Invertir en la población rural

República de Cuba

Proyecto de Desarrollo Cooperativo Agroforestal

Informe de diseño

Informe principal

Fecha del documento: 30/06/2019
N.º del proyecto:
N.º de informe:

División de América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Índice

Equivalencias monetarias iii
Pesos y medidas iii
Acrónimos y siglas iv
Executive Summary viii
I. Contexto nacional y justificación del involucramiento del FIDA 1
A. Contexto nacional, agricultura y desarrollo rural 1
B. Prioridades corporativas del FIDA 7
C. Justificación del involucramiento del FIDA 10
D. Experiencias y lecciones extraídas 11
II. Descripción del Proyecto 14
A. Objetivo del Proyecto, área de intervención y grupo objetivo 14
B. Componentes, efectos y actividades 20
C. Teoría de cambio 30
D. Alineamiento, apropiación y alianzas 32
E. Costos, beneficios y financiación 33
III. Riesgos 39
A. Riesgos del proyecto y medidas de mitigación 39
B. Categoría ambiental y social 41
C. Clasificación del riesgo climático 42
IV. Implementación 42
A. Marco institucional 42
B. Gestión financiera, adquisiciones y gobernanza 44
C. Planificación, Monitoreo y Evaluación, Gestión del Conocimiento y Comunicación 46
D. Planes de Implementación 49

Anexos
Anexo 1: Marco Lógico
Anexo 2: Teoría de cambio
Anexo 3: Costos y financiamiento del proyecto
Anexo 4: Análisis Económico y Financiero
Anexo 5: Social Environment and Climate Assessment (SECAP) Review Note
Anexo 6: First Annual Work Plan and Budget (AWPB)
Anexo 7: Plan de adquisiciones y contrataciones de los primeros 18 meses de implementación
Anexo 8: Manual Operativo del Proyecto
Anexo 9: Integrated Risk Framework (IRF)
Anexo 10: Estrategia de salida
Anexo 11: Actividades elegibles a ser financiadas a través de IPP y Financiación Retroactiva
Anexo 12: Descripción del Piloto Results based Lending
Anexo 13: Formatos para la elaboración de los Planes de Desarrollo Cooperativo y Planes de Fortalecimiento de Servicios

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	Peso cubano (CUP)
USD 1,0	=	25 CUP (para la población)
USD 1,0	=	1 CUP (para la Contabilidad Nacional)

Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 libras
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 hectáreas
1 hectárea	=	2,47 acres

Acrónimos y siglas

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
AICS	Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
BANDEC	Banco de Crédito y Comercio
CCS	Cooperativa de Créditos y Servicios
CCSA	Cítricos Caribe Sociedad Anónima
CEAI	Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones del PRODECAFE
CGR	Contraloría General de la República
CGT	Centros de Gestión territorial
CICA	Centro de Inspección y Control Ambiental
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CLD	Convención de Lucha contra la Desertificación-Naciones Unidas
CMNUCC	Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático
CND	Contribución Nacionalmente Determinada de Cuba
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria
CREE	Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos
DdG	Declaración de Gastos (SOE en inglés)
DEG	Derechos Especiales de Giro
EAF	Empresas Agroforestales
EAN	Estrategia Ambiental Nacional
EAS	Estrategia Ambiental Sectorial
ECES	Centro de Superación, Capacitación y Extensión
ECIT	Entidades de Ciencia, Investigación y Tecnología
EMED	Empresa Ejecutora de Donativos del MINCEX
EMSA	Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios - MINAG
ENPA	Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios – MINAG
EPCS	Empresas Productoras y Comercializadoras de Semillas
EPS	Entidades Prestadoras de Servicios
EUR	Euro
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
GAF	Grupo Empresarial Agroforestal
GCM	Evaluación del Cambio Climático Global
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GELMA	Grupo Empresarial de Logística del MINAG
CGT	Centro de Gestión Territorial
IDH	Índice de Desarrollo Humano–Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IICT	Instituto de Información Científica y Tecnológica
IGECSA	Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria
IIIAgri	Instituto de Investigaciones en Ingeniería Agropecuaria - MINAG
INAF	Instituto de Investigaciones Agroforestales
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
INSMET	Instituto de Meteorología
IPCC	Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático
LPES	Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
MACAC	Movimiento Agroecológico Campesino a Campesino
MAE	Mercados Agropecuarios Estatales
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
MDL	Mecanismos de Desarrollo Limpio
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministerio de Educación Superior
MFP	Ministerio de Finanzas y Precios

NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINAL	Ministerio de la Industria Alimenticia
MINAZ	Ministerio de la Industria Azucarera
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MININT	Ministerio del Interior
ML	Marco Lógico
MOP	Manual Operativo del PRODECAFE
OACE	Organismos de la Administración Central del Estado
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información
OPF	Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (MINAG)
OTP	Oficina Técnica del PRODECAFE
OSDE	Organización Superior de Dirección Empresarial
PDC	Plan de Desarrollo Cooperativo
PFS	Plan de Fortalecimiento de Servicios
PIB	Producto Interno Bruto
PIDECCA	Programa Integral de Desarrollo del Esquema Café, Cacao y Apicultura
PNAN	Plan Nacional de Acción para la Nutrición
PNMCS	Programa Nacional de Conservación y Mejoramiento de Suelos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual del PRODECAFE
PRODECAFE	Proyecto de Desarrollo Cooperativo Agroforestal
PRODECOR	Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental
PRODEGAN	Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero
PSEGC	Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
RMT	Revisión de Medio Termino
SAT	Sistema de Alerta Temprana
SEA	Sistema de Extensión Agraria
SERTAF	Empresa de Servicios Técnicos Agroforestales
SINCITA	Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria
SNU	Sistema de Naciones Unidas
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
TIRe	Tasa Interna de Retorno Económica
TdR	Términos de Referencia
UBPC	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UJC	Unión de Jóvenes Comunistas
USD	Dólares de Estados Unidos
VANe	Valor Actual Neto Económico

Republic of Cuba

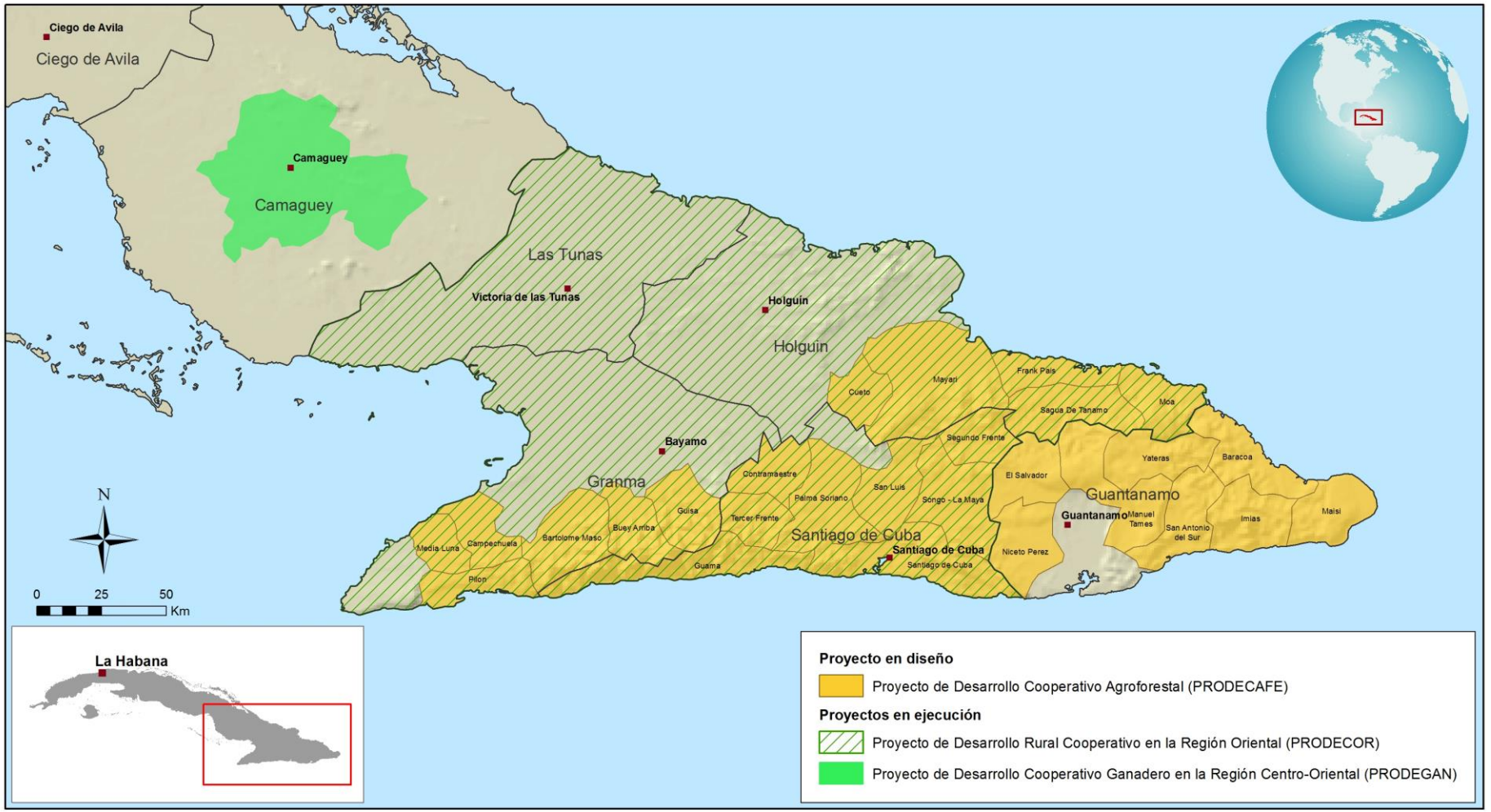
Agroforestry Cooperative Development Programme (PRODECAFE)

Design report

IFAD

The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

Map compiled by IFAD | 29-11-2018



FIDA

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 05-04-2019

Executive Summary[1]

Background, rural context and rationale

The Republic of Cuba is a medium-high income economy, with a population of 11.49 million inhabitants: 49.8% are men and 50.2% women; there are 2.9 million young people between 15 and 34 years of age (26.3% of the total population); 52.2% of young people are women. Of the total population, 23% live in rural areas (2.6 million), where 53.6% are men and 46.3% women.

The Cuban economy has particular features closely linked to the country's history. It is a planned economy with state ownership of the principal means of production, a dual exchange rate and international engagement hindered by an economic, financial and trade blockade. Monetary and exchange rate unification are on the government's agenda, but the technical complexity of the process and its potential political and social ramifications have delayed the decisions.

The country scores high on the United Nations Development Programme's (UNDP) Human Development Index (0.775) as a result of the public policies implemented by the Cuban Government, among them free, universal access to basic services and a basic basket of goods and services. Cuba has eradicated extreme poverty and hunger, and is the only country in the Latin America and the Caribbean region that has eliminated severe child malnutrition.

Despite this progress, Cuba is highly dependent on food imports, accounting for 70-80% of the food consumed, which implies considerable need for foreign exchange and fiscal costs. Due to the high level of imports and low domestic food production, Cuban households are highly vulnerable to various external shocks such as the rise of international prices of food and fuel and extreme climate events. Furthermore, conditions in rural areas, especially in the the eastern mountainous region, with less infrastructure, less-developed services and greater vulnerability to weather events, make them unattractive to the population, especially young adults. This vulnerability is intensified by the country's climate, which has become more extreme, with more frequent prolonged droughts, heavy rains and a historically unprecedented series of hurricanes.

Thus, the Government has declared food and nutrition security a strategic national security objective and a pivotal element of its social and economic policy. The *Lineamientos de la Política Económica y Social (*LPES), issued by the Sixth Congress of the Communist Party of Cuba in 2011 and updated in 2016 for the period 2016-2021, assign a growing role to smallholder cooperatives in a bid to ensure that these organizations will boost productivity to meet the country's food demand through new investments in their capacities and assets and changes to their management and business models. IFAD, which resumed operations in Cuba in 2013, is supporting these cooperatives in the eastern region through two ongoing projects, the *Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental* (PRODECOR) and the *Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero* (PRODEGAN).

[1] La misión de diseño fue integrada por Francisco Pichón, Gerente de Programas del FIDA para Cuba; Rikke Olivera, Líder Técnica del Proyecto , Dario Rimedio, Especialista en Manejo financiero; Heber Freiría, Especialista en Negocios Agropecuarios; Renaud Colmant, Especialista en Cambio Climático y Desarrollo Forestal; Alejandra Macías, Especialista en Monitoreo y Evaluación; Leandro Bullor, Especialista en Análisis Económico y Financiero; y Rocio Diaz Jimenez, Especialista en Manejo financiero. También participaron en la misión los técnicos del Centro de Inversiones de la FAO Dino Francescutti, Economista, y Fabrice Edouard, Agrónomo. Elexis Legrá, Director de Café, Cacao y Coco del GAF; Yaneisy Grana Rivero, GAF; Humberto García, Director General del Instituto Agroforestal (INAF); Idalmis Acosta Morejón, Directora de Desarrollo del INAF; Rafael Pichardo, Especialista UCTB III Frente del INAF; Frank Carbonell, Coordinador General de la Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (OPF) en el MINAG; Mario Cisneros, Especialista en aspectos metodológicos (OPF) y Yudlema Rodríguez, Responsable de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del conocimiento (OPF), acompañaron a la misión durante todo su recorrido en el Oriente y reuniones en la Habana.

The key aspects of the government's agricultural strategy are: (i) the prioritization of competitive areas of domestic production, increasing smallholder earnings; (ii) reform of the Ministry of Agriculture, with the separation of government and business functions (the creation of business clusters for the different products); (iii) the transfer of uncultivated farmland in usufruct to cooperatives, their members and individuals; and (iv) the decentralization and partial deregulation of business processes.

Agricultural value added represents 4% of GDP, and the sector employs 19% of the economically active population. An important factor is the coexistence of different types of production ownership and organization. State farms, which administered 75% of the arable land in 1992, are now managing less than 30% of the total land devoted to agriculture. The rest is currently administered by smallholder cooperatives. Agricultural productivity is currently below its potential and generally lower than in other countries in the region. It has shown little growth and has even fallen in recent years.

A partial explanation for this negative performance is the shortage of inputs and lack of new equipment since the 1990s, as well as problems of incentives related to institutional arrangements for production and marketing. The management intervention of the State and the reduced role of the market creates inefficiencies. The approach to the value chain, covering the entire cycle from production to marketing and consumption, is incomplete and not systematic. Other factors contributing to the low productivity of recent years are the degree of soil degradation and erosion, inefficient water use and extreme weather events, which are one of the most serious environmental problems facing the country.

The coffee and cacao value chains are strategic for the national economy, and particularly for the provinces of the eastern region where the *Proyecto de Desarrollo Cooperativo Agroforestal* (PRODECAFE) will intervene. Coffee integrates the "basic food basket", and the country must import increasing quantities to cover domestic demand, while exporting small volumes of high quality. Cocoa does not integrate the basket, its trade deficit is lower, and its export potential apparently closer in time to be reached.

The deterioration of the coffee chain has had consequences for Cuba's economy. The value of exports went from USD 26 million in 1990 to USD 3.8 million in 2017, and the country imports about 8 thousand tons of coffee each year, for a cost between USD 25 and 30 million. In addition, the lack of incentives for the production of quality coffee led to the privilege of Robusta plantations, with higher productivity, to the detriment of Arabica coffee, with greater export potential and price. In addition, Arabica coffee preferably needs to be cultivated at a minimum height of 400 meters above sea level, in areas of more difficult access and greater inclination, which makes the process more challenging due to the precarious working and living conditions in those places.

The productive base of the coffee chain is composed of some 43,000 families grouped in about 1,000 cooperatives. In the four provinces targeted by PRODECAFE, some 39,000 families, grouped into about 700 cooperatives, cultivate approximately 50,000 ha (in production and development). In the case of cocoa, there are fewer cooperatives that are dedicated exclusively to this crop, and there is ample overlap with those that cultivate coffee. 80% of the cocoa is produced by 50 cooperatives located in the province of Guantánamo, and in particular in the municipality of Baracoa. In both crops, cooperatives generally have a strategy of diversification and integrated production systems, including other crops.

Through its third project in Cuba, IFAD can play an important role supporting the Government in its efforts to modernize and achieve sustainable growth of the country's agroforestry sector by increasing physical, human, social and environmental assets in the cooperatives, which are the most important productive actors in the country's agricultural economy, also in light of the institutional and economic changes that are under way and might accelerate over the next years. In this regard, PRODECAFE

will support the gradual transformation of the agroforestry cooperatives into modern forms of enterprises with an efficient production and service provision, and that are capable of adapting to market and the effects of climatic change as well as other negative external impacts.

The project intervention logic, design and proposed methodology are based on the lessons learned from the on-going PRODECOR and PRODEGAN which have been successful in supporting the development of cooperatives in the grains and livestock sector, respectively, using the Cooperative Development Plan (PDC) as the basic investment planning tool for achieving their empowerment and economic transformation.

Geographic area of intervention and target groups

PRODECAFE will focus on the eastern mountainous region, in the provinces of Granma, Holguín, Santiago de Cuba and Guantánamo. These provinces concentrate most of the country's production of coffee (90%) and cocoa (80% only in the province of Guantanamo) and cooperatives of agroforestry producers cultivating these crops. These provinces are also home to the population with the greatest climate vulnerability in the country and are characterized by high levels of rural migration (especially of the young population) because they attract less investment in infrastructure and fewer services for the population (clinics, day care centers, access to water). The total rural population of these four provinces represents 44.7% of the country's total rural population.

The project will target approximately 17,500 producers, their families and employed persons (men, women, youth and adults - around 68,250 people) in 300 agroforestry cooperatives, specialized in production of coffee and cocoa in the project area. The identification of participating cooperatives (CCS, CPA and UBPC) will be based on criteria such as their potential for increased production and sales, environmental sustainability, organizational capacity, and the inclusion of women and youth among the beneficiaries. The direct beneficiaries are: (i) members of cooperatives producing coffee, cocoa and other agroforestry products; (ii) wage-earning rural workers employed by the cooperatives; and (iii) technicians employed by the service providers, whose capacities will be strengthened by the project. Special emphasis will be placed on benefitting women and youth by supporting their inclusion in the cooperatives and their governing and decision-making structures.

In addition to the 17,500 participating cooperative producers, PRODECAFE will indirectly benefit around 11600 other rural households (45,240 people in 290 cooperatives) and their communities in the provinces targeted by the project via agroforestry support services provided by participating cooperatives to other cooperatives not directly targeted by the project, and mechanized brigades improving road access in areas with difficult access.

Although women are about half of the population in the rural area of the provinces targeted by PRODECAFE, their participation in cooperatives is limited in many cases to the accompaniment of men's work and administrative activities. Their presence as presidents of cooperatives is low (less than 10% of the total of the cooperatives) and only a modest percentage (23%) of the membership of the Boards of Directors are women. PRODECAFE will promote the inclusion of women and youth in all its activities. A specific budget will be dedicated for affirmative actions, which include earmarked investments focused on women and youth, gender-sensitive capacity-building and raising cooperative membership of women and youth by creating opportunities for increasing their income and employment.

Project objectives

The goal of PRODECAFE is to contribute to the sustainable development of the country's agroforestry sector to strengthen food security and improve the living conditions of rural families. The development objective is to improve the wellbeing and food security of the families targeted by the project in the

Eastern region, increasing the production, sales and net income levels of their agroforestry cooperatives and reducing their vulnerability to climate and economic impacts.

Components

To achieve the development objectives in a participatory, efficient and effective way, PRODECAFE has two inter-linked technical components and one component for project management: (i) strengthening cooperative organizations of small agroforestry producers; (ii) strengthening agroforestry support services; and (iii) project management and coordination.

Component 1: ***Strengthening cooperative organizations of small agroforestry producers.*** The expected result of component 1 is that the agroforestry cooperatives targeted by the project strengthen their physical and productive assets and improve their human capital, their organizational and technological capacities, and their natural resources and adaptation capacities to climate variability and other negative external impacts. This will allow them to achieve increased levels of production and productivity and, in this way, to cover more internal demand for coffee and cocoa and substitute imports.

The central instrument for the execution of the component will be the Cooperative Development Plan (PDC). They will be formulated in a participatory manner, based on a comprehensive assessment of the vulnerabilities (climate economic, and social), needs, competencies and potentials of each cooperative, in a process that will be supported by specialized entities, coordinated by the Agroforestry Business Group (GAF) and the Project's Technical Implementation Office (OTP). The PDC will identify the cooperative development strategy best suitable to the local conditions and with the greatest potential for achieving sustainable results. All the PDC will include a strategy for the effective participation of women and youth and a budget allocated for its execution based on the application of an already validated tool in Cuba (IGECSA[2]) that includes the elaboration of participatory diagnostics to identify activities to close gender gaps and attract young people to the cooperatives.

The PDCs aim to: (i) introduce internal improvements in the organization and management of cooperatives, opening spaces for the participation of women and young people in the cooperative's governance and decision-making structures; (ii) increase capitalization of productive physical assets; (iii) improve the volume, productivity and quality of production and reduce post-harvest losses; (iv) apply practices and measures that increase the resilience capacities of families and agroforestry farms to the effects of climate shocks and changes or other negative external impacts; (v) strengthen the services offered by the cooperatives to their members, as well as other nearby cooperatives with lower capacity; and (v) diversify agroforestry production aimed at both income generation and self-consumption, in order to achieve greater availability of healthy food for the families and a more balanced nutrition.

In addition to coffee and cocoa production, the PDCs will also support cooperative's diversification strategies. PRODECAFE will prioritize, at the level of the families, agricultural activities that integrate a rich variety of animal and plant species (poultry, pigs, vegetables, fruits). It seeks to privilege activities that generate opportunities for productive involvement of women and young people and contribute to strengthening food security and the quality of the families' diet. The PDCs will give visibility to these productions, which in principle are not income-generating, but will contribute to strengthen the resilience of families and ensure small but frequent income during periods without income between harvests of coffee and cocoa or during processes of recovery from extreme weather events. The strengthening of these minor productions will directly contribute to the sustainability of the

[2] Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria

project while providing concrete work opportunities and access to assets and resources among women and young people.

The total financing of the component is USD 41.6 million of which USD 28.6 million are in foreign currency. The investments to be financed by the PDC will reach USD 26 million. In addition, the component will finance training activities for USD 0.46 million and CUP 8.37 million, and pre-investment costs for the preparation of plans for USD 1.66 million and CUP 4.65 million. The cooperatives will finance the cost of the investments foreseen in the PDCs through bank loans in local currency from the banking sector, mainly the Bank for Credit and Commerce (BANDEC). The costs associated with farmers' training and capacity-building will be covered by the Government of Cuba.

Component 2: ***Strengthening of agroforestry support services.*** The expected result of component 2 is for service providers (EPS) to improve support services for agroforestry producers and their cooperatives, including training, provision of technical assistance and delivery of inputs and services. EPS is understood as the entities that provide core support services to the cooperatives that make up the agroforestry productive base in the intervention areas of the project.

The component will work with the local and national entities providing support services to improve and diversify the services offered to agroforestry cooperatives in the project area. The execution of the component is based on the preparation and implementation of Service Strengthening Plans (PFS). The support for the implementation of the PFS will be based on a *results-based lending* (RBL) mechanism piloted under this component. As such, the PFS will respond to the demand identified in the PDC, and their financing will be conditioned to concrete improvements in the quality and coverage of services delivered to weaker cooperatives, and demonstrated through these cooperatives' increased capacities which are regularly monitored by the Ministry of Agriculture (MINAG) using a cooperative capacity index (see Annex 12). In particular, PRODECAFE will support EPS providing services that cannot be provided by the cooperatives themselves, including those dedicated to management, transportation, benefit and classification, research, technical assistance, inputs for biological control of diseases and pests, and training.

All PFS will consider the training of technicians in gender equality regardless of the service they provide, with a view to develop skills to provide services to women in cooperatives. The PFS will be implemented in periods of between 1 and 3 years, while the goals will be agreed for the life of the project (ie, multi-year) and will be subject to a periodic review by the OTP in order to ensure that the services provided correspond to the demands of the cooperatives.

The total financing of the component is USD 11.4 million, of which USD 9.4 million are in foreign currency, mainly financing the equipment and materials of the PFS (99.7%) and the pre-investment expenses of the PFS (0.3%). Depending on the results of the diagnosis and the cofinancing agreements that are finally reached, up to USD 5.4 million may be invested to define, acquire and operationalize the mechanized brigades of rural roads. The Government of Cuba will finance the entire amount in national currency of the component, destined to training in CUP (93%) and local consultancies (7%).

