general</u> , los <u>objetivos específicos</u> y <u>resultados</u> propuestos por el proyecto?	

	2.2 ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores obstaculizaron</u> la obtención de los objetivos?	
3. Eficiencia y desempeño	3.1 ¿Cuál fue la eficacia y eficiencia de los <u>enfoques, metodologías, estrategias y acciones</u> utilizadas en la <u>implementación del proyecto</u> ? ¿Cómo evalúan la temporalidad y secuencia lógica de todo el proceso de implementación del proyecto?	
	3.2 ¿Cómo contribuyó la <u>estrategia de alianzas, asociación y sinergia</u> del proyecto a la implementación del programa de formación integral? ¿Quiénes participaron en el programa de formación integral? ¿Cuáles fueron sus principales resultados?	
	3.3 ¿Cuál ha sido la eficacia o funcionamiento del <u>sistema de gestión de innovación, capacitación y AT</u> en función de obtener los resultados esperados y la implementación de las actividades planificadas? Y ¿cuáles han sido los principales actores que han participado considerando los diferentes ministerios, gobiernos provinciales y municipales, entidades no estatales y actores de la cadena?	
	3.4 ¿Cuál fue el <u>rol que cumplió el grupo de formación integral</u> en la I etapa: diagnósticos, estrategias y desarrollo de capacidades; y, en la II etapa: formulación e implementación de propuestas locales?	
	3.5 ¿Cómo les ha sido <u>útil la información generada</u> en el sistema de monitoreo y evaluación <u>SIAGRO</u> ?	
4. Impacto	4.1 ¿Cuáles son los <u>principales cambios generados</u> (positivos/ negativos) por el proyecto en <u>innovación, capacitación y asistencia técnica</u> a nivel de beneficiarios directos e indirectos de las cadenas apoyadas y de los beneficiarios finales (consumidores: disponibilidad y acceso a alimentos)?	

	4.2 ¿Qué <u>factores han contribuido</u> y cuáles han <u>limitado</u> los cambios generados por el proyecto en innovación, capacitación y asistencia técnica?	
	4.3 ¿Qué <u>cambios se han generado</u> con la implementación del proyecto en los procesos de <u>producción agropecuaria / el procesamiento de alimentos / en el comercio interior</u> ?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿Cuáles son los <u>principales factores</u> (del contexto, de los resultados logrados y mecanismos implementados por el proyecto) <u>que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento</u> de los resultados del Proyecto?	
	5.2 ¿Qué <u>mecanismos</u> ha <u>implementado el Proyecto</u> que puedan contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de resultados en innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica?	
	5.3 ¿Cuáles son las <u>principales oportunidades y desafíos</u> que se prevén para la sostenibilidad de los resultados en innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica? ¿Qué acciones se <u>podrían adoptar</u> para esto?	
	5.4 ¿Cuál es el <u>grado de apropiación</u> de las partes interesadas a <u>nivel nacional y local</u> con la sostenibilidad de la innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica lograda por el proyecto?	
	5.5 ¿Qué recomendarían tomar en cuenta para garantizar la <u>sostenibilidad y el escalamiento</u> de los resultados del proyecto en innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica?, en tal sentido ¿Qué se <u>podría hacer para reforzar las estrategias de salida</u> ?	
6. Igualdad de género	6.1 ¿En qué medida el proyecto ha promovido <u>cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica</u> ? ¿Hubo algún efecto inesperado?	

7. Innovación y gestión del conocimiento	7.1 ¿Cuán efectiva ha sido la <u>innovación tecnológica y gerencial</u> promovida por el proyecto en las cadenas que ha apoyado? ¿Cuáles han sido las innovaciones más importantes que ha aportado el proyecto para la gestión de las cadenas y el desarrollo agropecuario y económico de Cuba?	
	7.2 ¿Qué <u>acciones ha realizado</u> el proyecto para la innovación y la generación de conocimiento?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía, la inserción de FRE y la adaptación al cambio climático</u> ? ¿Cuáles son sus principales resultados?	
	8.2 ¿Cuán <u>innovadoras y sostenibles</u> son las prácticas introducidas para estas temáticas?	
9. Visibilidad y comunicación	9.1 ¿El proyecto ha desarrollado actividades para <u>visibilizar y comunicar</u> los resultados y experiencias <u>en innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica</u> ? ¿En qué ha aportado esto al fortalecimiento de cadenas y al desarrollo económico del país?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes</u> del proyecto de la experiencia desarrollada en innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica?	
	10.2 ¿Qué <u>resultados, enfoques, metodologías o experiencias relevantes</u> del proyecto en innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica <u>recomendaría que sean sistematizadas, y difundidas</u> ?	