Component 3: ***Project Management and Coordination.*** This component consists of project management and monitoring and evaluation (M&E). It includes the development of strategy and operational guidelines, and the responsibility for technically sound project implementation. The M&E system will provide important inputs to the knowledge management agenda of IFAD's country programme, which is the basis for IFAD's policy engagement with the Government on rural development issues in Cuba.

The component cost is USD 10.67 million, of which USD 2.05 million are in foreign currency expected to finance USD 0.71 million for equipment and materials of the National Office for Coordination of IFAD Funded Projects (OPF), USD 0.43 million in consultancies that include the activities of Planning, Monitoring, Evaluation and Knowledge Management and USD 0.41 million in training and exchanges abroad. The costs are complemented with USD 0.5 million in operating expenses in foreign currency. The government will finance 80.7% of total costs covering all of them in CUP, where 93% goes to operating costs and salaries and 7% to consultancies and training.

Benefits

The expected impacts and overall results from the project are:

- 85% completion for the Coffee National Program´s objectives established for cooperatives participating in PRODECAFÉ
- 17 500 families will receive services from the project of which:
  - At least 8.750 families will have increased their assets by at least 10%
  - At least 9.600 families will have increased their sales of agroforestry products by 20%
  - At least 7.200 families will have increased their resilience score by 30% (to be measured with the resilience score-card Annex 5C)
  - 80% of women participating in the project reports an improvement in the quality of their daily food consumption.
- 11 600 families will receive indirect services and benefits from the project of which:
  - At least 8.000 families will benefit from improved road access through mechanized brigades
  - At least 3.600 farm households will benefit from agroforestry support services provided by other cooperatives directly supported by the project.

Some of the key outcomes of the project will be:

- At least 240 of the participating cooperatives will increase their net annual income levels by at least 30%
- Average yields for coffee production will be increased to 0,4 ton/ha for Arabica and 0,5 ton/ha for Robusta varieties for cooperatives supported by the project
- Average yields for cocoa production will be increased to 0,45 ton/ha for cooperatives supported by the project.
- Improved productivity for 20,000 ha of coffee plantations and 4,500 ha of cocoa plantations (4000 ha existing and 500 new ha) and 250 ha of coffee plantations introducing new irrigation technologies
- 250 new coffee nurseries and 50 new cocoa nurseries supply the benefited cooperatives
- 13,400 ha will be restored with improved soil conservation practices
- At least 60% of less developed cooperatives improve their position in the Cooperatives Ranking by receiving tailored services
- Annual national Arabica coffee production is expected to increase by 1.500 tons and by 280 tons for Robusta coffee after year 10
- Annual national cocoa production is expected to increase by 1.191 tons after year 10.

It is expected that the project will produce an Economic Rate of Return of approximately 22.32% and result in an economic Net Present Value of USD 19.58 million.

Implementation arrangements

The Ministry for Foreign Investment and Commerce (MINCEX) will be responsible for the project, but will delegate its execution to the MINAG, which is responsible for all activities related to coffee and cacao production, including the provision of production and business services. For improved coordination of the implementation of IFAD's country programme in Cuba, PRODECAFE will be executed by the National Office for Coordination of IFAD Funded Projects (OPF) which is based in MINAG and is fully operational staffed with a dedicated team. This arrangement will ensure cross learning and knowledge transfers (in aspects such as administration, financial management, procurement and M&E) between PRODECAFE and the on-going PRODECOR and PRODEGAN projects.

As for the ongoing projects, the OPF will be in charge of: (i) supporting the definition of participatory development plans; (ii) administration, financial management and procurement; (iii) planning and M&E; and (iv) knowledge management, including South-South cooperation, exchanges, seminars and studies. In addition, a technical implementation unit (the *Oficina Técnica de Proyecto*, OTP) will be established under the Agroforestry Business Group (GAF), which is a directorate of MINAG. The main office will be located in La Havana, while local offices will be set up at the provincial representations of MINAG in Granma, Holguín, Santiago de Cuba and Guantánamo to support technical issues and implementation on the ground.

Similar to PRODECOR and PRODEGAN, an investment evaluation committee will be set up to evaluate the individual investment plans of cooperatives (PDC), service providers and other stakeholders in the agroforestry sector (PFS). In addition, a national project steering committee will be established to approve annual workplans and budgets and provide strategic guidance.

Costs and financing

The total estimated cost of the project, for a period of six years beginning in 2020 (with contingencies included) is USD 63.65 million, composed by USD 40 million in foreign currency, and CUP 23.65 million in local currency. The base cost reaches USD 58.76 million (USD 37.24 million in foreign currency and CUP 21.52 million in local currency) and the cost of physical and financial contingencies is USD 2.76 million and CUP 2.13 million. Investment costs are USD 55.13 million, representing 87% of total costs. Meanwhile, recurrent costs represent 13% of the total, which is equivalent to USD 8.52 million.

PRODECAFÉ is foreseen to be financed in the following way: (i) An IFAD loan of USD 15 million (37.5% of costs in foreign currency and 24% of total costs); (ii) an IFAD grant of USD 0.5 million (1.3% of costs in foreign currency and 0.8% of total costs); the French Development Agency (AFD) and other sources of external financing (to be confirmed) will be USD 24.5 million (61% of foreign currency costs and 38% of total costs); and the counterpart of the Government of Cuba will be CUP 23.65 million (100% of costs in local currency and 37% of total costs).

The Government of Cuba will finance in local currency: (i) The salaries of the project personnel; (ii) the operating expenses of the offices and the general operation of the project; (iii) per diem for project officials; and (iv) pre-investment and training activities (in the formulation of the PDC and PFS and the accompaniment for the enhancement of investments and in planning, monitoring, evaluation and knowledge management activities). It will also cover all applicable taxes and fees.

Environmental and social category

The classification of the project is "Category B", considering that: conversion of natural forests to coffee and cocoa plantations will not be promoted; no unsustainable practices will be promoted for the management and use of natural resources; and there will only be investments in small-scale irrigation and small rural roads connecting to fields. The medium risks and potential impacts of PRODECAFE are concentrated in the risks of contamination of soils and water sources by using agrochemicals and from the wet removal of the pulp from the coffee cherries; over-exploitation of water resources; and soil erosion processes on slopes. These risks are mitigable and the corresponding measures as well as the creation of capacities for their implementation will be incorporated in the PDC and the PFS based on the Environmental and Social Management Plan (ESMP) of the project.

Classification of climate risk

Cuba, and in particular the project area in the eastern region, is exposed to hurricanes and related strong rainfall events, which have increased in frequency the last decades. In addition, the project area is also experiencing a significant increase in the frequency of occurrence of summer droughts. Future projections foresee these events will worsen. The project's climate risk classification is "High" and an in-depth climate risk analysis has been carried out to identify the investments required to improve the adaptation of the coffee and cocoa agroforestry systems and the resilience capacities of the families involved in this production. Through the PDC and PFS, PRODECAFE will promote practices and technologies that reduce the vulnerability of agroforestry systems (such as appropriate mix of trees, wind breaks, stabilizing root depths of shade trees, soil and water conservation, and systematic learning from losses and demonstrated resistance during extreme events). In addition, the project will support cooperatives in their strategies of income diversification and food production, contributing to the resilience capacities of the participating families.

Monitoring and Evaluation

A planning, M&E and knowledge management system will be established to provide timely information on project performance and support continuous improvement of project management decisions. The system will be designed and launched during the first six months of implementation, building on the systems developed for the ongoing PRODECOR and PRODEGAN. Its purpose is to: (i) generate updated information on project goals, outputs, results and impact; and (ii) facilitate learning, the exchange of experiences and best practices, and the dissemination of project results. Special attention will be paid to the timely execution by the National Office for Statistics and Information (ONEI) of the baseline study for which adequate project funds have been allocated.

Innovation and scaling-up

The scaling-up approach is based on these following elements: (i) The project design focuses primarily on the sustainability and growth of rural cooperative organizations in value chains that are strategic for the national economy in the face of possible adjustments in the country's economic policy. (ii) The initial capitalization of cooperatives through the use of credit instruments, directly linked to financial service providers already established in rural areas (BANDEC), will promote the development of a credit repayment culture and a better level of knowledge and use of these financial mechanisms, with long-term benefits also in light of the institutional and economic changes that are under way and might accelerate over the next years. (iii) Project support for the effective inclusion of women and young people in cooperatives will allow cooperatives to take more advantage of the available human capital, and give families greater opportunities to improve their quality of life.

.

I. Contexto nacional y justificación del involucramiento del FIDA

A. Contexto nacional, agricultura y desarrollo rural

1. La República de Cuba está situada en el Mar Caribe, a la entrada del Golfo de México, y constituye la porción más occidental de las Antillas Mayores. La extensión territorial del archipiélago es de 109 886 km^2. La isla principal, Cuba, representa con sus 104 556 km^2 el 95% de la superficie total del país. A partir de los cambios aprobados en 2010 por la Asamblea Nacional a la Ley de División Político Administrativa (vigente desde 1976), la República de Cuba quedó organizada en 15 provincias y un total de 169 municipios, y la Isla de la Juventud que es un municipio especial atendido directamente por el Gobierno Nacional.

2. La República de Cuba es una economía de renta media – alta, con una población de 11,49 millones de habitantes: 49.8% son hombres y 50.2% mujeres; hay 2.9 millones de jóvenes entre 15 y 34 años de edad (26.3% de la población total); 52.2% de los jóvenes son mujeres. Del total de la población, 23% vive en el medio rural (2.6 millones), donde 53.6% son hombres y 46.3% mujeres.

3. El país tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) alto (0,775), resultado del acceso universal y gratuito a servicios básicos y ha erradicado la pobreza extrema y el hambre. Cuba es el único país de América Latina y el Caribe que ha eliminado la desnutrición infantil severa. Según el Índice Global del Hambre 2014, la proporción de personas sub-nutridas en la población es de 0,6%, la prevalencia de bajo peso infantil es 2,1% (de niños menores de 5 años) y la mortalidad infantil es 0,6% (de niños menores de 5 años).

4. La economía enfrenta desafíos en varias áreas, entre los que se destaca la necesidad de superar el actual sistema monetario con dos monedas y diferentes tipos de cambio. Aunque la unificación monetaria y cambiaria se encuentra en la agenda del Gobierno, la complejidad técnica del proceso, y las potenciales implicancias políticas y sociales del mismo, han retardado la toma de decisiones[3]. Las exportaciones se concentran en pocos destinos y renglones, característica agravada por el bloqueo comercial y económico al que sigue sometido el país. La baja productividad en general de la agricultura, determina que el país dependa en gran medida de la importación de alimentos (entre 70 y 80% de lo consumido), lo que implica la necesidad considerable de divisas, y costos fiscales.

5. A parte de la falta de los equipos e insumos productivos necesarios, la evolución negativa en la producción agropecuaria cubana se puede explicar también por: (i) problemas de incentivos relacionados con arreglos institucionales para la producción y comercialización; (ii) la intervención gerencial del Estado y el reducido papel del mercado; y (iii) la ausencia de un enfoque sistémico que cubra la totalidad del ciclo, y que incluya no solo la producción sino también la comercialización y el consumo; es decir, un enfoque completo de la cadena.

6. Previo a la actualización del modelo económico cubano en 2011, la producción agropecuaria se caracterizaba por la verticalidad y centralización, por la organización de la producción en espacios ministeriales 'estancos', por la escasa generación de enlaces y encadenamientos intra-sectoriales, y por una limitada atención a las señales del mercado. Sin embargo, de manera reciente el Estado cubano ha implementado medidas orientadas a dinamizar el sector agropecuario.

7. Las reformas propuestas y contenidas en los *"Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución" (LPES),* emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril 2011, comprenden una serie de reformas para lograr mayor eficiencia económica, racionalizar el gasto público y los subsidios, descentralizar la administración pública, apoyar organizaciones no gubernamentales,

[3] En el sistema monetario dual que opera en el país desde el 1994 coexisten el peso cubano (CUP) para la compra de bienes producidos en el país y servicios nacionales y el peso convertible (CUC) para las adquisiciones de bienes y servicios con un costo en divisa. El cambio oficial usado en las cuentas nacionales y entre las empresas se ubica en 1CUP=1CUC=1USD. Al mismo tiempo, existe un mercado cambiario secundario para transacciones personales con un tipo de cambio de 24CUP=1CUC, por lo cual se establece implícitamente el tipo de cambio 24CUP=1USD. El país está considerando abandonar el sistema dual en los próximos años, lo cual implicaría una gradual apreciación del CUP y la desaparición del CUC. Para un análisis sobre el origen y la situación actual de la dualidad monetaria, incluyendo los costos y beneficios de la devaluación del tipo de cambio oficial y respuestas de política económica, véase https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/monetary-reform-cuba-2016-alejandro-villanueva.pdf

promover mercados y empresas privadas, y hacer un uso activo de los sistemas de precios como mecanismos de asignación de recursos.

8. Dichos lineamientos abarcan prácticamente todos los sectores de la economía nacional. Las principales medidas que conciernen el sector agrícola se refieren a la entrega en usufructo de tierras ociosas a actores no estatales, la introducción gradual de cooperativas de segundo grado y de cooperativas agroindustriales, la orientación de la inversión pública hacia los productores más eficientes, el mejoramiento de servicios de asistencia para los productores rurales, la conservación y el mejoramiento de semillas, el acceso al crédito para equipos e insumos, las capacitaciones para los trabajadores del campo y la venta de excedentes a precios de mercado.

9. En el curso del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril 2016 se mantuvo la mayor parte (el 88%) de los lineamientos aprobados en el 2011, lo cual evidencia continuidad en el proceso de reformas[4]. Se han integrado y modificado ligeramente los lineamientos existentes y esto, junto con 50 nuevos lineamientos, ha resultado en un total de 274 lineamientos para el período 2016-2021. Sin embargo, no ha habido cambios en las medidas que conciernen el sector agrícola, por lo que ha sido confirmado el rumbo político basado en reformas y apertura gradual, con un rol importante de las cooperativas agrícolas.

10. En este marco, el incremento de la producción agropecuaria, constituye una de las prioridades del *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030* para sustituir las importaciones de alimentos y sostener precios accesibles que aseguren el bienestar de la población, y garanticen la **seguridad alimentaria y nutricional**. El crecimiento de los mercados de alimentos del país y la demanda del sector turístico, cuya importancia va en aumento, ofrecen nuevas oportunidades a los productores locales. No obstante, para atender esos mercados los productores deben aumentar tanto el volumen como la calidad de su producción. En particular, las transformaciones en curso en la producción y comercialización de productos en el sector agropecuario, asignan un rol estratégico a las cooperativas agropecuarias de pequeños productores, que constituyen la forma no estatal de organización de base para la producción.

11. Con el diseño del Proyecto de Desarrollo Cooperativo Agroforestal (PRODECAFE), el tercer proyecto en Cuba financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) desde 2014, el Fondo se ha posicionado como un socio estratégico del país en el logro de estos objetivos nacionales.

Agricultura y desarrollo rural

12. El sector rural de Cuba concentra aproximadamente el 23% de la población del país. El sector agropecuario representa el 4% del PIB y el 20% a nivel de empleo. Las mujeres representan el 22,5% de las personas en edad laboral (mayores de 15 años) ocupadas en este sector (Censo 2012). Sin embargo, tienen un rol importante en las cooperativas agropecuarias mediante su apoyo en las actividades productivas, aunque a menudo formalmente no son socias.

13. La tasa de crecimiento del sector agropecuario ha sido bastante variable de año en año, debido en parte a la variabilidad climática observada en los últimos años. Según las estadísticas oficiales, la media anual ha sido 2,5%, que resulta ligeramente superior al crecimiento promedio del PIB en términos reales.

14. El total de la superficie agrícola en Cuba es de 6,28 millones de hectáreas (57% de la superficie total). El 31% de esta superficie está bajo la gestión de empresas estatales, mientras que cerca del 70% actualmente es gestionada por cooperativas de productores y, en menor grado, por productores individuales. Tales cooperativas incluyen diferentes formas de organización de la producción conocidas como Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) y las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA). En total en Cuba en el 2018 había 1603 UBPC, 1352 CCS y 984 CPA, produciendo alrededor del 80% de la producción agropecuaria del país.

15. Las características más importantes de estas formas cooperativas son:
    - ***Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS):*** en las CCS los miembros mantienen la propiedad individual de sus tierras, sus equipos y medios de producción, y de la producción resultante. Este

[4] http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf

tipo de organización primaria posibilita el uso común del riego, algunas instalaciones de propiedad colectiva, servicios comunes de uso de equipamiento y de comercialización, la adquisición de nuevas tecnologías (aquellas que no pueden ser adquiridas individualmente por su costo y complejidad); así como beneficiarse por el trámite global de créditos bancarios y por las gestiones de comercialización grupal[5].

- ***Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA):*** constituyen una forma colectiva de propiedad social donde los miembros han vendido su tierra y otros medios de producción a la cooperativa en forma voluntaria y recibieron un pago por los mismos. Por lo tanto, pasan de ser propietarios a trabajadores colectivos[6].
- ***Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC):*** están constituidas por trabajadores provenientes de las empresas estatales con tierras que les han sido traspasadas en calidad de usufructo y con medios de producción comprados al Estado. Si bien se consideran como una entidad cooperativa con menor nivel actual de eficiencia relativa, constituyendo un grupo productivo relativamente más vulnerable, al mismo tiempo brindan una gran potencialidad de respuesta productiva en función de la mayor superficie ocupada por unidad cooperativa y la calidad de la tierra que poseen. En 2012, el MINAG (por delegación del Consejo de Estado) aprobó el Reglamento General de las UBPCs (Resolución N° 574/12), permitiéndoles nuevos niveles de autonomía, incluyendo: (i) libre gestión y administración de los recursos como una empresa no estatal; (ii) propiedad de la producción; (iii) usufructo de la tierra por tiempo indefinido; (iv) acceso al crédito; y (v) libre elección de sus niveles directivos en forma colectiva[7].

16. Las CCS controlan el mayor porcentaje de la superficie agrícola (35% de la tierra para uso agrícola total y 48% de la tierra para uso agrícola no estatal) y producen más del 50% de la producción total de alimentos del país. Pese a que no se cuenta con estadísticas oficiales, estas cifras, junto al crecimiento que han registrado en los últimos años en número, socios y superficie agrícola, indican que las CCS son el tipo de organización más eficiente. En contraste, las CPA y UBPC generalmente han aportado otros beneficios sociales, mayor volumen de compromisos de venta al sector público a precios controlados, así como acciones de inclusión y sociales en las comunidades lo cual ha podido incidir en su capacidad de rentabilidad financiera. Sin embargo, ajustes a la Ley de las Cooperativas Agropecuarias aprobados en mayo 2019, otorgan mucha más libertad de gestión y administración a las cooperativas reuniéndose en un solo cuerpo legal la regulación sobre las tres formas productivas (UBPC, CPA y CCS) anteriormente dispersa y ampliando su ámbito productivo a la comercialización de los excedentes. El nuevo Decreto Ley autoriza a que después de cumplidos sus contratos, las cooperativas podrán comercializar sus productos, integrándolas a las cadenas productivas y dándoles mayor protagonismo e igualdad de condiciones en el escenario productivo[8].

[5] Las CCS constituyen una forma de cooperativa con personería jurídica dónde sus miembros mantienen la propiedad individual de sus tierras, de sus equipos y medios de producción y de la producción resultante. Surgieron en 1960 ante la necesidad de crear un mecanismo que proporcionara créditos luego de la desaparición del Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC) y fueron integradas de forma voluntaria por los campesinos beneficiados con las leyes de la reforma agraria. En general, estas CCS son consideradas como la forma organizativa más eficiente, la cual es la responsable por la mayor proporción de la producción generada por el sector productivo no estatal. Asimismo, es la forma cooperativa que tradicionalmente ha mantenido un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones con respecto al sector estatal.

[6] Las CPA fueron integradas por campesinos propietarios que aportaron a la cooperativa su tierra y demás medios de producción bajo el principio de la voluntariedad. Surgieron en 1976 como consecuencia del XV aniversario de la promulgación de la Primera Ley de Reforma Agraria en 1974 y la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, donde se evidenció la necesidad de buscar nuevas formas de producción que posibilitaran mayores incentivos para lograr el desarrollo tecnológico. Constituyen una forma colectiva de propiedad social donde los miembros ha decidido ceder voluntariamente sus medios de producción a la cooperativa y recibieron un pago por los mismos, pasando de ser propietarios individuales a socios en una empresa cooperativa con personería jurídica y patrimonio proprio constituido por la tierra y otros activos de propiedad colectiva.

[7] Esta forma cooperativa surgió en 1993 como opción para palear la difícil situación de la agricultura cubana durante el llamado "Período Especial". Las UBPC fueron constituidas originalmente por trabajadores provenientes de las empresas estatales con tierras que les han sido traspasadas en calidad de usufructo y con medios de producción que debieron ser comprados al Estado (mediante financiamiento público a largo plazo) al disolverse la empresa estatal a la que pertenecían. A lo largo de los años, varios de los 'viejos' trabajadores se fueron y se integraron nuevos socios que no todos poseen un conocimiento detallado del desarrollo agroforestal. Por lo tanto, algunas UBPC pueden manejar un conocimiento productivo deficiente que se refleja en una baja productividad.

[8] Con la puesta en vigor del Decreto Ley 365 y el Decreto 354 (reglamento) se derogan la Ley No. 95 De las Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios, del 2 de noviembre de 2002; y el Decreto Ley No. 142 Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, del 20 de septiembre de 1993. Ver Gaceta Oficial No. 37 Ordinaria de 24 de mayo de 2019: http://www.cubahora.cu/uploads/documento/2019/05/26/goc-2019-o37.pdf

17. Los aspectos centrales de la estrategia del Gobierno en materia de producción agropecuaria, están alineados con los LPES, e incluyen: (i) priorización de rubros con competitividad potencial, con perfeccionamiento de los mecanismos de formación de los precios de acopio, mejorando las retribuciones a los productores; (ii) la reforma del MINAG, con la separación de las funciones estatales y empresariales (creación de Grupos Empresariales); (iii) la entrega de tierras agrícolas ociosas, en usufructo, a las cooperativas y sus integrantes, o a personas naturales individuales, que deberán vincularse a alguna forma cooperativa; (iv) el aumento de la autonomía de decisión y gestión de las UBPC; (v) la descentralización y desregulación parcial de los procesos comerciales, incluyendo diversificación del tipo de mercados, autorización de ventas directas al sector turístico, y reducción de la participación estatal en la comercialización de algunos productos.

Las cadenas agroforestales

18. Las cadenas de valor del café y el cacao son estratégicas para la economía nacional, y particularmente para las provincias de la región oriental en las que intervendrá PRODECAFE. El café integra la "canasta básica", y el país debe importar cantidades crecientes para cubrir la demanda interna, al tiempo que exporta pequeños volúmenes de alta calidad. El cacao no integra esa canasta, su déficit comercial es menor, y su potencial exportador aparentemente más cercano en el tiempo. Las provincias seleccionadas para la intervención del proyecto (Granma, Guantánamo, Holguín y Santiago de Cuba), concentran la mayor parte de la producción de café del país (90%), y de cacao (más del 80% solo en la provincia de Guantánamo), así como de las cooperativas de productores agrícolas que trabajan estos cultivos.

19. Ambos cultivos tienen larga tradición en el país. El café se constituyó en el principal cultivo en las zonas de montaña de la región Oriental. Sin embargo, entre 1990 y 2017, la producción nacional de café disminuyó desde 22 a 7.5 miles de toneladas[9], con una reducción de las superficies en etapa de producción de 112,000 ha a 43,000 ha[10]. Entre las razones más importantes que explican esos cambios se encuentran: el bajo precio por el acopio del café pagado a los productores hasta 2015; los impactos de eventos climáticos extremos como el huracán Matthew (que destruyó más de 5.000 ha y 40 toneladas de café ya cosechada en 2016 en la provincia de Guantánamo); y las épocas secas y altas temperaturas en épocas de floración.

20. En el caso del cacao, la producción bajó de 2038 toneladas en 1990, a 1540 toneladas en 2015 (sobre 5080 hectáreas). En este período el cacao también perdió atractivo para los productores por el bajo precio de acopio, y el área cultivada disminuyó de 10.000 ha en 1995 a 5.000 ha en 2015. Sin embargo, la mejora de productividad permitió amortiguar la caída de la superficie. Igual que con el café, los desafíos para la producción de cacao se agravan por los eventos climáticos extremos. Los huracanes Matthew e Irma afectaron a más de 70% de las plantaciones de la Isla en 2016 y en 2017, respectivamente. Como consecuencia, sólo se logró una producción de 300 toneladas, pero se espera recuperar la producción en los años venideros.

21. Los rendimientos de café varían de un municipio a otro, pero el promedio anual nacional ha disminuido recientemente de 0,20 a 0,11 t/ha, con un repunte a partir de 2011, llegando a 0,18 ton/ha en 2017. La productividad media del cacao es alrededor de 0,28 ton/ha. Esta productividad de ambos cultivos es reducida, en comparación con la de países competidores de similares recursos naturales y vecinos en el área geográfica.

22. El deterioro de la cadena del café ha tenido consecuencias para la economía de Cuba. El valor de las exportaciones pasó de USD 26 millones en 1990 a USD 3.8 millones en 2017, y el país importa cerca de 8 mil toneladas de café cada año, por un costo de entre USD 25 y 30 millones.

23. Adicionalmente, la falta de incentivos para la producción del café de calidad llevó a privilegiar las plantaciones de Robusta, de mayor productividad, en detrimento del café Arábica, con mayor potencial de exportación y precio. Además, el café Arábica requiere preferiblemente ser cultivado a una altura mínima de 400 msnm, en áreas de más difícil acceso y mayor inclinación, lo que agrava el proceso por las condiciones más precarias de trabajo y vida en esos sitios.

[9] Incluye la producción de café arábica, cuyas partidas de mayor calidad se exportan, y de robusta, destinado al consumo interno
[10] Las estimaciones de áreas en etapa producción, desarrollo y renovación, se sitúan entre 55.000 y 66,000 ha.

24. La base productiva de la cadena del café está compuesta por unas 43.000 familias agrupadas en cerca de 1000 cooperativas. En las cuatro provincias focalizadas por PRODECAFE, unas 39.000 familias, agrupadas en cerca de 700 cooperativas, cultivan aproximadamente 50.000 ha (en producción y en desarrollo). En el caso del cacao, existen menos cooperativas que se dedican exclusivamente al rubro, existiendo amplia superposición con las que cultivan a su vez café. El 80% del cacao es producido por 50 cooperativas ubicadas en la provincia de Guantánamo, y en particular en el municipio de Baracoa, sobre una superficie de alrededor de 5000 ha. En ambos cultivos las cooperativas generalmente tienen una estrategia de diversificación y sistemas integrados de producción incluyendo otros cultivos.

25. En ambos cultivos, las fases de acopio, beneficio y comercialización, son realizadas en exclusividad por entidades del Grupo Empresarial Agroforestal (GAF), perteneciente a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) del MINAG, que agrupa a 31 empresas agroforestales. En el caso de la cadena del café, se cuenta con 260 Centros de Beneficio Húmedo (despulpadoras), 27 Centros de Beneficio Seco, y 4 Plantas Procesadoras de Café, con capacidad instalada para beneficiar y clasificar más de 30 mil toneladas por año para la exportación y ventas internas de café oro o verde. En el caso del cacao, la Empresa Agroforestal y Coco de Baracoa es el principal actor en materia de acopio y beneficio, contando con tres centros de acopio, fermentación y secado del cacao, que se compra en pulpa a los productores y las cooperativas.

26. El GAF también se encarga de tareas de investigación y transferencia de tecnologías. Indica la ejecución de acciones al Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), y apoya el desarrollo de los Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE), que operan en coordinación con el Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal.

27. En el caso del café, todo el café cereza debe ser entregado a los centros de beneficio de las empresas estatales para su despulpe (beneficio húmedo). Éstas pagan el café cereza a las cooperativas, de acuerdo a su clasificación en una de las tres calidades establecidas. Luego, el beneficio seco, clasificación y acondicionamiento para obtener la semilla oro (café verde) son realizados por las empresas en diferentes unidades de transformación. La ubicación de estos centros no siempre permite que el café cereza de las cooperativas más distantes llegue en buenas condiciones, lo que genera pérdida de producto, y mermas de calidad. A ello se suma ineficiencia por altos costos de transporte de la cereza húmeda, y luego, el retorno de la materia orgánica que resulta del despulpe del café cereza, usado para compensar la pérdida de materia orgánica de los suelos.

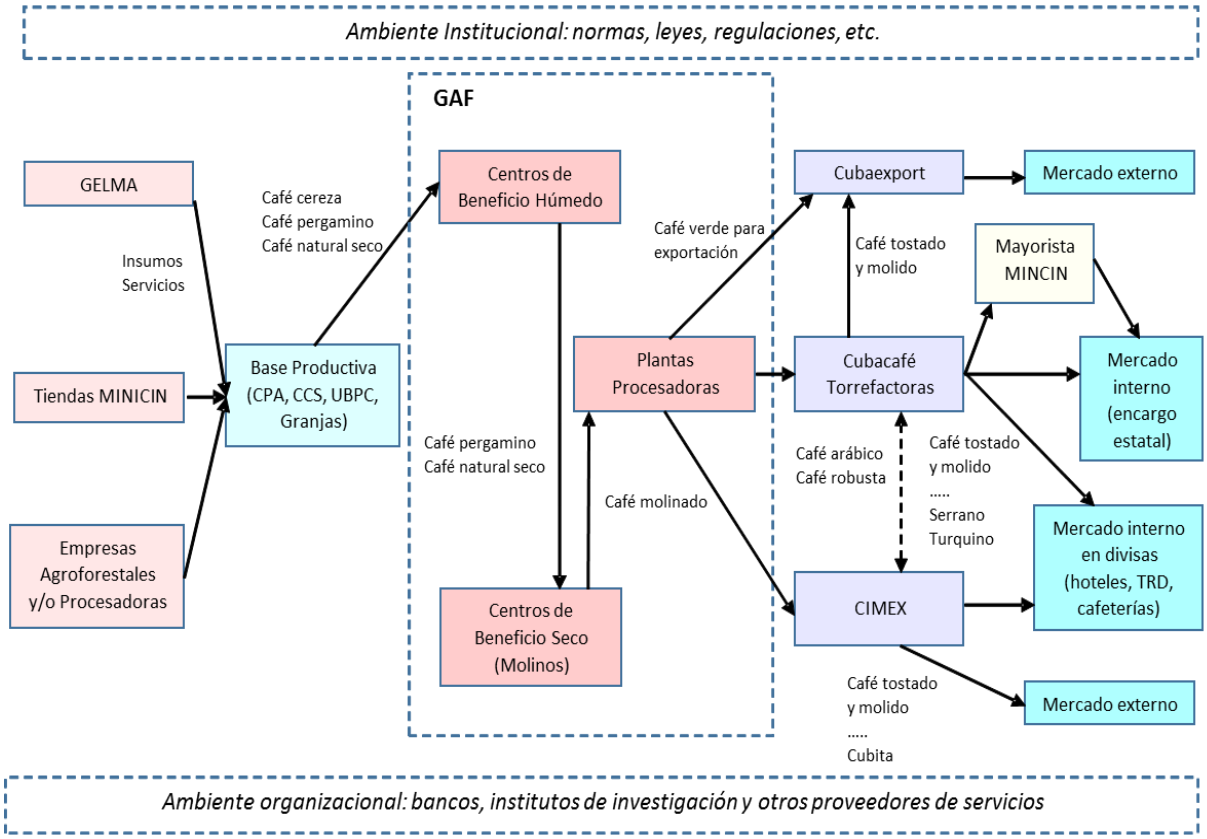
28. Las etapas posteriores de la cadena (eventual torrefacción, comercio interno y exportación) son realizadas por otros ministerios del Gobierno.

29. El Gobierno, liderado por el GAF, ha comenzado a revertir la situación de deterioro de la producción de ambas cadenas con medidas específicas, ante el papel estratégico que les asigna:

- Se ajustaron los precios de acopio pagados a los productores. En el caso del café el precio casi se triplicó, y se duplicó en el caso del cacao en 2015.
- Se reestructuró la deuda de las cooperativas, alcanzando a las CPA en 2011, y a las UBPC en 2012, lo que permitió que el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) pudiera volver a darles créditos.
- Se realizó una estandarización de precios de insumos (gasolina, fertilizantes, y productos agropecuarios), buscando que, a partir del precio fijado para el cultivo, se cubran los costos de producción y quede entre 30 a 50% de utilidad a los productores.
- En 2016 se implementó un plan especial de crédito para la recuperación del café y cacao en las zonas afectadas después del huracán Matthew.
- Se actualizaron los Planes de Desarrollo de las cooperativas, con un horizonte de tiempo hasta el 2030. Las metas de incremento de la producción contempladas en los planes, son de cuatro veces para café y 21 veces para cacao.
- El riesgo productivo es mitigado por la obligación de contratar seguros, como requisito para acceder al financiamiento del BANDEC.
- Otras medidas de carácter más general, como el pago de servicios ambientales por conservación de suelos, por parte del Instituto de Suelos, generan mejores condiciones para el desarrollo sustentable de los cultivos.

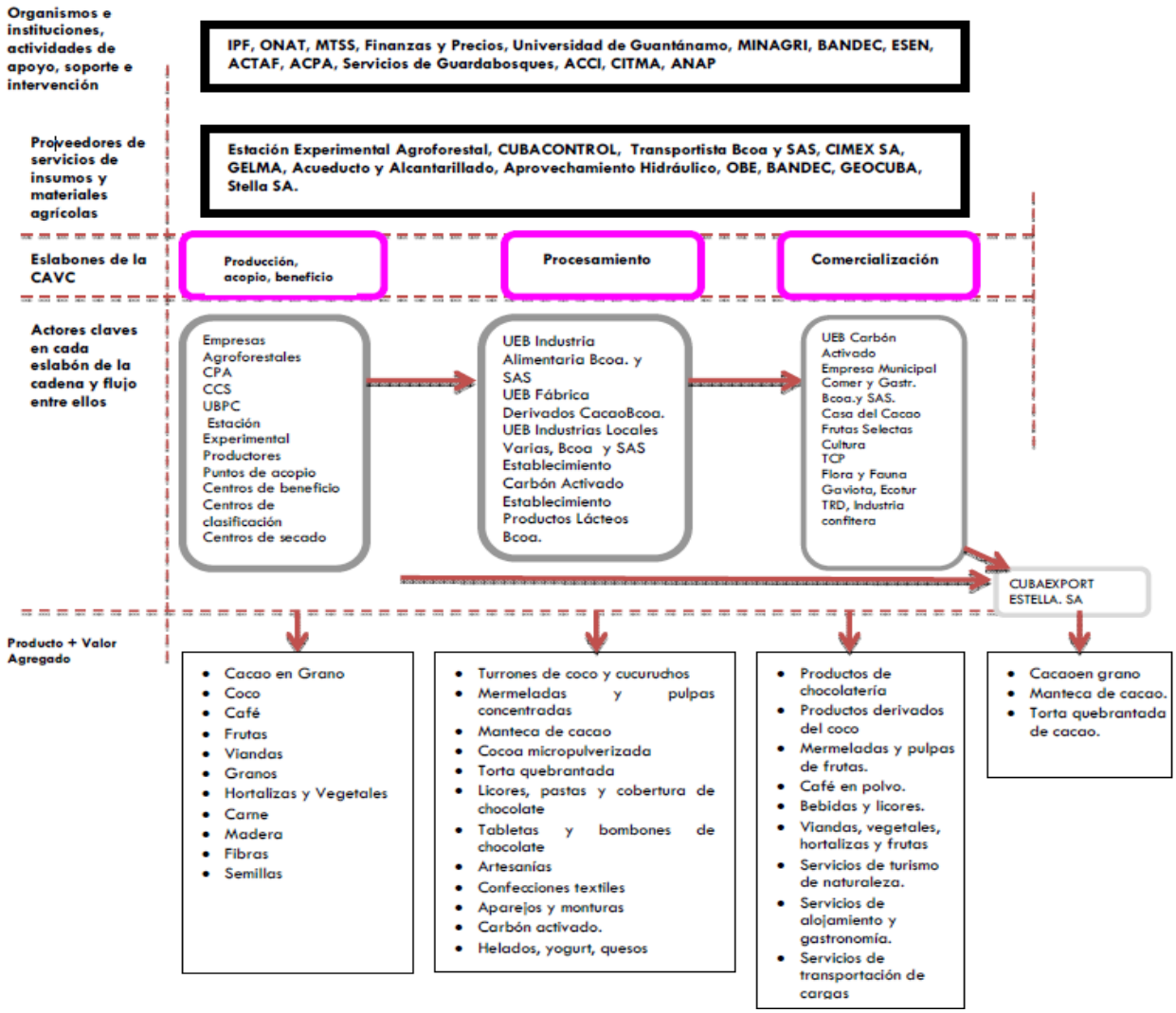
30. Las figuras 1 y 2 ofrecen esquemas de las cadenas de valor del café y cacao en Cuba:

Figura 1. Esquema de la cadena productiva del café en Cuba



Fuente: Actualización Estudio de Factibilidad Programa de Desarrollo del Café 2017-2027

Figura 2. Esquema de la cadena productiva del cacao en Cuba



Fuente: Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Guantánamo

B. Prioridades corporativas del FIDA

31. La población de las cuatro provincias focalizadas por el proyecto constituye 3.4 millones de personas y en todas las provincias, la proporción de población rural supera la media nacional con 39% población rural en Granma, 36% en Guantánamo, 34% en Holguín, y 29% en Santiago de Cuba. El total de la población rural de estas cuatro provincias representa el 44.7% de la población total rural del país.

32. **Género e inclusión social**. A partir de 1959, Cuba ha construido un modelo social que ha incluido leyes, políticas y estrategias en beneficio de la eliminación de la discriminación contra las mujeres así como de las formas de opresión de las cuales son objeto, incluyendo medidas específicas y acciones concretas con una perspectiva más amplia de expansión de oportunidades para alcanzar una plena participación en igualdad de condiciones. Por estas razones, el país ha logrado niveles de igualdad y equidad superiores a la mayoría de los países de la región. Cuba fue el primer país en firmar la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (Cedaw) y el segundo en ratificarla. Desde entonces trabaja y da seguimiento a los avances y desafíos de los temas de género y de la mujer rural que la Cedaw prioriza.

33. Las mujeres representan el 22,5% de las personas mayores de 15 años ocupadas en la categoría de agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Censo 2012). Las UBPC son las que reportan una mayor participación de mujeres, alcanzando un 21%, mientras que en las CCS y las CPA esta participación es del 14%. En el área del proyecto estos porcentajes son levemente inferiores sugiriendo que las mujeres

tienen una tendencia a la migración a las zonas urbanas más alta que los hombres. Entre las causas están las restricciones de orden cultural y social para su inclusión en las actividades agrícolas remuneradas. Particularmente en las zonas orientales montañosas focalizadas por el proyecto, las actividades agroforestales de los montes tradicionalmente se consideran como actividades del hombre y las mujeres tienen la responsabilidad principal del cuidado de los niños y las labores domésticas de la casa. Solamente un estimado 11% de los propietarios de tierras son mujeres, y la tasa de desempleo femenina es más alta que la de los hombres en estas zonas. Esta situación está también reflejada en la baja participación de las mujeres en la producción de café y cacao, y en la muy baja participación en las juntas directivas sobre todo en roles de liderazgo. Con pocas excepciones, el cargo de presidente de la cooperativa corresponde a un hombre y el rol de las mujeres se limita al acompañamiento del trabajo del hombre y en algunos casos actividades de gestión administrativa y de contabilidad.

34. En reconocimiento a la necesidad de mejorar el balance de género y abrir oportunidades para las mujeres en las actividades agrícolas, el MINAG desarrolló en 2015 la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura cuya implementación todavía tiene un alcance limitado. En el caso del café y el cacao, el GAF y sus empresas de gestión han realizado esfuerzos para crear empleos dirigidos a mujeres vulnerables sobre todo en los viveros y en las labores de injerto de nuevas plántulas. En todas las cooperativas visitadas se mencionó que es posible ampliar la membresía de la organización y que existe apertura para la participación de las mujeres. Ellas tienen iguales derechos para solicitar tierras en usufructo y créditos bancarios, así como para participar en la toma de decisiones. Se registran también experiencias interesantes como en el municipio de Segundo Frente, en la provincia de Santiago de Cuba, donde un grupo de mujeres han tomado el liderazgo en revivir una cooperativa de café que estaba por desaparecer. La junta directiva de esta cooperativa está compuesta en su totalidad por mujeres, quienes han logrado superar los problemas de la cooperativa e incluso incrementar la producción del café con buena calidad. Ellas son respaldadas por toda la comunidad (hombres y mujeres). Su ejemplo de éxito, igual que otros ejemplos similares visitados por la misión de diseño, se considerarán para sistematizar y recoger aprendizajes que posibiliten la aplicación de métodos organizativos distintos en otras cooperativas. Para cerrar la brecha de género, PRODECAFE se apoyará en estos avances y buenas experiencias y aplicará estrategias específicas desarrolladas en más detalle en la sección II.A sobre focalización y en el Anexo 5 (nota SECAP).

35. **Jóvenes rurales.** Por las bajas tasas de natalidad y los patrones migratorios del país, la población cubana es una población con tendencia de envejecimiento. La proporción de jóvenes entre 15 y 34 años de edad es 28% del total de la población en Guantánamo, en Santiago de Cuba y en Granma del 26% en cada una, y en Holguín del 25%. El número de mujeres jóvenes es ligeramente menor al de hombres representando el 48% en todas las provincias. No se tienen datos estadísticos sobre cuántos jóvenes viven en zonas rurales. En una muestra de 300 cooperativas cafetaleras en la zona del proyecto los jóvenes representan apenas 10% de la membresía. Los jóvenes migran a las ciudades por falta de oportunidades y actividades generadoras de ingresos. Para asegurar el futuro de la producción agropecuaria y la seguridad alimentaria y nutricional será crítico enfrentar esta situación como parte del impulso a la producción de cacao y café asegurando que tiene un efecto en mejores ingresos para las familias de las áreas focalizadas. Además, para atraer a los jóvenes a la actividad agroforestal, PRODECAFE aplicará estrategias específicas vinculando la incorporación de jóvenes con procesos de innovación e introducción de nuevas tecnologías de información para mejorar la gestión de la producción y de la gerencia de las cooperativas.

36. **Nutrición.** En cuanto a la alimentación y nutrición, la seguridad alimentaria es una de las prioridades dentro del modelo económico en Cuba. Para mejorarla, se requiere: (i) incrementar la producción de alimentos y reducir la dependencia de las importaciones; (ii) fortalecer las cadenas de valor agrícola; y (iii) promover el acceso a y consumo de una alimentación adecuada nutricionalmente[11].

37. Entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) del 2015 Cuba logró cumplir: la meta de erradicar la pobreza extrema y el hambre; la proporción de personas desnutridas pasó de 13,2% en el 1990 a 0,8% en 2014-2016 (la más baja de América Latina y el Caribe); y es el único país en la región que logró eliminar la desnutrición infantil severa[12]. Sin embargo, se identifican brechas en los siguientes aspectos: (i) disponibilidad de alimentos por insuficiente producción agropecuaria nacional, limitado acceso a

[11] PMA. Apoyando la Seguridad alimentaria y nutricional 2015-2018
[12] International Food Policy Research Institute (IFPRI) et al. 2017. Global Hunger Index. The inequalities of hunger. IFPRI Concern Worldwide, Welthungerhilfe. Washington, DC/ Dublín/ Bonn

mercados internacionales y por la degradación de recursos naturales y pérdida de la biodiversidad sustentando la producción; (ii) falta de acceso a alimentos con adecuado valor nutricional, dado que la oferta y demanda de alimentos no se equiparan con los requerimientos nutricionales recomendados; y (iii) los hábitos en el consumo y uso de alimentos provoca obesidad y falta de micronutrientes.

38. Cuba cuenta con La Política de Seguridad Alimentaria y el Plan Nacional de Acción para la Nutrición (PNAN) cuyo objetivo es garantizar el acceso a los alimentos, la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición y la dieta. Identifica entre sus principales intervenciones, programas selectivos de alimentación a grupos vulnerables, y de reducción de las deficiencias de micronutrientes, a través de la producción de alimentos. Para contribuir al PNAN, PRODECAFE, además de estimular a la producción agroforestal diversa incluyendo frutas, también apoyará a las actividades diversificadas de las cooperativas, incluyendo la producción de verduras y otros cultivos y animales importantes para su consumo. Se establecerán también vínculos con otras agencias socias (PMA) que apoyarán con capacitaciones a las familias de las cooperativas sobre conocimiento nutricional y dietas sanas.

39. **Cambio y variabilidad climática.** El archipiélago cubano es muy vulnerable al cambio climático global, dado su condición de pequeño estado insular situado en la región tropical del Caribe caracterizado por las temporadas de huracanes. El clima subtropical húmedo en la zona oriental de intervención del proyecto tiene una precipitación media anual que va desde menos de 500 mm en la franja costera sur de Guantánamo a más de 2000 mm en Baracoa, y se distingue la temporada de lluvia (mayo-octubre) y la temporada seca (noviembre-abril). La zona oriental está expuesta a los huracanes y las relacionadas lluvias fuertes que causan riesgos significativos en la pérdida de la producción del café y el cacao, y la destrucción de las plantaciones como fue el caso del huracán Matthew en 2016.

40. Además, la producción puede ser afectada por otros cambios en las condiciones climáticas. Los análisis históricos demuestran una tendencia significativa al aumento en la temperatura durante la temporada de lluvia (alrededor de 2.5 grados desde 1901), además de un aumento de la temperatura extrema máxima. Durante el período seco, la temperatura ha permanecido estable desde 1901. La tendencia de las precipitaciones desde 1901 es creciente, aunque no significativa y desde 1981 se nota una disminución en las precipitaciones en la época seca. Asimismo, el análisis de las lluvias intensas (>20mm/día) demuestra que el número de eventos intensos aumenta durante la temporada de lluvia y disminuye durante la temporada seca en el período 1981-2017. En línea con este análisis de las tendencias históricas, los futuros escenarios del clima de Cuba es que será más cálido, seco y extremo[13]. La temperatura media anual podría aumentar de manera significativa, hasta 4,5°C, para el año 2100 respecto al período 1961-1990. Además, se proyecta una disminución en el régimen de precipitaciones promedio anual.

41. Por su larga experiencia con sistemas integrales agroforestales de sombra y por aplicar prácticas agroecológicas de conservación del suelo y su capacidad física de retener y filtrar el agua, Cuba ya ha alcanzado un cierto grado de resiliencia en sus sistemas agroforestales. Aunque el riesgo de la degradación de suelos por pérdida de cobertura de vegetación y erosión hídrica está presente en alrededor de 50% de las tierras agrícolas en el país, el Programa Nacional de Conservación y Mejoramiento de Suelos (PNMCS), iniciado en 2000, ya ha alcanzado algunos buenos resultados. Este programa está específicamente dirigido a las tierras que están bajo producción agrícola proporcionado incentivos a los productores para que apliquen medidas de conservación de suelos. A pesar de estos avances, debe reconocerse que a medida que los riesgos climáticos aumenten, es crítico para el país seguir desarrollando las capacidades de adaptación a través de la estrategia de cambio climático del país Tarea Vida (2017)[14], la cual se basa en las medidas identificadas en el Informe de la Contribución Determinada Nacional (CND).

42. Los impactos en los cultivos del café y el cacao, y las medidas de adaptación que promoverá PRODECAFE a través del componente 1 incluyen: (i) diversificación y el mejor manejo de árboles de sombra incluyendo apoyo a viveros para diferentes variedades que permitan mitigar las pérdidas en productividad por las alzas de temperatura en temporadas de lluvia; (ii) utilización del sistema de alerta temprana (basado en la red ya desarrollada de estaciones meteorológicas), asistencia técnica y monitoreo de la frecuencia y efectos de épocas secas para sustentar la toma de decisiones sobre

[13] Informe de la Contribución Determinada Nacional (CND) y la Estrategia Ambiental Nacional (EAN) 2016-2020
[14] Tarea Vida está sustentado sobre una base científica multidisciplinaria. Contempla cinco acciones estratégicas y prioriza 11 tareas dirigidas a contrarrestar los efectos del cambio climático en 63 zonas costeras y 10 zonas en el interior del territorio vulnerables.

inversiones en estructuras de cosecha de agua y riego complementario, así como decisiones sobre tiempos de siembra y variedades de cultivos anuales a utilizar en la producción complementaria a la producción agroforestal; y (iii) apoyo a la adaptación de los efectos posibles de los huracanes a través del desarrollo de un sistema de análisis y aprendizajes de los factores de pérdidas y de resistencias en los sistemas agroforestales y el diseño de prácticas alternativas para una recuperación y renovación más eficaz y resiliente de los sistemas agroforestales.