Anexo 19.

Instrumento 8: Equipos Técnicos Nacionales por Cadenas

Entrevistas colectivas semiestructuradas

Fecha:	
Participantes	

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	CODIGO DE ACTORES
		P. Equipos Técnicos Nacionales (ETN) de las cuatro cadenas:
1. Pertinencia	1.3 ¿La planificación y acciones en cada cadena han abordado las <u>demandas y necesidades fundamentales de los actores/beneficiarios</u> directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado <u>criterios de priorización</u> a atender por el proyecto?	
	¿En los <u>procesos de selección de propuestas o proyectos locales</u> cuáles fueron los <u>criterios de selección</u> , <u>cómo</u> se definieron y <u>quiénes</u> participaron? ¿Este proceso <u>permitió</u> llegar a los actores o <u>grupos</u> interesados de la cadena <u>que</u> realmente necesitaban apoyo?	
2. Eficacia	2.1 ¿Cuáles son los <u>principales avances/logros del proyecto</u> , respecto al nivel de alcance de las metas y productos previstos <u>en cada cadena</u> ? ¿Se alcanzaron la <u>visión</u> , los <u>objetivos</u> de las <u>estrategias de las cadenas</u> ? ¿Cuáles <u>cuellos de botella de las cadenas</u> se han <u>resuelto</u> y cuáles <u>quedan por resolver</u> ? ¿ <u>Qué factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿ <u>Qué factores obstaculizaron</u> la obtención de los objetivos?	

4. Impacto	4.2 ¿Cuáles son los <u>principales cambios alcanzados en la gestión y desempeño de las cadenas</u> que atiende el proyecto? ¿Hay alguna indicación de que los resultados logrados continuarán después de finalizado el proyecto?	
6. Igualdad de género	6.1 ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la <u>igualdad de género</u> y el <u>empoderamiento de las mujeres</u> en el fortalecimiento de la cadena y de cada eslabón?	
7. Innovación y gestión del conocimiento	7.2 ¿Cuán efectiva ha sido la <u>innovación tecnológica</u> y gerencial promovida para generar un <u>mejor desempeño y gestión</u> de las cadenas? ¿Cuáles son las <u>innovaciones más importantes</u> que ha aportado el proyecto para el desarrollo de la cadena?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿En qué medida el proyecto ha fomentado la <u>adaptación al cambio climático</u> ? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
	8.2 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía y la inserción de FRE</u> ? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
10. Aprendizajes	10.5 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes del proyecto</u> que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en Cuba?	

Anexo 20.

Instrumento 9: Grupos Empresariales GEGAN-MINAG

Entrevistas colectivas semiestructuradas

Fecha:	
Participantes	

		CODIGO DE ACTORES
CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	Q. Grupo Empresarial Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña, GEGAN – MINAG.
	¿Qué es el <u>Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña (GEGAN)</u> y cuál es su <u>relación y/o aporte al Proyecto</u> y al fortalecimiento de las <u>4 cadenas</u> seleccionadas?	
1. Pertinencia	1.1 ¿El proyecto es coherente con los elementos que caracterizan el proceso de <u>actualización de la política económica y social y las prioridades nacionales y locales de desarrollo y del sector agropecuario</u> ? (En lo que concierne al <u>sector agrícola</u> , el <u>enfoque de cadena</u> , las reformas para darle más <u>autonomía a las empresas</u> , la descentralización de la actividad productiva, el reforzamiento de las cooperativas, los actores no estatales).	
	¿El Proyecto logró aportar al <u>fortalecimiento de las unidades empresariales más débiles / con mayor potencial</u> del Grupo Empresarial? ¿Cuáles <u>no fueron beneficiarias</u> y por qué?	
3. Eficiencia y desempeño	3.3 ¿Cuáles han sido las <u>inversiones complementarias del GEGAN</u> ? ¿Cuál ha sido la <u>eficacia y eficiencia</u> de estas inversiones?	