43. Como una estrategia transversal a las cuatro prioridades corporativas del FIDA y alineada con las prioridades del país, PRODECAFE apoyará a las cooperativas participantes en la implementación de una estrategia de diversificación productiva como medida de dispersión de riesgos de pérdidas en la producción e ingresos por diferentes eventos extremos. Estas actividades de diversificación promoverán también empleos temporales y permanentes y oportunidades para mejorar la participación de los jóvenes y mujeres. Al mismo tiempo, se busca contribuir a la producción para el autoconsumo, lográndose una mayor disponibilidad de frutas y verduras y otros alimentos sanos en los espacios locales favoreciendo una nutrición más balanceada. Las intervenciones incluirán: (i) actividades pilotos para aprovechar el potencial de las áreas marginales (frutas, apicultura, etc); y (ii) desarrollo de producciones, predominantemente de autoconsumo integrando una variedad de especies animales y vegetales (aves de corral, cerdos, hortalizas, frutas) en granjas familiares.

C. Justificación del involucramiento del FIDA

44. La seguridad alimentaria es una prioridad estratégica del Gobierno de Cuba. Los alimentos y su precio juegan un papel decisivo en el bienestar de la población del país. Eso justifica el papel asignado a la agricultura en las políticas públicas, donde se la considera estratégica para sostener los niveles de salario real, y crítica en las necesidades de divisas para importación. Actualmente, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos naturales y el enorme capital humano del país, la productividad del sector agrícola es considerablemente inferior a su potencial. Esta situación hace que la producción local de alimentos sea insuficiente para atender la demanda y Cuba dependa en gran medida de la importación de alimentos.

45. La importancia de los cultivos de café y cacao para la economía nacional, inciden en las condiciones de vida y expectativas de la población rural de la zona de montaña en las provincias del oriente cubano. Estas provincias presentan una alta vulnerabilidad al cambio climático con fuertes repercusiones sobre la producción agroforestal y la seguridad alimentaria. La escasez de infraestructura, especialmente en las zonas montañosas, la vulnerabilidad a los eventos climáticos extremos, los precarios resultados productivos a la par de los bajos precios a los productores provocaron el abandono de la actividad por parte de muchas familias, y en particular por parte de los jóvenes. En 2016, las provincias focalizadas por el proyecto registraban los índices de saldo migratorio interno más desfavorables del país: Guantánamo (-9,1%); Granma (-7,5%); Santiago de Cuba (-5,4%); y Holguín (-4,1%)[15].

46. Si bien el Gobierno y la población civil cubana muestran alta eficacia y compromiso en la respuesta a las emergencias climáticas, los problemas de manejo de recursos naturales (en particular manejo de suelos en pendientes pronunciadas, y pérdida de materia orgánica), las prácticas de manejo de cultivos y sombra, y la especialización que pueden provocar cultivos como el café y el cacao, todos constituyen desafíos importantes. Para mejorar la capacidad de adaptación de las cooperativas fenómenos climáticos adversos, PRODECAFE propone la adopción de nuevas medidas preventivas a ser incorporadas en la recuperación y renovación de los sistemas agroforestales, aplicando el principio de reconstruir mejor y manteniendo diversidad.

47. Por otra parte, el mejoramiento de la producción del café y cacao requiere de la difusión y ajuste de técnicas agroforestales, y de equipos e insumos, en general importados, que las hagan viables. PRODECAFE también busca incrementar la adopción de prácticas agroecológicas en los sistemas agroforestales como alternativa para aminorar las restricciones a la importación de agroquímicos. También se requieren acciones para la mejora de las comunicaciones y el acceso, las que además de incidir en la economía de los cultivos, tendrán efecto en las condiciones de vida de las familias y el atractivo de la región oriental. El proyecto también busca el fortalecimiento organizativo de las

[15] ONEI, 2017

cooperativas, y el aumento de su protagonismo en decisiones sobre la cadena de valor del café y cacao y acciones de importancia para la sostenibilidad de sus organizaciones.

48. Con los LPES de 2011 y su actualización en 2016, el Gobierno de Cuba empezó a aplicar una serie de reformas políticas, institucionales y económicas, en cuyo marco se prevé lograr la transformación gradual del sector agrícola introduciendo un mayor nivel de incentivos de mercado y de producción para la gestión eficiente de las cooperativas y reduciendo los controles que se aplican a los precios y salarios.

49. Se reconoce que Cuba cuenta con potencial para revertir la composición de su factura alimenticia y aumentar significativamente los niveles de producción doméstica. Sin embargo, la producción crece a un ritmo lento (por debajo del crecimiento de la demanda interna) y la productividad no ha mostrado aumentos significativos. Una de las principales restricciones al crecimiento que enfrenta el sector agropecuario cubano está relacionada con los bajos niveles de capitalización y transferencia tecnológica a pequeños productores que, de resolverse, podrían aumentar significativamente el dinamismo en el sector agropecuario.

50. El FIDA puede desempeñar una función eficaz en el respaldo de la transformación del sector agrícola de Cuba apoyando a los pequeños agricultores organizados en cooperativas privadas, que son el pilar productivo del sector. Para hacer frente a los desafíos que plantea la transformación de las condiciones económicas y beneficiarse de las nuevas oportunidades, estos productores agrícolas necesitan activos productivos, insumos y medidas para el fomento de la capacidad.

51. La experiencia del FIDA en el apoyo a los pequeños productores para su modernización tecnológica, en el desarrollo de sus capacidades organizativas y técnico-productivas, en el impulso al modelo de cooperativas prestadoras de servicios y la facilitación de acceso al financiamiento del BANDEC representa una importante oportunidad evidenciada por los proyectos de PRODECOR[16] y PRODEGAN[17] los cuales han fortalecido a las cooperativas productoras de frijol y maíz y ganaderas utilizando el Plan de Desarrollo Cooperativo (PDC) como instrumento básico de gestión. A través de este tercer proyecto, el FIDA seguirá acompañando y apoyando al Gobierno en su esfuerzo de lograr el fortalecimiento de las cooperativas utilizando su experiencia y financiamiento en el desarrollo de las capacidades, productividad, participación económica y resiliencia de la población rural, utilizando un enfoque participativo y de empoderamiento social y económico de los pequeños productores y de sus organizaciones.

52. Se considera que las principales ventajas comparativas del FIDA en apoyar el proceso promovido por el Gobierno de Cuba son:

- La metodología y el modelo de ejecución de los proyectos del FIDA, contribuyen a fortalecer las capacidades institucionales de los órganos públicos en la ejecución de intervenciones centradas en los pequeños productores asociados en cooperativas
- El trabajo del FIDA orientado a aumentar la resiliencia de las familias ante el cambio climático y la mitigación de sus efectos, combinando instrumentos técnico-productivos con otros de tipo social, ha generado una serie de experiencias positivas
- El FIDA trabaja en numerosos países, lo cual permite compartir enseñanzas extraídas e instrumentos de intervención y de monitoreo, a través de modelos innovadores de Cooperación Sur-Sur y triangular que el FIDA puede promocionar
- El FIDA tiene experiencia positiva en el país, para integrar alrededor de sus intervenciones estratégicas a otros financiadores internacionales, movilizando recursos complementarios.

D. Experiencias y lecciones extraídas

53. La experiencia reciente de FIDA en Cuba, permite generar importantes lecciones que se han tomado en cuenta en el diseño de PRODECAFE:

[16] Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental de Cuba, cofinanciado por FIDA en implementación, aprobado en 2013
[17] Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo Ganadero, cofinanciado por FIDA en implementación, aprobado en 2016

54. **Grupo objetivo.** Las cooperativas agrícolas no estatales (CCS, CPA y UBPC) constituyen la parte más eficaz del sector agrícola en Cuba. Las cooperativas están formadas por los agricultores de pequeña escala y, por lo tanto, representan un punto de entrada natural para el FIDA en Cuba en el diseño de proyectos que impacten en los objetivos de desarrollo a nivel nacional, vinculados a la producción y el balance comercial de la agricultura.

55. **Grado de consolidación de cooperativas.** Las cooperativas en Cuba en general son bastante sólidas en comparación con otros países en la región en términos de gestión interna, administración y cohesión de sus miembros. Sin embargo, por mucho tiempo las cooperativas han actuado en un mercado estable caracterizado por insumos subsidiados (aunque no en la cantidad y oportunidad deseada) y un mercado asegurado para rubros pre-definidos. Hasta ahora los retos para las cooperativas se han centrado en la parte productiva y no en la toma de decisiones estratégicas respecto a rubros de producción o la búsqueda de nuevos mercados, etc. Por consiguiente, al considerar la prevista apertura y flexibilización de la economía cubana en los próximos años, será de gran importancia asegurar que las cooperativas tengan las capacidades adecuadas para poder navegar en un escenario con más opciones productivas y empresariales.

56. **Principales limitaciones productivas.** Las limitaciones de las CCS, CPA y UBPC para aumentar la productividad se deben principalmente a la escasez de equipos agrícolas e insumos para la producción. Esta escasez se debe a la poca oferta de los mismos en el mercado cubano por la falta de recursos del Gobierno para importar y a la imposibilidad legal de importar de los sectores no estatales de la economía. Por lo tanto, las inversiones con financiamiento externo que proporcionan divisas necesariamente deben tener un fuerte enfoque en la inversión en maquinarias e implementos agrícolas, y facilitar que el Gobierno ponga a disposición los insumos y las capacidades necesarias para su mantenimiento y reparación. Además, hay limitaciones productivas que se deben a la falta de asistencia técnica adecuada.

57. **Formulación de Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) y de Fortalecimiento de Servicios (PFS).** La ejecución de PRODECOR muestra la importancia de lograr la más amplia participación de los cooperativistas en la formulación de PDC y de los trabajadores de Empresas Prestadoras de Servicios (EPS) para elaborar PFS. Debe evitarse que estos planes, fundamentales para la gestión de las propias cooperativas y de las EPS, y para guiar su desarrollo, sean vistos como un mero proceso administrativo a cumplir, para acceder a los apoyos del proyecto.

58. **Proveedores de servicios.** Debido a la naturaleza de la economía cubana, los principales proveedores de servicios, las industrias de procesamiento y las instituciones financieras son de carácter público. Esto representa tanto ventajas como desventajas para la implementación de proyectos FIDA en el país. Algunas de las ventajas son que es relativamente fácil convocar los prestadores de servicios y coordinar esfuerzos en toda la cadena de valor. Además, hay prestadores de servicios de características similares en todas las áreas rurales de Cuba. Por otro lado, es una desventaja debido a que casi todos los proveedores de servicios están descapitalizados por la falta de inversión del Gobierno y no siempre funcionan de forma más eficiente debido a restricciones derivadas de la falta de recursos y personal capacitado.

59. **Cooperativas prestadoras de servicios.** El modelo de cooperativas que prestan servicios a otras cooperativas (en la preparación de tierras, siembra y cosecha de maíz y frijol, en el caso del PRODECOR) ha probado su eficacia para ampliar los efectos de las inversiones de los proyectos, incorporando beneficiarios indirectos y generando “economías de escala”, y mayor eficiencia en la utilización de equipos. Requiere fortalecer las capacidades de gestión empresarial, tanto de oferentes como de demandantes de servicios, la mejora de aspectos contractuales y de programación.

60. **Balance de inversiones entre desarrollo cooperativo y fortalecimiento de servicios.** Las inversiones dirigidas al desarrollo productivo de las cooperativas deben tener respaldo en el fortalecimiento de los servicios, prestados por las entidades estatales, otras cooperativas, u otras soluciones; para asegurar oportunidad, calidad y precio adecuado de los servicios necesarios. La experiencia con PRODECOR indica que es necesario cuidar el balance y secuencia de inversiones entre ambos componentes, ya que eventuales desfases pueden restringir el logro de los objetivos de producción y productividad.

61. **Inversiones integrales con visión de cadena productiva.** La contribución a las metas nacionales de seguridad alimentaria y sustitución de importaciones demanda un esfuerzo de inversión con perspectiva de cadena productiva. En el caso del PRODECOR se incluyó una inversión importante en la instalación de plantas de secado y beneficio de maíz y frijol, que resultan indispensables para abatir las elevadas pérdidas en procesos post-cosecha. En PRODEGAN también se ha considerado esta perspectiva, su diseño incluye inversiones en la modernización de las capacidades de producción en las industrias lechera y cárnica. En ambos casos, se tiene plena conciencia que sin este tipo de inversiones en los proyectos, se corre el riesgo de perder las ganancias en volúmenes de producción y productividad en el eslabón primario.

62. **Género y juventud.** La inclusión productiva de mujeres y jóvenes debe contar con una estrategia explícita desde el inicio del Proyecto, que establezca con claridad los mecanismos institucionales y las acciones afirmativas necesarias para lograr este propósito. En PRODECOR, donde no se contó con esa estrategia desde el inicio, la inclusión de las mujeres y jóvenes se dio por el efecto demostrativo que tuvo la incorporación de nuevas tecnologías en las cooperativas. Esto generó un crecimiento de asociados, que incluyen jóvenes, atraídos por tareas de operación de equipos, más interesantes para ellos y mejor remuneradas.

63. **Asistencia técnica y capacitación.** La introducción de nuevos medios de producción en las cooperativas representa para muchas de ellas un salto cualitativo importante, al pasar de la tracción animal al uso de equipos mecanizados y riego tecnificado. Esto exige acompañamiento técnico pertinente y capacitación continua de los productores y, con no menor importancia, la capacitación gerencial para elevar el desempeño económico de las bases productivas atendidas por el proyecto. Para esto han resultado eficaces las alianzas institucionales impulsadas por el PRODECOR, destacándose la experiencia con las universidades provinciales. Otra herramienta eficaz ha sido la transmisión de experiencias de “campesino a campesino”, promoviendo el intercambio entre productores líderes y los cooperativistas en parcelas demostrativas., el PRODEGAN ha tomado esta experiencia y ha incluido el desarrollo de fincas de referencia en algunas cooperativas para probar y difundir buenas prácticas productivas al resto de las cooperativas.

64. **Servicios financieros rurales.** Todas las inversiones que realizan las cooperativas en Cuba se venden por el Gobierno en términos nominales en pesos cubanos (CUP). Por lo tanto, en el marco de los proyectos PRODECOR y PRODEGAN las cooperativas reciben préstamos bancarios comerciales del BANDEC para financiar las inversiones previstas en los PDC. En este proceso, BANDEC analiza la situación financiera de cada cooperativas y aprueba los préstamos si son rentables y sostenibles, en función de las inversiones aprobadas en los PDC. Para acelerar el proceso de revisión de las solicitudes y evitar generar deudas insostenibles entre los prestatarios, debe asegurarse que BANDEC, u otro banco, lleve a cabo el análisis de la capacidad de endeudamiento de las entidades potencialmente receptoras del crédito en paralelo con la preparación de los PDC. Esto permite dimensionar de forma correcta el componente de inversión de los mismos, y asegurar la viabilidad financiera de los PDC y el efectivo repago del préstamo.

65. **Arreglos institucionales.** En Cuba se ha establecido un arreglo estable para la ejecución de los proyectos y este incluye la Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (OPF) establecida en el MINAG. LA OPF ha acumulado una experiencia considerable en la implementación de proyectos con financiación externa en temas como gestión financiera, adquisiciones, logística, seguimiento y evaluación, y en la metodología participativa de planes de desarrollo cooperativo. Sin embargo, se debe fortalecer y poner más atención en los procesos de adquisiciones, y la gestión de los conocimientos y aprendizajes que se van adquiriendo a lo largo de la vida de los proyectos.

66. **Seguimiento y evaluación.** Cuba, a diferencia de otros países donde se implementan los proyectos FIDA, ha desarrollado paulatinamente las capacidades relacionadas con seguimiento y evaluación. Se cuenta con un sistema informático que permite recolectar información periódica para hacer un seguimiento puntual, así como hacer los levantamientos necesarios para poder realizar evaluaciones de resultados o impacto. Es por ello que el diseño de PRODECAFE comprende un piloto en la utilización de indicadores ligando el desembolso del financiamiento con el logro de resultados.

67. **Adquisiciones.** Debido a la posición de Cuba en el comercio internacional, los procesos de adquisiciones y distribución a nivel de predio de los bienes requeridos son complejos y la importación de los productos lleva un tiempo más extenso que en condiciones normales, además de resultar en importaciones más caras que en una situación del mercado libre. Por lo tanto, se tomarán en cuenta estos tiempos en la planificación de la implementación del PRODECAFE.

II. Descripción del Proyecto

A. Objetivo del Proyecto, área de intervención y grupo objetivo

68. **Meta general**. Contribuir al desarrollo sostenible del sector agroforestal del país para fortalecer la seguridad alimentaria y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

69. **Objetivo de desarrollo**. Mejorar el bienestar y la seguridad alimentaria de las familias focalizadas por el proyecto, aumentando la producción y las ventas de productos de las cooperativas agroforestales y reduciendo su vulnerabilidad ante los impactos climáticos y económicos.

70. El Marco Lógico del proyecto (Anexo 1) detalla los principales indicadores de impacto seleccionados para medir los avances y el cumplimiento de las metas relacionadas con el objetivo de desarrollo del PRODECAFE, además de los principales efectos y productos esperados del proyecto.

71. PRODECAFE aportará directamente al logro de los objetivos estratégicos definidos en el COSOP vigente, que son: (i) Contribuir al desarrollo y al fortalecimiento del capital social de las cooperativas de pequeños productores, mejorando su productividad y rendimiento, competitividad e integración en las cadenas agroalimentarias y generando nuevas oportunidades para mujeres y jóvenes; y (ii) Aumentar la capacidad de adaptación y resiliencia de las familias rurales, a través de la diversificación de la producción, para disminuir los impactos negativos de naturaleza climática o económica y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional. Los objetivos del proyecto se alinean también al Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) en Cuba, que identifica la “Seguridad Alimentaria y Nutricional” entre las cuatro áreas estratégicas de cooperación para el periodo 2014-2019.

72. El proyecto contribuirá a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 a través del aumento a la producción y el incremento de la productividad del café y el cacao, otros productos agroforestales y cultivos anuales para el autoconsumo, lográndose una mayor disponibilidad de alimentos sanos para la población rural y favoreciendo una nutrición más balanceada; ODS 5 aplicando estrategias específicas para lograr una mayor integración y empoderamiento de las mujeres en las actividades renumeradas y de liderazgo vinculadas a las cooperativas agroforestales; y ODS 13 promoviendo restauración y conservación de suelos, manejo eficiente del agua y fortaleciendo las capacidades de adaptación al cambio climático de las cooperativas y sus sistemas agroforestales.

73. **Área de incidencia del proyecto.** PRODECAFE se focalizará en la región montañosa oriental, en las provincias de Granma, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo. Estas provincias concentran la mayor parte de la producción del país de café (90%) y cacao (con más del 80% sólo en la provincia de Guantánamo) y de cooperativas de productores agroforestales que trabajan estos cultivos. Estas provincias también concentran a la población con mayor vulnerabilidad climática del país y se caracterizan por niveles elevados de migración rural (especialmente de la población joven) porque atraen menos inversión en infraestructura y menos servicios para la población (clínicas, círculos infantiles, acceso a agua).

74. La población total de las cuatro provincias constituyendo el área de incidencia del proyecto suman 3.4 millones de personas. En Santiago se concentra el 30.7%; en Holguín 30.1%; en Granma 24.2% y en Guantánamo 15%. En cada una de las provincias la proporción de población que habitan en el ámbito rural supera la media nacional: En Granma 39% de su población es rural; en Guantánamo 36%; en Holguín 34% y en Santiago 29%. El total de la población rural de estas cuatro provincias representa el 44.7% de la población total rural del país.

75. En cuanto a la **distribución de jóvenes y mujeres** en estas provincias, en Guantánamo la proporción de jóvenes entre 15 y 34 años de edad es 28% del total de la población; en Santiago y en Granma es

26% en cada una; y en Holguín 25%. El número de mujeres jóvenes en todas las provincias es ligeramente menor al de hombres representando 48%. Asimismo, la proporción de población femenina del sector rural representa 47% del total.

76. En el área de intervención del proyecto, operan 19 empresas estatales de acopio y beneficio del café y cacao, las cuales agrupan a 691 cooperativas (CPA, UBPC y CCS), que cultivan 50,000 ha de café, y más de 5,200 has de cacao, en ambos casos incluyendo plantaciones en producción y en desarrollo. Estas cooperativas agrupan alrededor de 39,000 miembros de los cuales 21% son mujeres y 10% jóvenes de menos de 35 años. Por provincia, operan cuatro empresas agroforestales en Granma; seis en Guantánamo; dos en Holguín; y siete en Santiago. Las 19 empresas agroforestales cubren en total a 27 municipios (seis en Granma; ocho en Guantánamo; cinco en Holguín; y ocho en Santiago.

77. Con el impacto severo en la economía rural del decrecimiento en los últimos años en la producción del café y el cacao en las cuatro provincias orientales, la focalización geográfica del proyecto en etas provincias refleja la política del Gobierno de promover actividades productivas en las áreas del país que actualmente tienen economías locales menos dinámicas.

78. **Grupo-objetivo**. El grupo-objetivo del proyecto está conformado por aproximadamente 17500 productores, sus familias y las personas empleadas (hombres, mujeres, jóvenes y adultos - alrededor de 68250 personas) en 300 cooperativas agroforestales (CCS, CPA y UBPC), especializadas en la producción del café y cacao en el área de incidencia de PRODECAFE. Además de la actividad agroforestal, las familias en estas 300 cooperativas desarrollan, de forma individual o cooperativa, otras actividades productivas agrícolas y pecuarias para el autoconsumo y la venta en pequeña escala. Las actividades más comunes son la producción porcina, la avicultura y la siembra de hortalizas, vegetales y granos. Otras actividades importantes son la cría de equinos como medio de transporte en la montaña, los frutales y la apicultura.

79. Con el fin de mejorar el alcance y calidad de los servicios a ser recibidos por las cooperativas, también se apoyará directamente a las **Entidades Prestadoras de Servicios** (EPS) a la producción agroforestal, incluyendo aquellas dedicadas a la gestión, transporte, beneficio y clasificación, investigación, asistencia técnica, control biológico de enfermedades y plagas, y capacitación. Entre ellas, serán elegibles para el apoyo del proyecto: (i) Entidades Empresariales del GAF que incluyen Empresas Agroforestales (EAF) y Empresas Procesadoras de Café; (ii) Centros de Gestión de las empresas del GAF a nivel territorial; (iii) Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) de las EAF, que operan en coordinación con el Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal; (iv) Centros de investigación y capacitación agroforestales, de suelos, de sanidad vegetal y las universidades provinciales (Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo); y (v) agencias del BANDEC en áreas remotas y de difícil acceso.

80. Además de las 300 cooperativas y EPS participantes, se estima que PRODECAFE también beneficiará indirectamente a otros 11600 productores rurales y sus familias (45240 personas) pertenecientes a otras 290 cooperativas en la provincias focalizadas por el proyecto. Dentro de las 300 cooperativas focalizada por el proyecto, se seleccionarán cerca de 90 cooperativas, principalmente CCS (llamadas CCS 'con capacidad ampliada') en áreas de difícil acceso para ser capacitadas e impulsadas como prestadoras de servicios especializados a otras 90 cooperativas más pequeñas o con menores capacidades. Por ello, el proyecto también beneficiará indirectamente a cerca de 3600 productores (10040 personas) pertenecientes a estas cooperativas más débiles y a las comunidades de sus áreas de influencia a través de la mejor oferta de servicios de apoyo a la producción agroforestal en el área de incidencia del proyecto, así como mediante el incremento del volumen de oferta de productos alimenticios derivados de la producción agroforestal, más uniformemente distribuida a lo largo del año. Finalmente, se estima que el trabajo de las brigadas mecanizadas de camino beneficiarán cerca de 8000 hogares abarcando 31200 personas en 200 cooperativas con alta vulnerabilidad en terrenos intrincados y de difícil acceso[18].

[18] El marco lógico del proyecto captura otras 8.000 familias que se beneficiarán indirectamente con el mejoramiento de los caminos rurales a partir del trabajo de las brigadas mecanizadas a lo largo del proyecto y 3.600 familias de caficultores en cooperativas que recibirán servicios de otras cooperativas pero que de otro modo no serán beneficiadas directamente por el proyecto.

81. **Focalización.** Como se puede apreciar, el proceso de focalización del proyecto ha sido diseñado en cuatro niveles: (i) el nivel provincial, (ii) el nivel municipal, (iii) el nivel de las cooperativas de productores y entidades prestadoras de servicios, y (iv) la focalización social dirigida a mujeres y jóvenes rurales. En la tercera etapa de focalización, los criterios de prioridad para la incorporación de los productores agrícolas agrupados en cooperativas y de las entidades prestadoras de servicios tomaron en cuenta los siguientes criterios:

82. **Criterios de elegibilidad de las cooperativas.** Los principales criterios son: (i) productores agropecuarios agrupados en entidades cooperativas (CCS, CPA o UBPC) legalmente constituidas (con personalidad jurídica), dedicados a la producción de cacao y café dentro de los 27 municipios del proyecto; (ii) miembros de cooperativas (asociados y asociadas) que viven permanentemente en el área y obtienen la mayoría de sus ingresos de la actividad agroforestal; (iii) los que disponen del recurso tierra en propiedad o usufructo, con tenencia asegurada para el largo plazo, que es adecuada para la producción del café y cacao; (iv) colindancia o cercanía a otras cooperativas de producción agroforestal en un polo productivo, para facilitar la provisión de servicios; (vi) cooperativas que tienen un nivel alto y medio de productividad actual, con capacidad de incrementar sus rendimientos, y (vii) cooperativas que tienen una economía sostenible (sin deuda que impida la toma de créditos adicionales para la adquisición de bienes en el marco del proyecto). El resultado de esta selección se presenta en el cuadro a continuación.

Provincias, municipios y cooperativas focalizadas por PRODECAFE

Provincia	Empresa	Municipalidad	Número de cooperativas	Hectáreas de café	Hectáreas de cacao	Número total de asociados	Número de mujeres	Número de jóvenes
1. Granma	1. Ataque a Bueycito	1. Buey Arriba	15	1,132.20	66.90	1,127	137	162
	2. Bartolomé Masó	2. Bartolomé Masó	15	526.30		632	136	13
	3. Integral	3. Campechuela	5	418.80	22.00	328	59	112
	Agropecuaria	4. Media Luna	5	182.80		158	10	10
	Granma	5. Pilón	5	286.80		120	35	23
	4. Batalla de Guisa	6. Guisa	15	720.95	37.98	512	82	86
	Total		60	3,267.85	126.88	2,877	459	406
2. Guantánamo		7. Manuel Támes	10	299.59		788	136	
		8. Niceto Pérez	5	530.69		258	206	
	5. Asdrubal López	9. San Antonio del Sur	7	434.10	167.32	432	327	
	6. Baracoa	10. Baracoa	40	143.68	2,456.32	2,053	328	347
	7. El Salvador	11. El Salvador	20	1,800.59	26.88	892	120	151
	8. Imias	12. Imias	10	496.47	335.55	758	85	166
	9. Maisí	13. Maisí	28	1,770.80	332.78	1,379	244	59
	10. Yateras	14. Yateras	20	2,360.96	79.50	1,133	279	15
	Total		140	7,836.88	3,398.35	7,693	1,725	738
3. Holguín		15. Cueto	1	135.00		51	9	14
	11. Mayarí	16. Mayarí	4	326.4		180	53	52
		17. Frank Pais	2	98.89	40.51	91	20	7
		18. Moa	1	83.02	45.63	59	5	
	12. Sagua de Tánamo	19. Sagua	12	1,149.67	35.20	783	159	63
	Total		20	1,792.98	121.34	1,164	246	136
4. Santiago	13. Guama	20. Guamá	5	214.70	6.20	179	36	13
	14. Palma Soriano	21. Palma Soriano	10	1,430.06	16.00	517	189	45
	15. Rolando Ayub	22. Contramaestre	5	693.52		389	332	48
	16. San Luis	23. San Luis	10	657.50		325	55	41
	17. Sierra Cristal Segu	24. Segundo Frente	20	1,938.29		1,698	378	297
	18. Songo La Maya	25. Santiago	5	296.41	7.30	316	95	38
		26. Songo La Maya	15	1,124.81	13.30	1,070	271	157
	19. Tercer Frente	27. Tercer Frente	10	1,353.48	63.70	840	110	122
	Total		80	7,708.77	106.50	5,334	1,466	761
Total general			300	20,606.48	3,753.07	17,068	3,896	2,041

83. Las cooperativas a ser focalizadas por PRODECAFE presentan diferentes atributos y desempeño. Ese desempeño es monitoreado por la Dirección de Atención al Desarrollo Cooperativo del MINAG, con base a 18 variables que permiten categorizarlas en tres grupos. La calificación se basa fundamentalmente en la situación financiera, su gobernanza (constitución y funcionamiento de los órganos), instrumentos de gestión empleados, y otros que a juicio de la Dirección especializada demuestran su fortaleza. Aunque los tres tipos de cooperativas agroforestales (CCS, CPA y UBPC) serán focalizadas por PRODECAFE, el proyecto ha identificado las cooperativas que conjuguen potencial productivo y necesidades de inversión para responder con mayor producción y productividad y, por ende, con ingresos y niveles de bienestar superiores para los miembros y sus familias. Para cada cooperativa participante se elaborará un PDC único y adecuado a esa cooperativa mediante un análisis integral de sus principales fortalezas,

debilidades y potencialidades y de su entorno, el cual permitirá definir, junto con los beneficiarios, la estrategia de desarrollo más adaptada a sus condiciones y oportunidades y con mayor promesa de resultados. Por ello, cada PDC incluirá una hoja de ruta y estimación de la capacitación necesitada para poder desarrollar la cooperativa con una perspectiva integral y sostenible. Los esquemas de gestión propuestos considerarán también la participación de mujeres y jóvenes, así como prácticas orientadas a mitigar los efectos sobre el medio ambiente y que impulsen la adaptación al cambio climático.

84. Como resultado de las diferentes intervenciones del Gobierno cubano para la recuperación y renovación de la producción en los últimos años así como el incremento significativo del precio del café y del cacao al productor, una parte importante de las cooperativas agroforestales en la zona oriental (54%) ha desarrollado capacidades por lo cual se encuentran clasificadas en el grupo 1 (cooperativas avanzadas). Considerando que: (i) estas cooperativas todavía no logran una productividad por hectárea comparable con productores en otros países de la región debido a los desafíos que aún no se han resuelto; y (ii) el incremento de la producción nacional de café y cacao es un objetivo central para el Gobierno, la selección de cooperativas como parte de este grupo resulta clave para aportar los volúmenes de producción y substitución de importaciones requeridos. Al mismo tiempo, PRODECAFE potencializará las capacidades de estas cooperativas como unidades demostrativas y de capacitación, y prestadoras de servicios especializados a otras cooperativas más pequeñas o con menores capacidades

85. Aun cuando el liderazgo en la producción lo ejerzan las cooperativas actualmente más desarrolladas, la estrategia de focalización del PRODECAFE también toma en cuenta la situación de las cooperativas menos avanzadas. Éstas deben su debilidad relativa a diversos factores, entre los que se destacan:

- Localización en el terreno. Hay mayor presencia de cooperativas débiles en zonas “intrincadas” de montaña, con dificultades de acceso y menos acceso a servicios. Sin embargo, por su ubicación en zonas altas tienen un importante potencial como productoras de café arábica de calidad para la exportación y por ello son de fundamental importancia para el logro de los objetivos del proyecto.
- Calidad de los recursos humanos. En especial cooperativas con dificultades para mantener concejos directivos que puedan ejercer buenos liderazgos ante las dificultades de acceso, la falta de servicios, y el éxodo rural de la fuerza de trabajo que caracterizan el contexto de estas cooperativas.

86. Con el fin de mejorar el alcance y calidad de los servicios a ser recibidos por las cooperativas menos avanzadas, el diseño del PRODECAFE incluye un **piloto de desembolso por resultados** (RBL) para el financiamiento de las entidades prestadoras de servicios (EPS) a estas cooperativas (Anexo 12 describe el diseño del piloto en RBL). El indicador de resultado medirá el porcentaje de cooperativas que, gracias a los servicios de acompañamiento provistos por las EPS, lograrán mejorar su nivel de capacidades y fortalezas según los criterios de desempeño cooperativo monitoreado por la Dirección de Atención al Desarrollo Cooperativo del MINAG. De esta manera, a través del uso de la herramienta de RBL la financiación del PRODECAFE será desembolsada a las EPS con base a resultados tangibles en cuanto al fortalecimiento logrado de las cooperativas más débiles lográndose la mitigación del riesgo del incremento de la brecha entre cooperativas con mayor y menor capacidades. Al final del proyecto se espera que 55% de las cooperativas de desarrollo bajo o medio hayan mejorado su posicionamiento al recibir servicios de EPS.

87. Las cooperativas menos avanzadas serán atendidas a través de una serie de acciones que incluyen: (i) vinculación a cooperativas avanzadas, para recibir servicios, entrenamientos, y acompañamiento; (ii) actividades dirigidas a su fortalecimiento institucional y capacidades de dirección y gestión; e (iii) inversiones, con carácter piloto, en beneficios húmedos de café y otras de transformación a nivel de finca o cooperativa, con el fin de mitigar sus problemas de mayores costos de traslado y pérdida de calidad durante el transporte. Es por ello que la calidad y extensión de los servicios técnicos, financieros y de fortalecimiento de capacidades organizativas y administrativas que se proveerá a las cooperativas a través de planes de fortalecimiento de servicios (PFS), resultará clave para el logro del objetivo del proyecto.

88. Debe tenerse en cuenta además, que, aunque se denominen avanzadas, todas las cooperativas del área de intervención del PRODECAFE presentan condiciones de vulnerabilidad por distintas razones, entre ellas, los riesgos de exposición a eventos climáticos severos, la falta de acceso a fuentes permanente de energía, la deficiencia de alimentos nutritivos, y las dificultades de acceso a transporte, vivienda y diversos servicios que provocan migración de la fuerza de trabajo de la montaña a las zonas

urbanas. Es por ello que no se han considerado variables socioeconómicas en los criterios de prioridad de las cooperativas ya que no se identificaron diferencias considerables entre las cooperativas en relación a su estructura y nivel de ingreso. Además, aun cuando algunas cooperativas cuenten con mayores capacidades, todas se caracterizan por sus bajos niveles de productividad y calidad, así como por sus limitaciones en la adopción de las prácticas agroforestales e insumos necesarios para mejorar la resiliencia de sus sistemas agroforestales y lograr la estabilidad de sus ingresos familiares.

89. **Criterios de elegibilidad de las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS).** Los criterios para la selección de las EPS a ser apoyadas por el proyecto incluyen los siguientes: (i) EPS estatales y no estatales (organizaciones no gubernamentales, universidades, centros de investigación y capacitación, asociaciones, entre otros) legalmente constituidas; (ii) proveen servicios esenciales en apoyo al sector cooperativo agroforestal en los 27 municipios del proyecto; (iii) actualmente enfrentan restricciones en volumen, cobertura y calidad de los servicios que se ofertan; y (v) cuentan con disposición y compromiso para cubrir las necesidades de las cooperativas agroforestales directamente vinculadas al proyecto.

90. **La focalización social dirigida a mujeres y jóvenes**. PRODECAFE proporcionará la creación de capacidades para promover la inclusión de mujeres y jóvenes y su empoderamiento. Aunque las mujeres son alrededor de la mitad de la población en el área rural de las provincias focalizas por PRODECAFE, su participación dentro de las cooperativas se limita en muchos casos al acompañamiento del trabajo del hombre y a actividades administrativas. Su presencia como presidentas de las cooperativas es escasa (menos del 10% del total de las cooperativas) y solo un modesto porcentaje (23%) de la membresía de las Juntas Directivas lo constituyen las mujeres. De manera general, en el área del proyecto las UBPC reportan una mayor participación de mujeres y en menor grado las CCS y las CPA. Se espera que las cooperativas atendidas por el proyecto logren en conjunto una participación de mujeres socias del 25% y también que el 25% de los beneficiarios directos totales del proyecto sean mujeres.

91. En cuanto a **los jóvenes**, actualmente son muy pocos los que permanecen en el campo y participan en las actividades productivas de sus cooperativas. Las áreas de montaña focalizadas por el proyecto registraban los índices de saldo migratorio interno más desfavorables del país afectando principalmente la población joven. Las personas jóvenes realizan por lo general las mismas labores que los hombres adultos; sin embargo, en una misma cooperativa realizan menos actividades diversas que los adultos y tienen menor acceso a los cargos de liderazgo. Generalmente se consideran a los jóvenes como socios con mucho arraigo, sentido de pertenencia, deseos de trabajar y capacidad para enfrentar nuevos retos. No obstante, en algunos casos tienen pocos incentivos para quedarse en el campo, debido a las condiciones de vida (falta de luz eléctrica, problemas de transporte y vías de acceso, falta de opciones culturales y de recreación, pocos estímulos para permanecer en la cooperativa debido a la falta de insumos, los bajos ingresos y a la poca oferta de empleo, aún si se preparan como profesionales). El ingreso económico es el principal estímulo para quedarse, aunque también los otros aspectos son importantes. PRODECAFE tiene como meta incrementar la membresía promedio de los jóvenes en todos los tipos de organizaciones hasta alcanzar un promedio de al menos 15%.

92. ***Estrategia de género del proyecto***. El MINAG utiliza una herramienta denominada Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA)[19]. Esta herramienta concilia los intereses comunes de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), del MINAG y de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), quienes trabajan juntos en su aplicación con el apoyo del PNUD y de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). La ANAP fue la primera organización del sector agropecuario con una Estrategia de Género, la cual fue formulada en abril del 2005. ACPA y ACTAF también cuentan actualmente con sus estrategias de género. La estrategia de género de PRODECAFE deberá alinearse con la estrategia de género del MINAG compartiendo con ella dos objetivos: incrementar el número de mujeres en las cooperativas (CCS, CPA y UBPC) y en los cargos

[19] IGECSA contempla cuatro ejes: (i) un eje de selección y contratación de personal que busca lograr igualdad de oportunidades y acceso entre mujeres y hombres que en el caso de las cooperativas se refiere principalmente a la membresía; (ii) un eje de desarrollo profesional que busca contribuir al logro de la equidad de género en el desarrollo técnico-profesional de las trabajadoras y trabajadores de la entidad (socias y socios de las cooperativas), incluyendo su participación en instancias de toma de decisiones; (iii) un eje de conciliación familiar y laboral para hacer compatible la vida familiar y laboral a partir de la redistribución de las tareas domésticas y del cuidado y la asunción igualitaria del cuidado de niños y niñas; y (iv) un eje de ambiente laboral y salud que busca mejorar las condiciones y relaciones laborales en las entidades, para la reducción y/o eliminación de las brechas de género identificadas. Ver Anexo 5: Nota SECAP.

directivos, así como realizar mejoras para la participación igualitaria de hombres y mujeres en las cooperativas.

93. Tomando en consideración que la herramienta IGECSA ya ha sido desarrollada y avalada por el MINAG y las organizaciones del sector, el proyecto promoverá y apoyará su aplicación en las cooperativas que atenderá. Con este fin se definirá en forma conjunta una estrategia que contemple la formación en igualdad de género a los socios y socias de las cooperativas, la instalación de los Grupos Gestores Municipales de IGECSA en los 27 municipios donde se concentrará el proyecto y la implementación de la herramienta en las cooperativas seleccionadas.

94. Las cooperativas deberán destinar alrededor de un 10% del presupuesto de su PDC como recursos de uso estratégico para la implementación de las actividades afirmativas requeridas para reducir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres según la aplicación de la herramienta IGECSA, al fin de poder alcanzar la metas de cobertura de participación de las mujeres en las actividades y en los beneficios de las cooperativas. Ejemplos de estas actividades son: formación para el liderazgo de las mujeres, mejoramiento de las condiciones laborales, cuido de niños y niñas, alivio de la carga de trabajo doméstico, entre otras. Los recursos destinados al funcionamiento de la herramienta IGECSA, así como otros necesarios para promover la participación de los jóvenes en las cooperativas serán consignados en la OTP en coordinación con la OPF.

95. Los pasos a seguir para implementar esta herramienta en cada cooperativa incluyen: (i) Expresar el compromiso a participar por parte de la cooperativa y crear el comité IGECSA; (ii) llevar a cabo el diagnóstico inter-organizacional para identificar las brechas de equidad de género; (iii) elaborar un plan de acción para reducir la brechas de género identificadas en la cooperativa; (iv) implementar las acciones de cambio; (v) evaluación del cumplimiento del plan de acción y de alcance de los resultados, según estándares de calidad establecidos; y (vi) certificación de calidad de los resultados.

96. Al finalizar el proyecto se espera que (i) un 5% de las cooperativas solo avancen hasta el nivel 2 de IGECSA, o sea que inicien la implementación del Plan de Acción que integra la generación de mecanismos y herramientas a lo interno de la organización para alcanzar la superación progresiva de las desigualdades encontradas así como mejorar los mecanismos de gestión de la organización; (ii) que un 55% de las cooperativas alcancen el nivel 3, lo que significa que existen evidencias de avance hacia la igualdad de género incorporadas a la gestión organizacional, profundizando en la identificación de brechas y las acciones de superación de éstas; y (iii) que el 40% de las cooperativas logren alcanzar el nivel 4, que se refiere a la consolidación de los cambios, dejar instalados los mecanismos de mejora continua en la organización, que permitan reflexionar y abordar nuevas situaciones de desigualdad y realizar avances permanentes, así como la generación de acciones de innovación en relación al cambio en las relaciones de género.

97. El control de calidad en el uso y resultados de la aplicación de IGECSA estará en manos del Comité Municipal respectivo y del Comité Nacional de IGECSA junto con la OPF. La cobertura de las cooperativas se realizará en forma paulatina, siguiendo su incorporación como beneficiarias del proyecto, una vez su PDC sea aprobado. Se espera que las cooperativas atendidas por el proyecto logren en conjunto una participación de mujeres socias del 25% y también que el 25% de los beneficiarios directos totales del proyecto sean mujeres. PRODECAFE también tiene como meta que jóvenes y mujeres desarrollen producción de alimentos diversificada en al menos 140 cooperativas, mientras que no menos de 240 cooperativas implementarán exitosamente un plan de acción para cerrar brechas de género en las actividades operativas y de organización y dirección.

98. ***Estrategia de juventud del proyecto.*** Las oportunidades que dará PRODECAFE para mejorar la producción agroforestal en los municipios y cooperativas seleccionadas, será un estímulo para la participación de más jóvenes en estas organizaciones productivas. Por ese motivo, la estrategia de comunicación y divulgación del proyecto considerará a este grupo como parte de su población meta y generará productos comunicacionales dirigidos a hombres y mujeres jóvenes y convocarlos de manera particular a las actividades de lanzamiento del proyecto.

99. Se dará atención especial a la identificación de oportunidades para jóvenes profesionales de la zona, graduados en carreras afines a las necesidades de las cadenas. Las cooperativas deberán destinar alrededor de un 5% del presupuesto de su PDC como recursos de uso estratégico para la

implementación de las actividades afirmativas requeridas para reducir las brechas de desigualdad entre adultos y jóvenes y poder alcanzar las metas de cobertura de participación de los jóvenes en las actividades y en los beneficios de las cooperativas. Por lo que concierne a las mujeres jóvenes, se considerarán algunos resultados de la aplicación del método IGECSA en la definición de las actividades afirmativas. Para identificar más en general las brechas de las cuales sufren los jóvenes, se adaptará la metodología "Cerrando Brechas", que desarrolló el FIDA para género y que en Centroamérica se ha empezado a usar para jóvenes.

100. PRODECAFE tiene como meta incrementar la membresía promedio de los jóvenes en todos los tipos de organizaciones hasta alcanzar un promedio de al menos 15%. Uno de los objetivos indirectos del PRODECAFE es que, al potenciar la producción y productividad del café y cacao en sistemas agroforestales diversificados, y así el ingreso de los productores, asociados y sus familias, atraiga el interés de los jóvenes de trabajar la tierra, adoptar innovaciones y contribuir al desarrollo de sus cooperativas, como se ha observado en el proyecto PRODECOR. PRODECAFE también aplicará estrategias específicas vinculando la incorporación de jóvenes con procesos de innovación e introducción de nuevas tecnologías de información para mejorar la gestión de la producción y de la gerencia de las cooperativas.

B. Componentes, efectos y actividades

101. Para definir los componentes, efectos y actividades del proyecto, así como las entidades que tendrán un rol en la implementación del PRODECAFE a nivel nacional, provincial y municipal, se realizó un diagnóstico de necesidades de las cadenas de valor de café y cacao. Los aspectos analizados incluyeron: producción de material genético; producción de medios biológicos para control de plagas; producción cooperativa de café y cacao en sistemas agroforestales diversificados; beneficio, clasificación y selección de café y cacao; innovación tecnológica; asistencia técnica y extensión; financiamiento y seguro rural; y rehabilitación y mantenimiento de caminos rurales.

102. **Producción de material genético**. La ampliación y renovación de áreas en café y cacao, requieren de semillas y plantas prontas para trasplantar. En la producción de semillas, existen 12 cooperativas y 4 unidades productivas individuales dedicadas a la producción certificada de semillas de café y cacao, vinculadas a 13 Empresas Agroforestales (EAF). Ellos producen actualmente 7 toneladas de semillas de café y 6 toneladas de semillas de cacao por año. Se requiere aumentar la capacidad de producción de semillas a 26 toneladas de café y 11 toneladas de cacao. En materia de plántulas o posturas, la mejora se centra en la calidad y adaptación de los materiales. El Plan de Café requerirá de unos 26 millones de plántulas. En relación con el cacao, es necesario incrementar la generación de posturas de 0.9 a 1.2 millones (incremento de 30%). Para lograr estas metas, es necesario aumentar el número y capacidad de los viveros y de los centros de injertación en las cooperativas. Ello requerirá de fortalecimiento de la capacidad de prestar servicios de apoyo a las cooperativas por parte de los Centros de Gestión territoriales de las empresas del GAF, y las Estaciones Experimentales del Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF).

103. **Medios biológicos de control de plagas**. Los medios biológicos de control de plagas resultan un insumo crítico, y su oferta, en particular en café, es limitada por el equipamiento insuficiente de los 13 Centros de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) y los Laboratorios provinciales del Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal. Es esencial fortalecer dichos CREE para lograr una producción adecuada de los medios biológicos necesarios, para lo cual se financiarán PFS en centros seleccionados.

104. **Manejo y producción de café y cacao en sistemas agroforestales**. Para llevar a cabo su actividad productiva, las cooperativas agroforestales realizan intervenciones a diferentes niveles: (i) en fincas[20], trabajos de conservación de suelo, renovación y ampliación de cultivos, diversificación y manejo de sombra, pequeños sistemas de riego y producción de viandas y hortalizas para consumo; (ii) servicios comunes al interno de las cooperativas, tales como viveros de producción de posturas (café, cacao, frutales y otras especies forestales para sombra), unidades de producción de abonos orgánicos, transporte local de la producción (maquinarias y/o animales) y, en cooperativas en áreas intrincadas, despulpado y secado del café pergamino; (iii) servicios a nivel micro-regional para varias cooperativas,

[20] Las fincas son unidades productivas cuyas dimensiones y tipo de vínculo con los asociados depende del tipo de cooperativa.

tales como unidades de acopio y beneficiados ecológicos de café, servicios de maquinarias y equipos (tractores, motosierras, moto-fumigadoras, etc.), reproducción de animales de carga y diversificación productiva con unidades de transformación de frutas y apicultura (abejas europeas y meliponas).

105. **Apoyo técnico en gestión y gobernanza de las cooperativas.** La mejora en el desempeño de las cooperativas, depende de la capacidad de sus directivos de ser eficaces y eficientes en su tarea, y de un adecuado planeamiento y control. Una oferta novedosa e incremental en la zona, será planteada por las cooperativas que prestarán servicios a otras cooperativas, como resultado del proyecto. Tareas críticas para el incremento de la producción, como una cosecha oportuna y de calidad, y otros servicios, dependen en buena medida de acuerdos y convenios, como los referidos a la movilización de estudiantes, o acuerdos con la Federación de Mujeres Cubanas. Para enfrentar estos desafíos, PRODECAFE apoyará la instalación de Centros de Gestión territoriales (CGT) en municipios en los que no existen. Los CGT, que forman parte de la estructura del GAF, atienden a un grupo de cooperativas enclavadas en un determinado territorio, que en muchas ocasiones, coincide con los Consejos Populares, que es la división administrativa de los municipios. En la región oriental, dichos centros son 46 y cuentan con personal técnico en las diferentes áreas de relevancia. El GAF tiene intención de llegar a operar 89 CGT. El proyecto financiará PFS destinados a crear y/o fortalecer estos Centros en aquellas localizaciones en que se los considere más críticos para el éxito de las nuevas inversiones.

106. **Beneficio, clasificación y selección de café y cacao**. Cuba ha desarrollado una capacidad de beneficio seco y húmedo de café, y de fermentado y secado de cacao, que superan a la producción actual. Las unidades enfrentan, sin embargo, algunas carencias constructivas y tecnológicas. A la vez, se han detectado ineficiencias y restricciones para el beneficio húmedo del café proveniente de cooperativas con dificultades de acceso y transporte. Los PFS a nivel de centros de beneficio contribuirán con la solución de las carencias identificadas, y apoyarán la logística de los beneficios húmedos “descentralizados” en cooperativas que, con carácter piloto, financiará el componente 1.