4. Impacto	4.2 ¿Cuáles son los <u>principales cambios alcanzados en la gestión y desempeño de las empresas del GEGAN beneficiadas</u> ? ¿Qué <u>indicadores han mejorado del sistema productivo de las empresas</u> ?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	¿Hay alguna indicación de que los <u>resultados logrados en las empresas continuarán</u> después de finalizado el proyecto?	
	¿La <u>experiencia y aprendizajes</u> logrados con el Proyecto les <u>han servido para las otras empresas del grupo empresarial</u> ?	
6. Igualdad de género	6.2 ¿En qué medida el proyecto ha promovido <u>cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las empresas beneficiadas</u> ? ¿Hubo algún efecto inesperado?	
7. Innovación y gestión del conocimiento	7.1 ¿Qué <u>innovaciones</u> han sido promovidas por el Proyecto en las empresas que ha apoyado?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿En qué medida el proyecto ha fomentado la <u>adaptación al cambio climático</u> en las empresas apoyadas? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
	8.2 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía y la inserción de FRE</u> en las empresas beneficiadas? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
10. Aprendizajes	10.5 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes del proyecto</u> que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias y de las empresas?	

Anexo 21.

Instrumento 10: Director Nacional del CESCE

Entrevistas colectivas semiestructuradas

Fecha:	
Participantes	

		CODIGO DE ACTORES
CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	
El Programa de Formación Integral	¿Qué <u>alianzas institucionales</u> se hicieron para el desarrollo del Programa de Formación Integral?	
	¿Qué <u>elementos o áreas de trabajo</u> (temas) se asumieron en el Programa de Formación Integral?	
	¿Con qué <u>socios</u> trabajaron y que <u>roles</u> tuvieron?	
	¿Quiénes fueron los <u>beneficiarios</u> del desarrollo del Programa de Formación Integral?	
	¿Qué <u>metodologías</u> emplearon en los procesos de capacitación con los diferentes actores beneficiarios?	
	¿Con qué <u>estructura</u> contaban como CESCE para desarrollar el Programa de Formación y que <u>arreglos o despliegue institucional</u> tuvieron que hacer juntos con sus aliados para implementar el Programa de Formación?	
	¿Cuáles son los <u>principales logros</u> del Programa de Formación Integral?	
	¿Qué <u>dificultades</u> tuvieron en el desarrollo del Programa de Formación Integral?	
	3.14 ¿Cuál fue el <u>valor agregado del desempeño conjunto</u> del PNUD y del MINAG? ¿Cuál fue el aporte explícito que se le reconoce a cada institución?	

1. Pertinencia	1.3 ¿La planificación y acciones de formación o capacitación <u>abordaron las demandas y necesidades fundamentales</u> de los beneficiarios directos e indirectos y las relacionadas con la equidad de género y generacional, para lo cual se han definido y aplicado <u>criterios de priorización</u> a atender por el proyecto?	
4. Impacto	4.2 ¿Cuáles son los <u>principales cambios alcanzados en la gestión y desempeño de las cadenas</u> que atiende el proyecto? ¿Qué <u>factores contribuyeron</u> a la eficacia del proyecto en el logro de sus objetivos? ¿Qué <u>factores obstaculizaron</u> la obtención de los objetivos?	
6. Igualdad de género	6.1 ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la <u>igualdad de género</u> y el <u>empoderamiento de las mujeres</u> en el fortalecimiento de la cadena y de cada eslabón?	
7. Innovación y gestión del conocimiento	7.2 ¿Cuán efectiva ha sido la <u>innovación tecnológica</u> y gerencial promovida para generar un <u>mejor desempeño y gestión</u> de las cadenas? ¿Cuáles son las <u>innovaciones más importantes</u> que ha aportado el proyecto <u>para el desarrollo de la cadena</u> ?	
8. Adaptación al cambio climático y uso de FRE	8.1 ¿En qué medida el proyecto ha fomentado la <u>adaptación al cambio climático</u> ? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
	8.2 ¿Cómo ha contribuido el proyecto a promover un <u>uso eficiente de la energía y la inserción de FRE</u> ? ¿Cuáles han sido las prácticas más relevantes y de mayor impacto?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	¿Hay alguna indicación de que los <u>resultados logrados en las empresas continuarán</u> después de finalizado el proyecto?	
10. Aprendizajes	10.5 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes del proyecto</u> que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en Cuba?	

Anexo 22.