107. **Innovación tecnológica**. Cuba se destaca por el énfasis puesto en la innovación tecnológica con 238 centros de ciencia y tecnología, de los cuales 43 se dedican a actividades relacionadas a la agricultura y 15 están bajo la tutela del MINAG. Para las cadenas de café y cacao, los centros de mayor relevancia son el Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), el Instituto de Investigaciones en Suelos y el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal, además del Instituto de Investigaciones en Agricultura Tropical “Jorge Dimitrov” en Granma. La capacidad de contribución de estos centros es limitada por insuficiente equipamiento, principalmente, y serán fortalecidos por el proyecto.

108. **Asistencia técnica y extensión**. El servicio a cooperativas de café y cacao es responsabilidad del GAF a través de las empresas o unidades empresariales y en particular de los CGT. El apoyo directo de los técnicos de montaña coordinados por los CGT, es complementado con una red de 34 estructuras productivas escuela, instaladas en cooperativas por sus propias capacidades y ubicación con la finalidad de ofrecer servicios de capacitación in situ a los productores de las áreas aledañas. Además se tiene una red de 503 fincas de referencia con fines demostrativos. Si bien la estrategia de asistencia técnica y extensión es virtuosa, existe necesidad de fortalecerla y potenciarla. Es necesario capacitar y fortalecer a los CGT particularmente para que logren formar dichas cooperativas prestadoras de servicios, así como apoyar con el equipamiento necesario.

109. **Financiamiento rural**. El crédito de inversión y producción es responsabilidad del BANDEC. El crédito incorpora la buena práctica de exigir pago del seguro a riesgos de distinta índole. El incremento de demanda de crédito asociado con el desarrollo del sector puede ser cubierto por el banco sin dificultades particulares. Sin embargo, la gestión del crédito es problemática en algunas de las agencias del banco en zonas más remotas, ya que dichas agencias no tienen conectividad, medios de transporte vehicular ni equipamiento de infocomunicaciones adecuado para gestión del crédito.

110. **Rehabilitación y mantenimiento de caminos rurales**. Los caminos rurales en la región oriental de montaña, representan un factor crítico para el desarrollo de las producciones, y para las condiciones de vida de las familias. Como parte de este componente, y sujeto a la disponibilidad del aporte de recursos de otras entidades de financiamiento con las que existen contactos y negociaciones, se apoyará la inversión del GAF en equipamiento de brigadas mecanizadas para la recuperación y mantenimiento de caminos secundarios y terciarios que garanticen niveles aceptables de resiliencia a fenómenos climáticos extremos. A estos efectos, el GAF deberá buscar acuerdos y coordinación de actividades con

entidades municipales o provinciales competentes, y se analizarán las oportunidades de que las propias comunidades participen en el mantenimiento regular de las obras que las benefician.

Descripción de los componentes

111. Con el fin de hacer frente a las necesidades identificadas, PRODECAFE se estructura en dos componentes técnicos y un componente de gestión del proyecto.

<u>Componente 1</u>: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de pequeños productores agroforestales

112. El resultado esperado del componente 1 es que las cooperativas agroforestales (CCS, CPA y UBPC) focalizadas por el proyecto fortalezcan sus activos físicos y productivos y que mejoren su capital humano, sus capacidades organizativas y tecnológicas, y sus recursos naturales y capacidades de adaptación a los eventos extremos y la variabilidad climática. Esto les permitirán lograr niveles incrementados de producción y productividad y, de esta forma, cubrir en mayor grado la demanda interna de café y cacao. Para lograr ese resultado, el componente deberá generar los siguientes productos:

- El Programa Integral de Desarrollo del Esquema Café, Cacao y Apicultura (PIDECCA) es actualizado para asegurar el equipamiento básico a las cooperativas;
- Las cooperativas de productores formulan y ejecutan PDC elaborados y ejecutados en forma participativa, y directamente enfocados en sus propias necesidades y capacidades;
- Mediante estos PDC, las cooperativas y los pequeños productores asociados a las mismas adoptan nuevas tecnologías de producción y manejo sostenible de sus recursos naturales, superan sus actuales limitantes y logran un incremento significativo y sostenible en sus niveles de producción y productividad por hectárea;
- Los productores cooperativos y asociados reciben capacitación integral en aspectos técnicos-productivos, así como en organización cooperativa y gestión empresarial, ambiental, de género y nutrición;
- Las cooperativas seleccionadas amplían las áreas en transformación, desarrollo y producción de café y cacao, con un fuerte énfasis en la introducción de prácticas agrícolas y estrategias productivas en sistemas agroforestales que reducen vulnerabilidad ante la variabilidad climática y otros choques externos;
- Los sub-proyectos de inversiones para el beneficio húmedo de café y otras transformaciones de frutas, desarrollo de la apicultura y otros rubros compatibles a la producción agroforestal son validados como oportunidades viables de comercialización de productos excedentes y de trabajo y acceso a dinero entre mujeres y jóvenes.

Proceso de implementación del componente

113. Para asegurar el logro de productos y efectos esperados, el proceso de implementación, que culmina con la ejecución exitosa de los PDC, incluirá los siguientes atributos y actividades:

114. ***Actualización del PIDECCA***. Con la finalidad de que las cooperativas tengan acceso desde el inicio del proyecto a los equipamientos básicos para facilitar las labores de control de sombra y conservación de suelo después de las afectaciones climáticas de 2016 y 2017, el GAF actualizará el PIDECCA hasta el 2022 basado en las necesidades específicas de herramientas y pequeños equipamientos identificadas en la formulación participativa de los PDC.

115. ***Focalización***. Se dirigirán los recursos financieros y esfuerzos del proyecto a aquellas cooperativas que cumplen con los criterios de la estrategia de focalización del proyecto. Por ello, se revisará la lista de cooperativas preseleccionadas por el GAF, para asegurar que cumplen con los criterios presentados anteriormente. Dentro de las 300 cooperativas seleccionadas, se identificarán, a través de un proceso consultativo, a 90 de ellas que puedan potencializarse para prestar servicios a otras cooperativas a nivel micro regional. También se identificará a cerca de 20 cooperativas con dificultades de acceso en las que se implementarán planes piloto para el establecimiento de pequeñas plantas descentralizadas de beneficio húmedo de café.

116. ***Preparación de los PDC.*** Se establecerán contratos con las entidades proveedoras del servicio de preparación de los planes, siguiendo los criterios establecidos por la OTP, y estableciendo controles sobre los plazos de preparación y la calidad de los productos finales. La OTP deberá garantizar el carácter participativo de la preparación de los planes, con especial énfasis en la incorporación de los criterios y opiniones de mujeres y jóvenes, y el diseño de actividades afirmativas para reducir las brechas de desigualdad de género y grupos etarios incluyendo los empleados temporales. El Manuel Operativo del Proyecto contiene una propuesta de contenido de los PDC.

117. ***Análisis de los PDC presentados****.* Se revisarán y aprobarán los PDC para su financiamiento e inclusión en los Planes Operativos Anuales (POA) del proyecto.

118. ***Adquisición de equipos e insumos importados*****.** Se prepararán las especificaciones técnicas y pliegos de licitaciones para la adquisición de equipos importados, y supervisión de la adquisición de los mismos.

119. ***Financiamiento de los Planes*****.** Se elaborarán solicitudes de financiamiento, a ser presentadas por cada cooperativa al BANDEC para asegurar el financiamiento necesario para la ejecución de los planes cooperativos.

120. ***Distribución de equipos*****.** Se implementará la distribución de los equipamientos básicos en las cooperativas seleccionadas, a través de Grupo Empresarial de Logística del MINAG (GELMA)[21] y los puntos de distribución a nivel municipal.

121. ***Provisión de asistencia técnica****.* La asistencia técnica se dirigirá tanto al fortalecimiento de las producciones agroforestales, el desarrollo de servicios y el establecimiento de los proyectos pilotos de beneficio del café, a través de los técnicos integrales de las empresas agroforestales y de CGT; como al desarrollo de iniciativas colectivas e individuales encaminadas a la producción diversificada y distribución de alimentos para mejorar la nutrición de las familias de las cooperativas y de las comunidades aledañas (escuelas, mercados locales, etc.), generándose también oportunidades productivas y de empleo temporal y permanente particularmente para mujeres y jóvenes.

122. ***Seguimiento y evaluación.*** Se recolectará información de línea de base, que además de información productiva, a nivel agregado, y a nivel de las cooperativas, incluirá información sobre ingresos y las condiciones de vida de las familias, nivel de desarrollo de las cooperativas, superficie con mejoras respecto al manejo agroforestal, emisiones de carbono e indicadores de su capacidad de resiliencia (véase Marco Lógico y Anexo 5: Nota SECAP). Como parte del proceso de implementación, se realizará un seguimiento de la implementación y una evaluación continua de los Planes, con participación de los beneficiarios para establecer un sistema de retroalimentación que sirva de apoyo a otras entidades beneficiadas.

Los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) (Anexo 13 presenta el formato para la elaboración del PDC con contenidos resumidos)

123. El instrumento central para la ejecución del componente serán los PDC. Serán formulados en forma participativa, sobre la base de un análisis de evaluación integral de las vulnerabilidades (climáticas, económicas y sociales), necesidades, competencias y potencialidades de cada cooperativa, en un proceso que contará con el apoyo de entidades especializadas, coordinadas por el GAF y la OTP. Los PDC identificarán la estrategia de desarrollo cooperativo mejor adaptada a las condiciones locales y con mayor potencial para un desarrollo integral y sostenible. La estrategia de desarrollo de cada cooperativa se reflejará en la formulación de los PDC, de manera que las mismas cooperativistas sean capaces de implementar la estrategia como una hoja de ruta hacia el aumento de su producción agroforestal y, de esta forma, los ingresos y el bienestar de los socios y trabajadores de las cooperativas.

124. Los PDC tienen como objetivo: (i) introducir mejoras internas en la organización y gestión de las cooperativas abriendo espacios para la participación efectiva de mujeres y jóvenes en las directivas y en la toma de decisiones; (ii) aumentar la capitalización en activos físicos productivos; (iii) mejorar el volumen, la productividad y la calidad de la producción y disminuir las pérdidas post-cosecha; (iv) aplicar prácticas y medidas que aumenten las capacidades de resiliencia de las familias y las fincas

[21] La empresa GELMA fue fundada en mayo de 2001, se encarga de la comercialización mayorista de insumos y además presta servicios técnicos especializados en el sector agrícola

agroforestales a los efectos del cambio climático u otros impactos externos negativos[22]; y (v) diversificar la producción agroforestal orientada tanto a la generación de ingresos como al autoconsumo, con el fin de mejorar la calidad de la dieta de las familias, y de los servicios que ofrecen las cooperativas a sus asociados, así como a otras cooperativas de su entorno.

125. Todos los PDC incluirán una **estrategia de inclusión para la participación efectiva de mujeres y jóvenes.** Cada cooperativa designará como parte integral de su PDC cuáles son las medidas e inversiones específicas para este fin según la aplicación de la herramienta IGECSA que incluye la elaboración de diagnósticos permitiendo la identificación de las actividades para cerrar brechas de género y atraer a jóvenes a las cooperativas (ver Anexo 5). En este sentido, las cooperativas destinarán al menos un 15% del presupuesto de su PDC a actividades que beneficien directamente a mujeres y jóvenes, como recursos de uso estratégico, para la implementación de las actividades afirmativas para reducir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres y entre adulos y jóvenes. Pueden ser actividades de capacitación o inversiones que sean para el beneficio directo de mujeres y jóvenes de la cooperativa, entre otras posibilidades.

126. Cabe destacar que los PDC tendrán un **enfoque diversificado del desarrollo productivo de cada cooperativa**, incluyendo todos los rubros de producción actual y futuros, de acuerdo a sus potencialidades y situación con respecto al mercado. Si bien el énfasis primordial será la producción de café y cacao (debido a su prioridad estratégica a nivel nacional), el apoyo a las actividades de las cooperativas no estará limitado a estos rubros y deberá incluir la diversificación de la producción y medidas de conservación de los recursos naturales. Se priorizará, a nivel de las familias, actividades agropecuarias que integren una rica variedad de especies animales y vegetales (aves de corral, cerdos, hortalizas, frutas). Se busca privilegiar actividades que generen oportunidades de involucramiento productiva para mujeres y jóvenes y contribuyan a fortalecer la seguridad alimentaria y la calidad de la dieta de las familias. Los PDC darán visibilidad a estas producciones, que en principio no se consideran de renta, pero que contribuirán a fortalecer las capacidades de resiliencia de las familias y a asegurar los ingresos pequeños pero frecuentes en períodos sin ingresos entre cosechas de café y cacao o durante procesos de recuperación de eventos climáticos extremos.

127. Algunos ejemplos de las actividades de diversificación que el proyecto busca apoyar incluye: (i) el intercambio de reproductores de especies menores y de semillas locales; (ii) la producción y uso de abonos orgánicos; (iii) el desarrollo de instalaciones de biogás; y (iv) la introducción de tecnología adaptada a cultivos de pequeña escala. Como parte de su estrategia para promover la diversificación productiva de cada cooperativa, PRODECAFE privilegiará oportunidades para desarrollar sub-proyectos estratégicos para la integración de las cooperativas a la cadena de valor mediante el financiamiento **de inversiones para el beneficio húmedo de café y otras transformaciones de frutas y desarrollo de la apicultura** (abejas europeas y melíponas) a nivel de finca o cooperativa aprovechando el potencial de estos y otros rubros compatibles a la producción agroforestal. El desarrollo de estas iniciativas contribuirá directamente a la sostenibilidad del proyecto al tiempo que proporcionará oportunidades concretas de comercialización de productos excedentes y de trabajo y acceso a dinero entre mujeres y jóvenes.

128. Los PDC incorporarán también la estrategia de **prestación de servicios** de la cooperativa a sus propios miembros y, en el caso de 90 cooperativas, a otras cooperativas de menor capacidad en función de los criterios establecidos para la focalización del PRODECAFE. Se identificarán los servicios que se buscan prestar con la cobertura, calidad y frecuencia de dichos servicios, así como las inversiones que son requeridas para la prestación de los servicios, incluyendo capacitación. En principio PRODECAFE promueve que todos los servicios que las cooperativas pueden prestar, sean prestados por ellas mismas. Sin embargo, se requiere servicios cuya especialización técnica o monto de inversión excede lo que se puede esperar de una cooperativa y en estos casos se identificarán otras alternativas que normalmente involucraría institutos o empresas públicas. El Manual Operativo detalla los criterios para la identificación de las cooperativas prestadoras de servicios y los mecanismos de monitoreo y evaluación de sus servicios a otras cooperativas.

129. Por otra parte, algunos equipos agrícolas a ser financiados (hoyadoras, pulverizadoras, tractores, entre otros), por su tamaño y costos fijos, exigen un mínimo de horas de trabajo anual para ser viables. Las

[22] Incluyendo trabajos de conservación de suelo, renovación y ampliación de cultivos, diversificación de sombra y pequeños sistemas de riego, entre otras inversiones

cooperativas más pequeñas requieren de esos servicios, pero no alcanzan los tamaños mínimos requeridos. A la vez, el aumentar el tamaño del trabajo, mejora la eficiencia de los equipos incorporados a las cooperativas prestadoras de servicios. Pero además de estas ventajas evidentes, la propuesta apunta a desarrollar capacidades, y aceptar principios de "división del trabajo" en la que se manifiesten ventajas relativas de las cooperativas, lo que les permitirá crear sinergias entre las fortalezas y debilidades de cada una, aspecto en que poco se ha trabajado en el contexto cubano.

130. Además de servicios de maquinaria, las cooperativas más débiles podrán recibir servicios de acompañamiento y "coaching", e intercambio. Una de las causas de sus debilidades, vinculada a sus difíciles condiciones de acceso y limitaciones de transporte y otros servicios, es la menor presencia de dirigentes y asesores capacitados. Por ello, se espera que las actividades promovidas por el proyecto para impulsar la gestión de conocimiento y aprendizaje entre "pares" cumplirá un papel importante.

131. Las actividades de capacitación serán un componente importante de todos los PDC debido a que la introducción de nuevos medios de producción en las cooperativas representará para muchas de ellas un salto cualitativo importante. Estos cambios exigen poner atención al acompañamiento técnico pertinente y a la capacitación continua no solamente en los aspectos no solo en los aspectos técnico-productivos, sino también en aspectos relacionados con la gobernanza interna de las cooperativas, el análisis de mercados y la gestión empresarial, administración y contabilidad, además de temas de género y cargas de trabajo entre hombres y mujeres. Con un fortalecimiento integral de las capacidades y los conocimientos, se apunta a incrementar la capacidad adaptiva de las tres formas de cooperativas (UBPC, CPA y CCS) a la luz de los posibles cambios en los mercados y la situación política del país en los próximos años. Especial relevancia tendrá la conformación de alianzas entre PRODECAFE y las universidades provinciales con las cuales se buscará fortalecer la relación entre investigación y extensión. Esta cooperación ha sido un medio fundamental para conseguir la estrategia e sostenibilidad de los resultados y procesos que se están logrando en el caso de PRODECOR.

132. Se estima que los PDC comprenderán un ejercicio de planificación estratégica multianual que cubra por lo menos entre 2 y 3 años y comprendan un horizonte de largo plazo (10 años), donde el propio desarrollo de este ejercicio y su monitoreo se constituya en un proceso formativo para los miembros y el nivel gerencial de la cooperativa. El proceso se orientará a promover una visión empresarial moderna, fortalecer la cultura y los valores cooperativos, la igualdad de género y la inclusión de los jóvenes, así como incrementar la autonomía de gestión, y contribuir a la sostenibilidad económica y ambiental y resiliencia de la cooperativa a largo plazo. Los PDC incluirían como mínimo la elaboración de los siguientes componentes o módulos básicos:

- **Situación actual -** aspectos **de administración, organización y operativos**, incluyendo la descripción de la forma de organización y gestión de la cooperativa según sea CCS, CPA o UBPC, los procesos de toma de decisión y de consulta/prestación de cuentas a sus asociados, prácticas contables y procedimientos financieros, y política de distribución de beneficios.
- **Aspectos de mercados**, con un análisis resumido de la oferta y demanda de los productos principales.
- **Plan de desarrollo - propuesta técnica/productiva**, comprendiendo la justificación técnica de la estrategia de desarrollo de la cooperativa, incluyendo el detalle del plan de utilización de la tierra, plan de rotación de forrajes y actividades agropecuarias y/o agro-industriales, tecnologías a aplicar, rendimientos y volúmenes de producción esperados, plan de equipamiento, suministro de insumos y uso de la mano de obra, plan de uso y mantenimiento de las inversiones en activos físicos y equipos, y plan de comercialización (destino) de la producción.
- **Costos de operación** del plan de desarrollo cooperativo.
- **Análisis financiero**, comprendiendo las proyecciones del plan de inversiones (cooperativo e individual), así como de los gastos e ingresos derivados de la implementación del plan propuesto, las orígenes de los fondos y necesidades de financiamiento externo a la empresa, la viabilidad financiera y estimación de la tasa de retorno financiero.
- **Asistencia técnica y capacitación**, necesidades de asistencia técnica, capacitación y entrenamiento para la ejecución del PDC, posibles oferentes, costos y fuentes de recursos para su financiamiento.
- **Aspectos de gestión ambiental**, el cual presentará con detalle la definición de los potenciales riesgos ambientales derivados de la implementación del PDC, incluyendo la disponibilidad de agua y la calidad de los suelos, y las medidas a ser adoptadas para su mitigación. Además, esta sección

describirá las actividades propuestas para la incorporación de buenas prácticas agroforestales, de manejo racional y conservación de recursos naturales, para el uso eficiente y sostenible del agua y el tratamiento de los residuos de manera ambientalmente sostenible en el caso de inversiones para el beneficio húmedo de café u otras transformaciones, para el manejo de plagas y el uso ambientalmente aceptable de herbicidas, y la adopción de prácticas para disminuir la vulnerabilidad ante el riesgo por cambios climáticos.

- **Inclusión social**, comprendiendo las medidas específicas para asegurar la participación activa de jóvenes y mujeres en la cooperativa y en la implementación del PDC según el porcentaje de cobertura definido por el proyecto, así como su participación en la producción, la toma de decisiones y la distribución de los beneficios. Esta propuesta de inclusión social será evaluada y considerada como uno de los elementos esenciales para la revisión y aprobación de los PDC. La propuesta de cómo asignar los fondos para mujeres y jóvenes debe reflejarse en esta sección.

133. **Financiamiento de la ejecución de los PDC.** BANDEC es la entidad financiera que proporcionará los créditos para el financiamiento de los equipos y capital de trabajo que requieren las cooperativas, en el marco del PRODECAFE. Este financiamiento será proporcionado a los productores de acuerdo a las políticas oficiales de crédito del BANDEC que contemplan plazos de hasta 20 años para inversiones y hasta 18 meses para capital de trabajo. Las cooperativas, a través de sus juntas directivas, gestionan sus créditos ante el Banco de acuerdo a lo establecido en el PIDECCA y los PDC, considerando el período requerido de anticipación. Al gestionar el crédito, las cooperativas también tienen que asegurar su producción. El crédito pueda incluir el costo del seguro.

134. El monto del componente alcanza los USD 41,6 millones de los cuales USD 28,6 millones son en moneda extranjera. Las inversiones a financiar por los PDC alcanzarán los USD 26 millones. Además, el componente financiará actividades de capacitación por USD 0,46 millones y CUP 8,37 millones, y los costos de pre-inversión destinados a la preparación de planes por USD 1,66 millones y CUP 4,65 millones.

135. Dentro del componente 1, se estima que el 5% del monto de cada PDC básico y el 3% de cada PDC de las cooperativas prestadoras de servicios será destinado a financiar inversiones colectivas específicas para mejorar la adaptación al cambio climático y así reducir el impacto de los shocks, a partir de la ocurrencia de sequías o huracanes, y acelerar la recuperación de los productores. Las actividades previstas pueden incluir la creación de viveros para el desarrollo de variedades mejor adaptadas, la diversificación productiva en frutas y apicultura por ejemplo, o sistemas de información y alerta temprana, etc. Asimismo, dentro de cada PDC se espera que cada productor reciba un kit individual de USD 800 donde al menos el 25% del monto se aplique en la adquisición de herramientas y equipos individuales de adaptación al cambio climático (que podrían ser: pluviómetros, tanques, mangueras, bombas solares, etc.). Otro 25% del kit prevé financiar iniciativas de diversificación productiva para el autoconsumo en granjas familiares (aves de corral, cerdos, hortalizas, frutas). Por último, el Plan de Capacitación en las Cooperativas tendrá como eje principal la promoción de iniciativas para mejorar adaptación al cambio climático.

<u>Componente 2</u>: Fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios (EPS) a la producción agroforestal

136. El resultado esperado del componente 2 es que las EPS mejoren los servicios de apoyo a los productores agroforestales, incluyendo la capacitación, prestación de asistencia técnica y provisión de insumos y servicios. Se entiende por las EPS, a las entidades que brindan servicios de apoyo a las cooperativas que conforman la base productiva agroforestal en las áreas de incidencia del proyecto.

137. Para obtener este resultado, el componente deberá lograr el fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios de forma que puedan mejorar sustancialmente el suministro de los servicios de apoyo (en cantidad, oportunidad y calidad) a los pequeños productores agroforestales y sus cooperativas. En particular, se fortalecerán sus capacidades en proveer los servicios que no puedan ser proporcionados por las propias cooperativas, incluyendo aquellos dedicadas a la gestión, transporte, beneficio y clasificación, investigación, asistencia técnica, control biológico de enfermedades y plagas, y capacitación.

138. Si bien los recursos del componente 2 serán invertidos en las EPS, los efectos o resultados del fortalecimiento de las mismas deberán manifestarse en (i) el incremento de la capacidad de las

cooperativas y sus bases productivas y (ii) la focalización exitosa y graduación de las cooperativas asistidas; es decir, las cooperativas lograrán mejorar su nivel de desarrollo, reduciéndose por ende la brecha de capacidad entre unas y otras.

Proceso de implementación del componente

139. La ejecución del componente se basa en la elaboración e implementación de Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS), que consistirán en el financiamiento de capacitación, infraestructura especializada, equipamiento y materiales. Los PFS se desarrollarán con base en resultados de diagnósticos disponibles o a elaborarse. La ejecución exitosa del componente requiere que se cumplan a satisfacción las siguientes etapas:

140. ***Focalización***. Los recursos financieros del componente 2 se dirigirán a entidades públicas cuya importancia para la atención de las cooperativas seleccionadas sea justificada, y que requieran apoyo financiero incremental. El GAF preparará una nómina preliminar de entidades a fortalecer, a partir de la cual se realizará la selección definitiva, con la participación de la OPF, OTP y la no objeción de FIDA.

141. ***Levantamiento de línea de base.*** Se identificarán las demandas de los pequeños productores asociados a las cooperativas en los municipios participantes en cuanto a capacitación, asistencia técnica, educación financiera e insumos y servicios varios para la producción agroforestal. Se relevará y reportará información básica sobre cantidad, oportunidad y calidad de los servicios prestados en la situación de base. Esto incluye monitorear la percepción de las cooperativas receptoras de los servicios, el grado de adopción de las capacidades, prácticas e insumos promovidos, y la evaluación de la relevancia de los servicios a las necesidades de las cooperativas.

142. ***Preparación de los PFS.*** Se prepararán los planes con el apoyo técnico que el GAF determine necesario, cumpliendo con los criterios establecidos por la OPF y OTP, y estableciendo controles sobre los plazos de preparación y la calidad de los productos finales. Los oferentes de servicios preparan PFS que incluyan: (i) un plan detallado de provisión mejorada de servicios con metas concretas en favor de los pequeños productores, y (ii) la inversión en equipos y capacitación requerida para fortalecer su capacidad de proveer los servicios requeridos. El Manuel Operativo del Proyecto contiene una propuesta de contenido de los PFS.

143. ***Análisis de los PFS presentados.*** Se revisarán y aprobarán los PFS para su financiamiento e inclusión en los Planes Operativos Anuales (POA) del proyecto. Los PFS serán analizados y técnicamente validados por la Oficina Técnica de Proyecto (OTP). En caso de ser necesario, la OTP y la entidad solicitante negociarán los detalles del PFS como, por ejemplo, las metas y modalidades de implementación del plan de provisión de servicios, o el monto de inversión en equipos y para la capacitación.

144. ***Firma de convenio subsidiario.*** La firma de un convenio subsidiario (contrato) entre la OTP y la entidad prestadora de servicios solicitante, en el cual se detallan las responsabilidades mutuas derivadas de la ejecución del PFS.

145. ***Adquisición de equipos e insumos importados*****.** Preparación de las especificaciones técnicas y pliegos de licitaciones para la adquisición de equipos importados, y supervisión de la adquisición de los mismos.

146. ***Provisión de asistencia técnica.*** La asistencia técnica se dirigirá al fortalecimiento de las EPS seleccionadas de forma definitiva, se acuerdo a lo previsto en sus PFS.

147. ***Seguimiento y evaluación.*** Se realizará un seguimiento de la implementación y una evaluación continua de la marcha y resultado de los Planes, realizando los reportes establecidos en el Plan de monitoreo y evaluación del proyecto.

Los Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS) (Anexo 13 presenta el formato para la elaboración del PFS)

148. Las inversiones dirigidas al desarrollo productivo de las cooperativas en el componente 1, deben tener respaldo en el fortalecimiento de las EPS para asegurar la provisión oportuna, suficiente, de calidad y

precio adecuados, de los insumos y servicios para la producción agroforestal. La experiencia de PRODECOR y PRODEGAN indican que es necesario cuidar el balance y secuencia de inversiones entre ambos componentes, ya que cualquier desfase se traduce en restricciones al logro de los objetivos de producción y productividad.

149. Dada la diversidad de entidades prestadoras, y del tipo de servicios requeridos, los PFS variarán en sus contenidos, en el tipo de bienes y servicios a financiar, y en su monto de financiamiento. Dentro de las EPS a incluir en la nómina preliminar estarían: (i) Entidades Empresariales del GAF que incluyen Empresas Agroforestales (EAF) y Empresas Procesadoras de Café; (ii) Centros de Gestión de las empresas del GAF, a nivel territorial;(iii) Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) de las EAF, que operan en coordinación con el Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal; (iv) Centros de investigación y capacitación agroforestales, de suelos, de sanidad vegetal y de universidades provinciales (Santiago de Cuba y Guantánamo); y (v) agencias del BANDEC en áreas remotas y de difícil acceso.

150. También se contemplarán las necesidades de las brigadas mecanizadas para recuperación y mantenimiento de caminos rurales, para las que se preparará un estudio de viabilidad, en que se identificarán las necesidades de mejoramiento de caminos en el área del proyecto, las especificaciones técnicas del equipamiento necesario, el plan y presupuesto de operación y mantenimiento de las brigadas; y la estrategia de sostenibilidad financiera de las mismas. Las dificultades de acceso enfrentadas por las cooperativas localizadas en zonas más altas o áreas intrincados, son una causa central de debilidad institucional de esas cooperativas, las que a su vez resultan de importancia estratégica para el Gobierno por motivos de inclusión social y territorial, y porque estas cooperativas tienen las condiciones para producir el café de mayor calidad que resulta exportable. El Gobierno ha realizado inversiones en equipos, ha recibido cooperación para ello, y ha realizado obras. Sin embargo, dados los desafíos logísticos para las obras, la ocurrencia de lluvias torrenciales, y las falencias en el mantenimiento, una parte significativa de esas obras han perdido su operatividad. Incursionar en este tipo de obras es muy costoso, y la ausencia de garantías sobre la sostenibilidad de sus efectos, desaconseja repetir acciones del pasado.

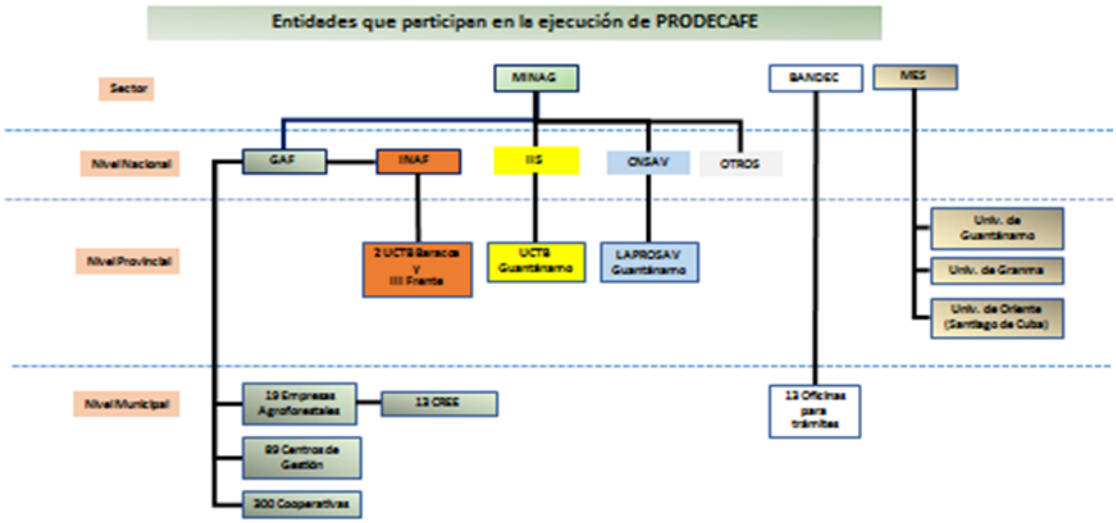
151. Por esos motivos, se considerarán las siguientes condiciones para el financiamiento de estas brigadas: (i) que se concrete el aporte de financiamiento complementario por otras entidades financiadoras; (ii) que se realicen estudios especializados de ingeniería para mejorar la resiliencia de la infraestructura ante adversidades climáticas; (iii) que el GAP establezca arreglos operativos con niveles de gobierno y agencias municipales o provinciales competentes; (iv) que se comprometa la participación de las comunidades en el mantenimiento de las obras; y que (v) el GAP prepare un plan de mantenimiento de equipos y disponibilidad de partes de repuesto. Bajo estas condiciones, el componente financiaría los estudios requeridos, parte de los equipos, y la capacitaciones a las comunidades y operarios que resulte necesario.

152. Los PFS deberán ser preparados por las propias entidades oferentes de servicios con la asistencia de la OTP. Una vez preparados, estos PFS serán sometidos para la revisión técnica por parte de la OTP, donde las metas y el financiamiento (del proyecto o a través del presupuesto del estado) podrán ser negociados y ajustados. Luego, los PFS pasan para la aprobación final por el Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI). El contenido básico de los PFS incluiría, entre otros elementos:

- Un plan para la provisión mejorada de servicios con metas concretas en la mejora de los servicios en cuanto a cantidad y frecuencia, y la calidad y efectividad de los servicios (provisión actual, provisión incremental)
- Una estimación del impacto de su contribución al desarrollo agroforestal
- La detección de posibles impactos ambientales (positivos o negativos) generados por el PFS, y la definición de las medidas de mitigación consideradas y el financiamiento para su implementación
- Un plan detallado del fortalecimiento requerido del oferente en cuanto a: (i) la inversión en equipos, incluyendo la modalidad y el calendario tentativo de la adquisición, y (ii) el plan de capacitación que incluya los tipos de capacitación, sus costos, sus proveedores y su duración. Algunas capacitaciones podrán realizarse en el extranjero.
- La contribución a la capacitación de los productores y sus organizaciones.
- Un presupuesto detallado.

153. Todos los PFS deberán contemplar la formación de capacidades de los/las técnico/as en igualdad de género, independientemente del servicio que brinden, con miras a desarrollar habilidades para prestar servicios a las mujeres de las cooperativas. También se promoverá la contratación de mujeres como técnicas en la provisión de servicios a las cooperativas, de manera que puedan ofrecer inspiración para la inclusión de otras mujeres en las estructuras de toma de decisiones de las cooperativas.

154. Los PFS se implementarán en períodos de entre 1 y 3 años, mientras que las metas serán acordadas para la vida del proyecto (es decir, multianuales) y estarán sujetas a una revisión periódica por parte de la OTP, o su contraparte, para asegurar que los servicios suministrados correspondan a las demandas de las cooperativas.



155. **Financiamiento de la ejecución de los PFS.** Se estima que se prepararán y ejecutarán 47 PFS dirigidos a 17 Empresas Agroforestales y 2 Empresas Procesadoras de Café, vinculadas al GAF, en las que funcionarán: 89 Centros de Gestión; 13 Centros de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos; un laboratorio del Instituto de Investigaciones de Suelos; un laboratorio del Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal; dos Unidades Científicas Tecnológicas de Base del INAF; un conjunto de 13 agencias de BANDEC en zonas remotas, de ellas 5 de nueva creación; y Centros de Estudios de tres universidades provinciales (Granma, Guantánamo y Santiago de Cuba). Estas inversiones tendrán un costo aproximado a los USD 6 millones.

156. El total del financiamiento del componente asciende a USD 11,4 millones, de los cuales USD 9,4 millones son en moneda extranjera. El monto en divisas financiará principalmente los Equipos y materiales de los PFS (99,7%) y los gastos en pre-inversión de los PFS (0,3%). Dependiendo de los resultados del diagnóstico, y de los acuerdos de cofinanciamiento que finalmente se alcancen, se podrá invertir hasta USD 5,4 millones para definir, adquirir y operativizar las brigadas mecanizadas de caminos rurales. El Gobierno de Cuba financiará la totalidad del monto en moneda nacional del componente, destinado a capacitaciones en CUP (93%) y consultorías locales (7%).

<u>Componente 3</u>: Organización y gestión del proyecto

157. El resultado esperado del componente 3 es un proceso de implementación ágil y eficiente, con transparencia de acciones y total consistencia con las normas y políticas de Cuba, así como en seguimiento de los procedimientos y políticas del FIDA. Este componente comprenderá acciones correspondientes a la coordinación y al desarrollo de los lineamientos estratégicos y operativos para la

implementación de los componentes anteriores. Además, incluirá todas las acciones orientadas al desarrollo de los sistemas de administración financiera y presupuestaria, procesos de adquisiciones, así como el establecimiento y la operación del Sistema de planificación, seguimiento y evaluación y de gestión del conocimiento del proyecto.

158. PRODECAFE tendrá un fuerte énfasis en la gestión del conocimiento con el fin de mejorar el desempeño del proyecto y para proveer retroalimentación para futuros proyectos. Con el fin de incorporar buenas prácticas del exterior en la implementación de este proyecto, se financian intercambios y capacitación en el exterior (a definirse en los PDC y PFS) además de promover la cooperación Sur-Sur. Asimismo, PRODECAFE priorizará la sistematización de las lecciones aprendidas del proyecto para retroalimentar el proceso de transformación del sector agroforestal en Cuba, con el fin de incorporar las lecciones en futuras operaciones y programas.

159. Para garantizar el enfoque de igualdad de género y los efectos esperados en cuanto al trabajo con mujeres y jóvenes, el proyecto establecerá relaciones con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

160. Las inversiones del componente alcanzan USD 10,67 millones, de los cuales USD 2,05 millones son en moneda extranjera. Del monto en divisas, se prevé financiar USD 0,71 millones para equipos y materiales de la OPF, USD 0,43 millones en consultorías que incluyen las actividades de Planeamiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento y USD 0,41 millones en capacitaciones e intercambios en el exterior. Los costos se completan con USD 0,5 millones en gastos operativos en divisas. El gobierno financiará el 80,7% de los costos totales cubriendo la totalidad de los mismos en CUP, donde el 93% se destina a costos operativos y salarios y un 7% a consultorías y capacitaciones.

C. Teoría de cambio (ver Anexo 2)

161. Como fue analizado en el COSOP vigente y las secciones anteriores del presente documento, el problema de desarrollo de las familias integrantes de las cooperativas agroforestales en la zona oriental de Cuba, se centra en la alta vulnerabilidad a los efectos de choques climáticos (ciclones, lluvias torrenciales y sequias) y económicos (bajo poder adquisitivo y alta dependencia del gasto en alimentación). Al mismo tiempo, la importante baja en la producción de café y cacao afectó a muchas familias de las cooperativas del oriente y contribuyó a un aumento en la migración. Otro impacto que ha resultado es que actualmente esta producción no cumple con su función de mejorar el balance de divisas del país a través de exportaciones y/o reducir importaciones, en particular en el caso del café, que forma parte de la canasta básica.

162. Las causas se relacionan también con la escasez de infraestructura vial y de comunicación características de las zonas montañosas, lo que las hace poco atractivas sobre todo para los jóvenes. Las cooperativas tienen dificultades de funcionamiento por restricciones al acceso a servicios y mano de obra necesarios para la producción. La eficacia de las cooperativas además está afectada por limitaciones comunes en el acceso a insumos y asistencia técnica, y en capacidades gerenciales y organizativas, y para aplicar las prácticas necesarias para conservar los suelos, manejar la sombra, y aplicar prácticas preventivas y disminuir las pérdidas por eventos climáticos. La capacidad (más que todo en equipamiento, transporte e instalaciones, pero también en algunas áreas técnicas puntuales) de las EPS no alcanzan para dar un apoyo completo a las cooperativas. Estas limitaciones resultan en baja productividad por unidad de área y falta de estabilidad en la cantidad y calidad de la cosecha afectando la resiliencia de las familias.

163. Más allá de la producción primaria, existe también poco involucramiento de las cooperativas en procesamiento de los productos, y se genera ineficiencia y pérdidas en el transporte y en los diferentes procesos en las cadenas. Además, la inclusión de mujeres y jóvenes es necesaria para generar una mejor distribución de los beneficios del sector agroforestal y asegurar su sostenibilidad futura.

164. Frente a estos desafíos también existen oportunidades importantes que el proyecto busca potenciar para llegar a un escenario mejorado, formulado en la meta y el objetivo de desarrollo del proyecto (lograr 85% de las metas del Plan Nacional de café y Cacao, incrementar las capacidades de resiliencia y la venta de productos agroforestales de 9600 familias y mejorar las dietas de 80% de las familias beneficiarias). El Gobierno considera de alta prioridad el incrementar la producción y las exportaciones de café y cacao

asegurando precios favorables para los productores (los cuales se triplicaron en 2015). El GAF apoya a las cooperativas con acciones concretas para fortalecer sus capacidades y acompañarles en la recuperación y renovación de la producción. Se cuenta con los servicios financieros del BANDEC y de seguros de la producción adecuados a las necesidades de las cooperativas.

165. Como resultado de estos apoyos, más que la mitad de las cooperativas de café y cacao en la zona oriental ya muestran una mejor gestión que con el crecimiento en sus plantaciones puede llevar a un mayor rendimiento si se logran superar sus limitaciones. Esta masa crítica de cooperativas avanzadas permite implementar un modelo donde ellas se convierten en entidades prestadoras de servicios a las cooperativas menos avanzadas, asegurando un apoyo más cercano en las zonas de producción y cerrando la brecha entre las avanzadas y las que cuentan con menores capacidades. Este aspecto es una parte fundamental de la estrategia de inclusión del PRODECAFE. Además, para el desarrollo del sector las cooperativas menos avanzadas son importantes ya que muchas de ellas tienen tierras ubicadas en zonas altas, climáticamente aptas para la producción de un café arábica de alta calidad.

166. Aunque el GAF se ocupa principalmente del café y el cacao, la mayoría de las cooperativas reconoce sus vulnerabilidades frente a choques climáticos y económicos e intentan aplicar estrategias de diversificación para aumentar su resiliencia. El proyecto apoyará a las cooperativas en la adopción de estas estrategias incluyendo un enfoque integral a sus sistemas agroforestales, diversificación de sus actividades productivas y generación de ingresos para fortalecer su resiliencia frente a choques que afectan la producción y su acceso a alimentos. Además el proyecto apoyará a los centros de investigación para que en conjunto con las cooperativas realicen un proceso de aprendizaje sistemático sobre pérdidas y resistencia a desastres. Con esta base se apoyará la innovación para incluir medidas preventivas para la recuperación o renovación de plantaciones y prácticas mejor adaptadas de manejo de sistemas agroforestales. También se identificarán acciones preventivas que los productores puedan tomar frente a las diferentes alertas tempranas para disminuir sus pérdidas. Se espera que 8 400 familias beneficiarias del PRODECAFE implementen prácticas y/o tecnologías resilientes al cambio climático.

167. El diseño del proyecto se fundamenta en el éxito que han tenido el PRODECOR y PRODEGAN en utilizar el instrumento de PDC, el cual permite el empoderamiento de las cooperativas y la identificación de inversiones estratégicas en equipos, insumos y capacitaciones para su fortalecimiento y el incremento de su producción. Se espera apoyar la formulación e implementación de 90 PDC de cooperativas desarrolladas y 210 PDC de cooperativas menos desarrolladas con los cuales se busca lograr 6600 ha de café y cacao en transformación y 13 200 ha en desarrollo y producción, lográndose por lo menos duplicar la productividad media por hectárea del café e incrementar 9 veces la del cacao. El resultado será que al menos 240 cooperativas aumenten sus ganancias en un 30%. Se busca también identificar inversiones que puedan mejorar la eficiencia de las cadenas de café y el cacao como despulpadoras ecológicas y secadores descentralizados en cooperativas con capacidades y ubicación estratégica para resolver el tema del acceso y el transporte en las áreas intrincadas, reduciendo así la pérdida de calidad post-cosecha, y facilitando la incorporación de la biomasa en los suelos de las fincas. Los PDC pondrán énfasis también en acciones para la integración de mujeres y jóvenes utilizando la estrategia y metodología de género del MINAG, la cual incluye el uso de la herramienta IGECSA que incorpora como primer paso la elaboración de diagnósticos con la finalidad de identificar las actividades para cerrar brechas de género y atraer a jóvenes a las cooperativas. Asimismo, se contempla llevar a cabo acciones de diversificación productiva para mejorar la resiliencia y el consumo de dietas nutritivas en las familias participantes y sus comunidades.

168. Para fortalecer los servicios de las EPS se desarrollarán e implementarán 47 PFS respondiendo a las necesidades identificadas en los PDC. Los Centros de Gestión de las Empresas tomarán el liderazgo articulando con actores varios involucrados en proporcionar los servicios requeridos. Entre estos actores se encuentran las cooperativas avanzadas incluyendo las cooperativas con estructuras productivas escuelas. Para incentivar la calidad en la implementación de PFS se propone también usar el mecanismo de desembolso por resultados los cuales serán medidos mediante el aumento del desarrollo de las cooperativas de café y cacao al recibir servicios de las EPS apoyadas, y la focalización exitosa y graduación de las cooperativas asistidas del grupo 2 (cooperativas menos desarrolladas) al grupo 1 (más avanzadas) graduación reduciéndose la brecha entre uno y otro grupo de cooperativas. Al final del proyecto se espera que 50% de las cooperativas de desarrollo medio y 60% de las menos desarrolladas hayan mejorado su posicionamiento al recibir servicios de EPS y otras cooperativas prestadores de servicios.

D. Alineamiento, apropiación y alianzas

169. Los objetivos y la estrategia del PRODECAFE en el sector agroforestal, se encuentran alineados con los LPES, definidos por el Gobierno para el sector; y la ejecución y aprendizaje que se generen pueden catalizar algunas de las transformaciones impulsadas por esos lineamientos. El enfoque del proyecto en la mejora de la productividad y calidad de vida en las cooperativas, corresponde al enfoque adoptado para el sector agropecuario en el "Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030" y en los Lineamientos 2016-2021, que prevén un papel importante de las cooperativas en ese enfoque[23].

170. A la vez, el proyecto está alineado con los siguientes objetivos del Plan Estratégico del Sector Agropecuario y Forestal elaborado bajo responsabilidad del MINAG: (i) contribuir a la elevación de la seguridad alimentaria y nutricional de la población (a través de la diversificación de la producción de alimentos); (ii) garantizar la conservación, protección y el manejo sostenible del medio ambiente, considerando los impactos del cambio climático; y (iii) contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida en el medio rural, con énfasis en las zonas montañosas.

171. En lo que refiere específicamente a los rubros focalizados por el proyecto, el Gobierno aprobó un programa Integral de Desarrollo de Café, Cacao y Apicultura (PIDECCA), para el período 2010-2017, el que se retrasó en su implementación por dificultades financieras. Comenzó efectivamente a partir del 2013 y a la fecha, se atendió sólo una parte del área prevista, priorizándose las actividades de renovación. Considerando ese retraso, y el hecho de que aproximadamente el 15% de la superficie sembrada con café, y el 70% de los cultivos de cacao han sido afectados por los huracanes de 2016 y 2017, ese plan requiere ser actualizado, lo que se ha incluido en el proyecto, reforzando el alineamiento con las políticas públicas y sus objetivos.

172. El nivel de apropiación por parte del Gobierno y las principales dependencias involucradas es elevado, puesto que el PRODECAFE ha sido identificado, y sus objetivos e instrumentos definidos, en forma conjunta con el MINAG y el GAF. La colaboración estrecha de los últimos años con el FIDA, ha permitido al MINAG percibir las áreas en las cuales la intervención de FIDA puede operar con ventajas comparativas y representar un aporte relevante, lo que ha sido aprovechado durante la formulación del proyecto.

173. FIDA, como integrante del Sistema de Naciones Unidas (SNU), se insertará en la formulación MANUD para Cuba 2020-2024, con su Programa país para el período 2019-2024. Además de los trabajos cercanos con agencias del SNU, como FAO y PMA, el FIDA promoverá alianzas y asociaciones que aprovechen complementariedades y sinergias, con otras organizaciones integrantes del SNU, así como con agencias de cooperación bilateral.

174. En particular debe destacarse el importante espacio de complementación que se presenta con el Proyecto MásCafé, financiado por la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS). Este proyecto, ejecutado en coordinación con el MINAG, el GAF y el INAF, se inició en 2015. Actualmente se está iniciando la fase III, aprobada a fines de 2017, y que finalizará en 2022. Su objetivo es incrementar la producción de café en Cuba, y mejorar el nivel de vida de los productores en las comunidades rurales de montaña, optimizando la cadena de valor, con enfoque de equidad de género e inter-generacional, seguridad alimentaria y resiliencia al Cambio Climático. Se estima que beneficiará a aproximadamente 4000 productores de café de más de 60 cooperativas ubicadas en los municipios de zona oriente de la isla. Los aspectos en común son importantes, y la necesidad de coordinación de actividades, buscando sinergias y evitando superposiciones, resulta evidente.

175. Desde el punto de vista de la cofinanciación/ampliación horizontal, el FIDA seguirá manteniendo su papel de atracción de otros financiadores para el desarrollo rural en Cuba, basado en la calidad del diseño de las operaciones, el alineamiento de las mismas con los objetivos nacionales, y su compromiso en el seguimiento cercano a la implementación. Es por ello que se están gestionando cofinanciamientos de la Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD) y otros posibles socios.

[23] Según los LPES "las cooperativas contribuyen a liberar el Estado de la responsabilidad directa sobre actividades que requieren una alto grado de independencia, autonomía y responsabilidad en su gestión o administración".

176. A nivel nacional los principales asociados del FIDA, son el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), el MINAG (con sus grupos empresariales), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de Industria Alimenticia (MINAL), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), el BANDEC y la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), además de los otros ministerios e instituciones varias que participan en las actividades relacionadas al FIDA.