Instrumento 11: Equipos Técnicos Interinstitucionales Locales y Consejos de Gestión Intersectorial Municipal (CGIM)

Entrevistas colectivas semiestructuradas

Municipio y Provincia	
Fecha	
Participantes	

		CODIGO DE ACTORES
CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	M-N. Equipos Técnicos Interinstitucionales Locales y Consejos de Gestión Intersectorial Municipal (CGIM)
1. Pertinencia	1.1 ¿Cómo se han abordado las <u>demandas y necesidades fundamentales</u> de los beneficiarios directos e indirectos en el municipio o la provincia?	
3. Eficiencia y desempeño	3.1 ¿Cómo ha sido la <u>participación o involucramiento de las instituciones locales, actores de la cadena y otros grupos interesados</u> en las diferentes fases del Proyecto: diagnósticos, formulación de estrategias de las cadenas, elaboración e implementación de proyectos locales, ¿seguimiento y evaluación de los resultados?	
	3.2 ¿Quiénes han participado y <u>cuál ha sido su rol</u> en los equipos técnicos interinstitucionales o consejo de gestión intersectorial institucional?	
	3.3 ¿Cuáles son las <u>principales limitantes o dificultades</u> que se han presentado en la colaboración interinstitucional a nivel del municipio o provincia?	
4. Impacto	4.1 ¿Cuáles son los <u>principales cambios y resultados alcanzados para fortalecer las cadenas</u> que atiende el proyecto?	

	¿Qué <u>factores han contribuido</u> a alcanzar estos cambios o resultados? ¿Cuáles factores los <u>han dificultado</u> ?	
	4.2 ¿Qué <u>factores o capacidades se han desarrollado en el Consejo de Administración Municipal o Provincial</u> para fortalecer las cadenas locales y los planes de abastecimiento municipal?	
5. Sostenibilidad y escalamiento	5.1 ¿Qué <u>factores o mecanismos desarrollados por el Proyecto</u> a nivel municipal o provincial <u>pueden contribuir a la sostenibilidad</u> de los resultados alcanzados?	
	5.2 ¿Qué más se debe <u>hacer para garantizar que los resultados obtenidos se mantengan</u> a nivel municipal o provincial una vez que concluya el Proyecto?	
10. Aprendizajes	10.1 ¿Cuáles son los <u>principales aprendizajes del proyecto</u> que contribuyen al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias en el municipio, provincia o país?	

Anexo 23.

Instrumento 12: Encuesta a beneficiarios

ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION EN BENEFICIARIOS DE AGROCADENAS A TRAVÉS DE LOS PROYECTOS LOCALES IMPLEMENTADOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Recoger la percepción de los beneficiarios respecto a los resultados del Proyecto una vez culminada la implementación.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1. Cadena de Valor: Carne 1 ☐	Maíz 2 ☐	Leche 3 ☒	Frijol 4 ☒
2. Provincia: 3. Municipio: _			
4. Nombre de la unidad de producción/ insumos/ servicios/ transformación:			
5. Nombre del entrevistado/a:			
6. Responsabilidad o cargo:			

SECCIÓN 1.- CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA

No.	PREGUNTA Y FILTROS	RESPUESTAS
a.	¿Cuál es el número de miembros de la unidad de producción/insumos/servicios/transformación?	
b.	¿Cuál es el número de mujeres miembros de la unidad de producción/insumos/servicios/transformación?	
c.	¿Cuál es el número de personas menores de 35 años que son miembros de la unidad de producción/insumos/servicios/transformación?	
d.	¿Cuál es el nivel de instrucción promedio de los miembros de la unidad de producción/insumos/servicios/transformación?	☐ 1 Primaria ☐ 2 Secundaria ☐ 3 Superior ☐ 4 Postgrado ☐ 5 Ninguna

SECCIÓN 2.- INDICADORES DE IMPACTO Y EFECTO

1. Conteste las siguientes opciones de acuerdo a su realidad de manera comparativa entre lo que sucede actualmente (fecha de finalización del proyecto) y lo que pasaba en el año 2014 fecha en la que inició el proyecto.

	Ha aumentado	Se mantiene igual	Ha decrecido	No sabe	No Aplica
a. Actualmente el <u>volumen de producción</u> anual de la actividad apoyada en relación a lo que obtuvieron en el 2014		☐	☐	☐	☐
b. Actualmente las <u>pérdidas de su producción</u> de la actividad apoyada en relación a lo que tenían en el 2014		☐		☐	☐
c. Actualmente la <u>disponibilidad de semillas</u> que requiere producidas localmente en relación a lo que tenían en el 2014		☐	☐	☐	☐
d. Actualmente la <u>disponibilidad de insumos</u> que requiere de producción local en relación a lo que tenían en el 2014		☐	☐	☐	☐
e. Actualmente la <u>disponibilidad de asistencia técnica</u> que requiere en relación a lo que tenían en el 2014		☐	☐	☐	☐
f. Actualmente su producción tiene mayor <u>valor agregado</u> que lo que tenía en el 2014		☐	☐	☐	☐
g. Actualmente la <u>calidad de su producción</u> respecto a lo que tenía en el 2014		☐	☐	☐	☐
h. Actualmente el <u>precio de venta</u> de su producto en relación a lo que era en el 2014		☐	☐	☐	☐
i. Actualmente el <u>mercado</u> para su producto en relación a lo que era en el 2014		☐	☐	☐	☐
j. Su <u>disponibilidad a pagar</u> por asistencia técnica de calidad en relación al año 2014		☐	☐	☐	☐
k. Su <u>eficiencia energética y uso de fuentes renovables</u> de energía en su unidad producción/insumos/ servicios/ transformación en relación al año 2014		☐	☐	☐	☐
l. Su uso de <u>nuevas tecnologías y práctica productivas</u> para aumentar su resiliencia en su unidad productiva en relación al año 2014		☐	☐	☐	☐
m. Su <u>uso eficiente de agua</u> en su unidad de producción/ insumos/		☐	☐	☐	☐

servicios/transformación en relación al año 2014					
n. Su <u>conservación y mejora de suelos</u> en su unidad de producción/ insumos/ servicios/ transformación en relación al año 2014		☐	☐	☐	☐
o. Su aplicación de <u>medidas de adaptación al cambio climático</u> en su unidad de producción / insumos / servicios / transformación en relación al año 2014		☐	☐	☐	☐

2. ¿Qué proporción del ingreso de la unidad de producción / insumos / servicios / transformación representa la actividad apoyada por el proyecto? (diga un porcentaje) _____ %
3. ¿Cómo utilizan el excedente la unidad productiva? (marque con una X)
- ___ Reinvierten en nuevo ciclo productivo
- ___ Compran de activos
- ___ Distribuyen entre los miembros
- ___ Beneficios sociales de miembros
- ___ Otros:
- ¿cuál? _____
4. ¿Cuál es el principal problema en la cadena agroalimentaria que aún se mantiene después del apoyo del proyecto?

SECCIÓN 3.- PERCEPCION DE LOS EFECTOS E IMPACTOS

Marque con una X	Nada	Poco	Mucho	No aplica
1. ¿En cuánto cree que el proyecto ha mejorado la <u>seguridad alimentaria</u> de la población?	☐	☐		☐
2. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>fortalecido la cadena agroalimentaria</u> a la que pertenece su unidad productiva?	☐	☐		☐
3. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>reducido los niveles de dependencia de importaciones de alimentos</u> a Cuba?	☐	☐		☐
4. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado su calidad de vida</u> ?	☐	☐		☐
5. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado sus ingresos</u> ?	☐	☐		☐
6. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado su calidad de empleo</u> ?	☐	☐		☐
7. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado sus capacidades</u> ?	☐	☐		☐
8. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado su acceso al mercado</u> ?	☐			☐

9. ¿En cuánto cree que el proyecto ha <u>mejorado sus activos productivos</u> (tierra, herramientas, equipos, créditos, etc)?	☐	☐		☐
10. ¿En cuánto cree que el proyecto ha ayudado a <u>mejorar el apoyo de los gobiernos locales y ministerios a las cadenas agroalimentarias</u> ?	☐	☐		☐

11. ¿Cuándo termine el proyecto van a continuar con la actividad productiva? SI 1 NO 2 ☐

12. ¿Por qué?

13. ¿Qué otras instituciones le apoyan en esta cadena agroalimentaria? (liste el nombre y en que le apoyan?)

Anexo 24.

Instrumento 13: Beneficiarios del Proyecto

Grupos focales

A aplicarse en:

Objetivo del grupo focal: Confirmar ciertos hallazgos del accionar del proyecto AGROcadenas y discutir temas centrales respecto a los beneficios, aprendizajes y sostenibilidad

Tiempo de trabajo: h

Identificación de beneficios

Pregunta generadora. Mencione los principales aspectos en los que les ha ayudado el proyecto

No.	Aspecto
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

Lecciones aprendidas en la colaboración con el Proyecto

¿Que funcionó bien para obtener buenos resultados con el apoyo del proyecto	¿Qué más se pudo hacer para mejorar los resultados del proyecto?

Desafíos para la sostenibilidad

Luego de esta valoración se hace lluvia de ideas con las siguientes preguntas y se recogen en la matriz a continuación:

¿Cuáles son los problemas más fuertes que todavía hay que resolver para que las cadenas se sigan fortaleciendo?	¿Qué se puede hacer para resolver estos problemas identificados?	¿Con quién se puede trabajar para resolver los problemas identificados?	¿Cuál sería nuestro aporte (de los actores de la cadena) para superar el problema?

Fecha:

[illegible]