E. Costos, beneficios y financiamiento (ver Anexos 3 y 4)

Costos del proyecto

177. El costo total estimado del proyecto, para un período de seis años (con contingencias incluidas) es de USD 63,65 millones, correspondiendo USD 40 millones al monto total en divisas, y CUP[24] 23,65 millones corresponden al monto total del proyecto en moneda local. El costo de base alcanza los UUD 58,76 millones (USD 37,24 millones en divisa y CUP 21,52 millones en moneda local) y el costo de las contingencias físicas y financieras es de USD 2,76 millones y CUP 2,13 millones. Los costos de inversión alcanzan los USD 55,13 millones, lo que representa un 87% de los costos totales. En tanto, los costos recurrentes representan un 13% del total, lo que equivale a USD 8,52 millones. La duración del proyecto ha sido estimada en 6 años con inicio en 2020.

178. Los supuestos relativos al tipo de cambio resultan especialmente relevantes, dada la particularidad del sistema cambiario y monetario imperante en el país. El tipo de cambio proyectado para la estimación de costos es de 1 USD = 1 CUP, que es el tipo de cambio oficial del peso cubano contra el peso convertible CUC (utilizada en la contabilidad del sector estatal), y contra el dólar en la República de Cuba. El tipo de cambio oficial del peso cubano frente al peso convertible, y frente a las monedas libremente convertibles, se publica diariamente en el sitio del Banco Central de Cuba en Internet[25]. Como señala la instrucción N°7/2017 sobre el procedimiento para la elaboración del tipo de cambio oficial del Banco Central de Cuba, este último tipo de cambio se calcula de manera diaria e indirecta (sobre la base de otras tres monedas tomadas como referencia en Cuba) y tiene características diferenciadas según el actor interviniente y el propósito de la transacción[26].

Tabla 1. Costos del proyecto por componente y por financiador (en 000 USD y 000 CUP en lo que refiere al Gobierno Cubano)

Component/ Sub-component	*IFAD loan*		*IFAD grant*		*Cofinanciers*		*Borrower/ counterpart*			*Total*
	Amount	*%*	*Amount*	*%*	*Amount*	*%*	*Amount*		*%*	*Amount*
							Cash	*In-kind*		
Component 1	11,963	29	-	-	16,601	40	-	13,029	55	41,593
Component 2	2,034	18	-	-	7,348	65	-	2,003	8	11,385
Project Management	1,003	9	500	5	551	5	-	8,618	36	10,671
Total	15,000	24	500	1	24,500	38	-	23,650	37	63,650

179. Como previsión de contingencias físicas, se ha considerado un 2,5% que ha sido aplicado solamente para las categorías del gasto de Equipamiento y Materiales, resultando el monto por contingencias

[24] Pesos cubanos, que a los efectos de la contabilidad por parte del Gobierno, tienen una tasa de cambio de 1:1 con la moneda estadounidense
[25] Derogando la Resolución N°171 de 1 de Julio de 1996 que establecía el tipo de cambio oficial diario del peso cubano a utilizar en todas las transacciones oficiales
[26] Cabe mencionar que el tipo de cambio para la población y el sector empresarial en las casas de cambio (CADECA) es de aproximadamente 25 CUP por dólar estadounidense

físicas, de USD 0,84 millones (2,1% del total en divisas). Las contingencias de precios en divisas alcanzan los USD 1,9 millones (4,8% del monto total en divisas) y CUP 2,13 millones (9% del monto total en moneda local).

180. El componente 1 tiene un presupuesto de USD 41,59 millones (65% del total incluyendo contingencias), y el componente 2, un presupuesto de USD 11,39 (18% de los costos totales), correspondiendo el 17% restante (USD 10,67 millones) a la organización y gestión del proyecto, incluyendo el Sistema de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento.

Tabla 2. Costos del proyecto por categoría del gasto y por financiador (en 000 USD y 000 CUP en lo que refiere al Gobierno Cubano)

Expenditure category	*IFAD loan*		*IFAD grant*		*Cofinanciers*		*Borrower/ counterpart*			*Total*
	Amount	*%*	*Amount*	*%*	*Amount*	*%*	*Amount*		*%*	*Amount*
							Cash	*In-kind*		
Equipment and Materials	13,630	37	-	-	22,875	63		-	-	36,505
Consultancies	630	9	89	1	1,393	19		5,094	71	7,206
Trainings	232	2	411	4	232	2		10,548	92	11,423
Salaries	-	-	-	-	-	-		7,466	100	7,466
Operating Costs	508	48	-	-	-	-		542	52	1,050
Total	15,000	24	500	1	24,500	38		23,650	37	63,650

Tabla 2b. Costos del proyecto por componente por categoría de gasto (en USD y en CUP)

República de Cuba PRODECAFE **Expenditure Accounts by Components - Totals** (U$S y CUP '000)	**Fortalecimiento de Cooperativas**	**Fortalecimiento de Entidades Prestadores de Servicios**	**Gestión del Proyecto y Sistema de PMEGC**	**Total**	
I. Investment Costs					
A. Equipos y materiales					
1. Equipos y materiales para PDC	26,438	-	-	26,438	
2. Equipos y materiales para PFS	-	9,358	-	9,358	(U$S ´000)
3. Equipos y materiales para ONP	-	-	709	709	
Subtotal Equipos y materiales	26,438	9,358	709	36,505	
B. Servicios de consultorías					
1. Servicios de consultorías en U$S	1,662	24	425	2,112	(U$S ´000)
2. Servicios de Consultoría locales	4,651	137	305	5,094	(CUP '000)
Subtotal Consultorías					
D. Capacitaciones /a					
1. Capacitación Nacional	8,378	1,866	304	10,548	(CUP '000)
2. Capacitación Internacional	464	-	239	703	(U$S ´000)
3. Intercambios en el exterior	-	-	172	172	(U$S ´000)
Subtotal Capacitaciones	8,842	1,866	715	11,423	
Total Investment Costs	41,593	11,385	2,155	55,134	
II. Recurrent Costs					
A. Salarios	-	-	7,466	7,466	(CUP '000)
B. Gastos de Operación	-	-	1,050	1,050	(CUP 50% U$S 50%)
Total Recurrent Costs	-	-	8,516	8,516	
Total PROJECT COSTS	41,593	11,385	10,671	63,650	
Taxes	-	233	1,345	1,578	(CUP '000)
Foreign Exchange	28,564	9,382	2,054	40,000	(U$S ´000)

Financiamiento del proyecto y estrategia de cofinanciamiento

181. El costo total se divide en USD 40 millones (contingencias incluidas, en divisas) y CUP 23,65 millones (contingencias e impuestos incluidos, en moneda nacional). Preliminarmente, el PRODECAFÉ será financiado del siguiente modo:

- Un préstamo del FIDA por USD 15 millones (37,5% de los costos en divisa y 24% de los costos totales).
- Una donación del FIDA por USD 0,5 millones (1,3% de los costos en divisa y 0,8% de los costos totales)
- La Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y otras fuentes de financiamiento externo a ser confirmadas por USD 24,5 millones (61% de los costos en divisa y 38% de los costos totales, pudiendo involucrar el próximo ciclo de financiamiento FIDA)
- La contrapartida del Gobierno de Cuba por CUP 23,65 millones (100% de los costos en moneda local y 37% de los costos totales)
- La financiación FIDA aportará US$3.35 millones de financiamiento para la adaptación al cambio climático, cubriendo el 14.73% del componente 1 y 31.68% del componente 2.

182. El Gobierno de Cuba financiará: (i) Los salarios del personal del proyecto; (ii) los gastos operativos de las oficinas y el funcionamiento general del proyecto en moneda local; (iii) los viáticos en moneda local para los funcionarios del proyecto; y (iv) las actividades de pre-inversión y capacitación en moneda local (en la formulación de los PDC y PFS y el acompañamiento para la puesta en valor de las inversiones y en las actividades de planificación, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento). También cubrirá todas las tasas e impuestos aplicables.

183. Durante 2019 la ENPA y el GAF están avanzando en la formulación de 120 PDC y 15 PFS, y el BANDEC ha iniciado el análisis de las capacidades de endeudamiento de un número de cooperativas para prever sus requerimientos de crédito para capital de trabajo y activos productivos. El Gobierno está evaluando también la posibilidad de utilizar el instrumento de pre-financiación del proyecto (IPP) hasta un máximo del equivalente de UDS 1.5 millones para actividades. Alternativa o complementariamente, el proyecto podrá beneficiarse del mecanismo de financiación retroactiva para las mismas actividades.

184. Considerando que las cooperativas focalizadas por el proyecto tomarán un financiamiento del BANDEC en moneda local (CUP) para obtener los equipos y materiales importados con los préstamos en divisa del FIDA y de otros financiadores, ellos también participan financieramente en el proyecto. En particular, considerando que el tipo de cambio usado para los financiamientos otorgados por el BANDEC va a ser 1 CUP=1 U$S, la contribución de los beneficiarios finales puede ser estimada alrededor del 1,66% del costo total del proyecto y el 2,66% de los préstamos del FIDA y de los otros financiadores en términos de USD. Esta contribución no aparece en las tablas para evitar la doble contabilidad en los financiadores.

185. El componente de Donación del FIDA financiará los intercambios y capacitaciones en el exterior y una parte de los gastos en consultorías en moneda extranjera.

186. Los porcentajes correspondientes a los rubros que se financiarán por FIDA en cada categoría serán 100% sin impuestos.

187. A continuación se reflejan las diferentes tablas de costos resumidas por fuente de financiamiento, categoría del gasto así como la primera estimación de la curva de ejecución proyectada.

Tabla 3. Costos del Proyecto por Componente por año (000 USD)

Component/ sub-component	***PY1***		***PY 2***		***PY3***		***PY4[3]***		***PY5***		***PY6***		***Total***
	Amount	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***
Component 1	5,797	70	12,384	68	10,630	70	10,876	80	1,906	37	-	-	41,593
Component 2	114	1	4,377	24	3,175	21	1,225	9	1,251	25	1,244	38	11,385
Project Management	2,362	29	1,379	8	1,420	9	1,560	11	1,944	38	2,006	62	10,671
Total	8,273	100	18,141	100	15,224	100	13,661	100	5,101	100	3,250	100	63,650

Tabla 4. Costos totales del proyecto por año con contingencias incluidas (en CUP y en USD)

Financiador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Gobierno de Cuba (CUP)	6,087	5,370	3,371	3,223	3,668	1,932	23,650
FIDA Préstamo (U$S)	883	5,141	4,719	3,981	176	100	15,000
FIDA Donación (U$S)	79	81	82	84	86	88	500
Co-financiadores	1,223	7,549	7,051	6,373	1,172	1,131	24,500
Total financiamiento en divisas (U$S)	2,186	12,771	11,853	10,438	1,434	1,318	40,000

Desembolsos

188. Respecto a los recursos de la financiación del FIDA, se utilizará el Portal de los Clientes de FIDA, la plataforma en línea para tramitar solicitudes de desembolso y acceder a información financiera. Generalmente se aplicarán los procedimientos que actualmente utiliza la OPF, de conformidad con lo establecido en el Manual de Desembolsos de Préstamos FIDA y la Carta al Prestatario que envía el FIDA, comunicando las condiciones para la administración de los recursos y específicamente para la gestión de desembolsos, el monto del adelanto de la cuenta designada, el umbral para los pagos directos y otras condiciones. Se prevé que parte importante de las compras de bienes y suministros se realizarán en el exterior, por lo que se recurrirá al mecanismo de desembolsos por pago directo. Respecto a los recursos de otros financiadores, el MOP detalla los procedimientos específicos de desembolso.

189. Adicionalmente a los procedimientos de desembolso tradicionales del FIDA, PRODECAFE comprende una iniciativa piloto que vincula los desembolsos a los resultados, denominado Desembolsos basado en Resultados. Los procedimientos aplicables, la definición de los resultados, costos correspondientes y otros detalles relevantes, se encuentran en el Anexo 12, y serán identificados en el Convenio de Financiación y en la Carta al Prestatario. Adicionalmente, la Carta al Prestatario establecerá un adelanto de recursos específico para la actividades relacionadas el piloto.

190. **Cuentas bancarias**. Para la administración del adelanto de fondos, se abrirán y administrarán “cuentas designadas” para cada fuente de financiamiento en el Banco de Crédito y Comercio de Cuba (BANDEC), en consulta con el Banco Central. Estas cuentas serán en euros u otra moneda aceptable para el Prestatario y el FIDA (u otro financiador relevante). También se abrirán cuentas en CUC para pagos en divisas con cargo al financiamiento y en moneda nacional CUP se mantendrán cuentas para el aporte del Gobierno. Las condiciones para el manejo de las cuentas se registran en el MOP.

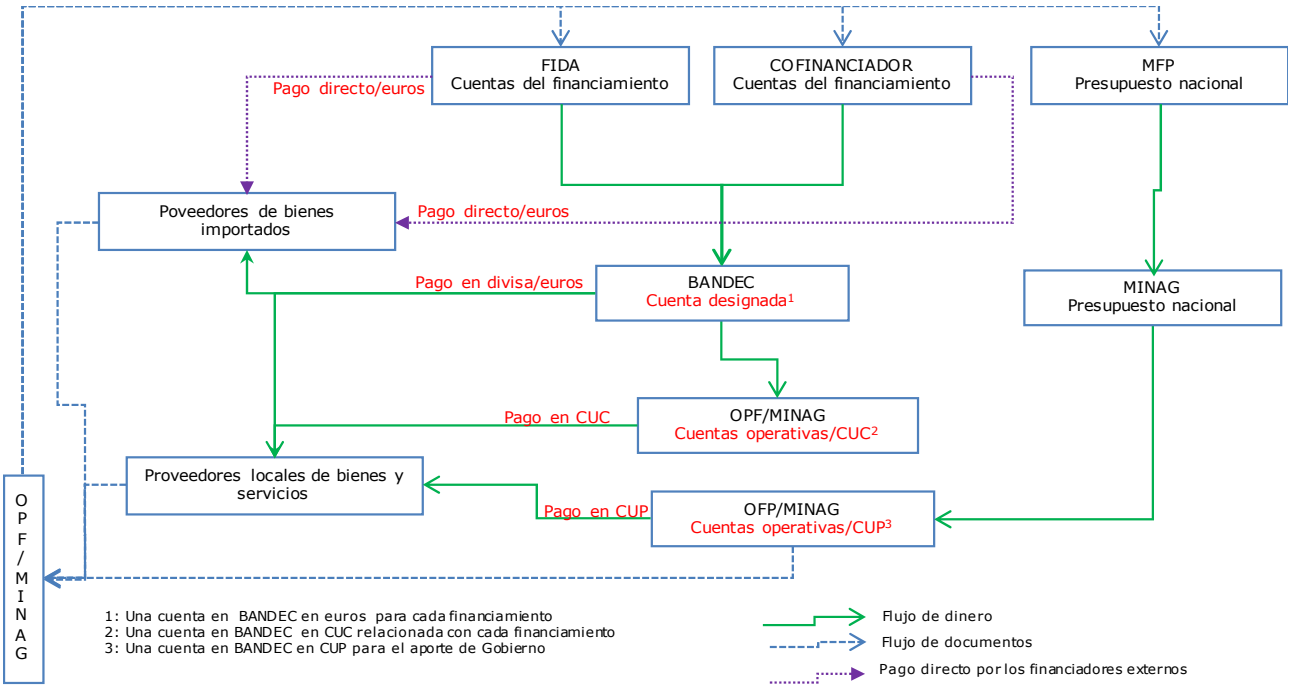
191. **Flujo de fondos.** Desde las cuentas del financiamiento en FIDA se podrá pagar directamente a los proveedores y transferir fondos a las cuentas en BANDEC en la moneda del financiamiento. La OPF podrá pagar a proveedores desde ésta cuenta ó transferir recursos a las cuentas en CUP, para el pago de bienes y servicios contratados a nivel nacional.

192. Solamente la OPF administrará fondos de los financiamientos, otras empresas, organizaciones cooperativas y prestadoras de servicios, vinculadas a la ejecución del proyecto no tendrán acceso a los financiamientos y no tendrán responsabilidad sobre las finanzas del mismo.

193. La contraparte del Gobierno, se hace con recursos del presupuesto nacional que se programan anualmente en el Plan Nacional de la Economía. El aporte de Gobierno en CUP, se utiliza solamente para pagos en esa moneda, el monto requerido anual se incluye en el Plan de la economía y es depositado por Ministerio de Finanzas y Precios en la cuenta del proyecto en BANDEC en CUP.

194. Con el objetivo de apoyar las actividades preparatorias del proyecto y acelerar su implementación, se propondrá el mecanismo de financiación retroactiva. Los detalles de dicha financiación (fecha de aplicabilidad, actividades elegibles, categorías de gastos) se definirán en el convenio de financiación.

Figure 3. Diagrama de flujo de fondos



Resumen de los beneficios y análisis económico

195. El análisis financiero verifica la rentabilidad esperada del principal instrumento de financiamiento del proyecto, los PDC. Se prevé la existencia de dos tipos de planes según la estrategia de intervención y focalización proyectada: los PDC típicos y los PDC a cooperativas prestadoras de servicios, que serán evaluadas en su capacidad de extender el alcance de los beneficios a otras cooperativas.

196. No obstante, más allá de los modelos de beneficios y viabilidad de las cooperativas, el foco principal se coloca en las fincas agrícolas que estarán vinculadas a cada PDC para el café y el cacao. El ejercicio verifica la existencia de impactos positivos en los ingresos y en las condiciones de la producción agrícola de esas familias (y por lo tanto existirán incentivos positivos para el progreso del Plan) en valores financieros. De este modo, las fuentes de beneficio serán tanto las fincas productivas que proveen a los Planes (4 fincas típicas para el caso del café y 1 finca típica para el cacao) como los modelos de Viveros que abastecen las posturas de los productores en cada plan.

197. Una síntesis de los resultados de los modelos se puede visualizar en las siguientes tablas. Los cálculos se realizan sobre un lapso de 20 años y se descuentan las inversiones realizadas y efectivamente recibidas por las familias en activos, servicios o transferencias. Se aplica una progresión conservadora en lo que hace a la obtención de beneficios, ya que se descuentan las posibles demoras de la adopción de tecnologías. La tasa de descuento se calcula en 10% y en todos los casos se contempla el financiamiento a tasas del 4% en los modelos de finca y en las cooperativas.

198. Los resultados financieros estimados del proyecto son positivos, con tasas de rentabilidad que oscilan entre el 19% y el 55% según cada caso.

199. El análisis económico comprende la totalidad de los costos y beneficios del proyecto en valores económicos, lo que permitirá evaluar la eficiencia global en la utilización de los recursos por el gobierno y la sociedad en general. Los resultados del análisis de rentabilidad económica del proyecto son positivos. Teniendo en cuenta una valuación de inversiones y costos a un tipo de cambio de 25 CUP a 1 USD, la TIRE del proyecto alcanza un valor aproximado de 22,32%, el VANE, actualizado al 10%, es de USD 19,58 millones (CUP 489 millones) y el ratio beneficio/costo es de 3.65, para un período de 20 años. Ya que el análisis de rentabilidad económica debe reflejar el costo de oportunidad del capital, se aplicó el tipo de cambio de 25:1 que aplica a operaciones comerciales, en lugar del tipo de cambio oficial de 1:1 citado en secciones anteriores.

Tabla 5. Síntesis de situación con y sin proyecto por modelo

Item	Unit	Models								
		Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	Model 2. Arabica Coffee Farm	Model 3. Robusta Coffee Farm	Model 4. Mixed Coffee Farm	Model 5. Cacao Farm	Model 6. Cooperative Coffee	Model 7. Cooperative Cacao	Model 8. Nursery Coffee	Model 9. Nursery Cacao
Without Project										
Costs	CUP	13,945	13,694	10,703	7,662	7,385	43,400	43,400	3,257	1,182
Sales	CUP	25,920	25,920	23,651	18,263	9,830	116,586	65,243	4,147	1,573
Margins	CUP	***11,976***	***12,226***	***12,949***	***10,600***	***2,445***	***73,186***	***21,843***	***890***	***391***
With Project										
Costs	CUP	20,356	14,342	11,393	10,301	10,066	43,400	43,400	87,172	91,759
Sales	CUP	63,119	40,917	38,891	41,605	23,188	210,175	150,885	115,625	121,076
Margins	CUP	***42,763***	***26,575***	***27,499***	***31,304***	***13,122***	***166,775***	***107,485***	***28,453***	***29,317***
Increase	%	257	117	112	195	437	128	392	3,096	7,394
IRR	%	49.4%	42.2%	50.8%	53%	21%	28%	19%	23%	22%
NPV	CUP	158,197	80,388	85,681	123,218	37,646	353,201	240,438	110,034	108,543
Ratio B/C	N°	2.86	2.3	2.72	3.30	2.01	2.54	1.43	1.31	1.29

200. Las pruebas de sensibilidad se realizaron ante los escenarios siguientes: (i) la reducción en los beneficios del proyecto por reducción en los precios o cantidades (vía menores rendimientos, baja supervivencia de los emprendimientos o demoras en la adopción de tecnologías); (ii) el aumento de costos del proyecto por contingencias inesperadas en los precios; (iii) el retardo en los beneficios por demoras en la puesta en marcha o en la incorporación de beneficiarios; y (iv) la ocurrencia de eventos climáticos que afecten aún más las cosechas agrícolas o las actividades productivas (a lo que ya fue estimado en los modelos) e impidan la consecución de los beneficios (como por ejemplo las huracanes). Asimismo, se analizó la eventualidad de una combinación de los puntos (i) y (ii).

Tabla 6. Análisis de sensibilidad sobre resultados económicos

Sensitivity Analysis								
	Δ%	Risk				EIRR	NPV (USD)	NPV (CUP)
Base scenario						22.32%	19,576,737	489,418,423
Benefits	-10%	Combined risks on sale prices, yields, adoption rates				21.71%	17,129,880	428,246,998
	-20%					20.99%	14,683,023	367,075,572
Costs	10%	Increase in expenses and prices				21.77%	19,087,554	477,188,840
	20%					21.24%	18,598,370	464,959,257
Delay 1yr in Benefits		Adoption rate / delays				20.95%	16,318,519	407,962,973
Delay 2yr in Benefits						19.52%	13,260,706	331,517,644
External Shock every 2 yr	50% Benefits	External shock (prices, quantities, climate)				20.35%	16,234,612	405,865,300
External Shock every 3 yr	50% Benefits					19.82%	15,470,337	386,758,424
Mixed Scenarios		Costs	10%	Benefits	-10%	21.13%	16,640,697	416,017,415
			10%		-20%	20.38%	14,193,840	354,845,989
			20%		-20%	19.80%	13,704,656	342,616,406
			20%		-30%	17.02%	6,853,269	171,331,713
			20%		-10%	20.58%	16,151,513	403,787,832

201. Las pruebas indican que, en las condiciones proyectadas, los resultados económicos se mantienen atractivos y con saldo positivo si son sometidos a las condiciones desfavorables simuladas

202. El ejercicio se complementa con un análisis del saldo en divisas esperado del proyecto a partir de las previsiones de exportación y sustitución de importaciones en los productos bajo análisis. En este caso, la TIRE asciende a 22,50%, el VANE, actualizado al 10%, es de USD 31,37 millones y el ratio beneficio-costo es de 1.83. Ello permite concluir que el proyecto es rentable y conveniente desde el punto de vista económico, para el gobierno y la sociedad cubana en su conjunto.

203. En todos los casos, los beneficios cuantificables surgen de mejoras sustantivas de productividad (mejora de procesos), y de mejoras de calidad o el aprovechamiento de nuevos productos (mejora de productos), aumentando en el primer caso las cantidades producidas y en el segundo los precios o las fuentes de ingresos.

204. Por otro lado, los beneficios difícilmente cuantificables tienen que ver con la introducción de nuevas prácticas y costumbres que mejoren la resiliencia al cambio climático y la conservación de los recursos naturales. También existirán beneficios positivos a partir de la mejora en la nutrición en las comunidades (en la cantidad y diversidad de productos) a partir de la promoción de huertos y el mejoramiento del

acceso al consumo proteico. Otros beneficios no cuantificables tienen que ver con los efectos positivos de promover el empoderamiento de las organizaciones de base (desde el punto de vista del capital social, lo que dotará a las mismas de mayores capacidades) y del rol y la mayor presencia de mujeres en las mismas.

Sostenibilidad y estrategia de salida

205. El diseño del proyecto se enfoca fundamentalmente en la sostenibilidad de las organizaciones cooperativas rurales. La estrategia promueve el desarrollo tecnológico, organizativo y administrativo de las mismas, el mejoramiento de sus inversiones asociadas a la producción y al manejo de recursos, así como el incremento sostenible de los ingresos de los asociados y sus familias. Asimismo, se contempla como parte de la estrategia de intervención un incremento en la capacidad de los servicios para el suministro de asistencia técnica diferenciada, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las organizaciones en distintas áreas temáticas tales como la producción, la equidad de género, el acceso a mercados y la gerencia. Los principales factores que favorecen la sostenibilidad son:

206. **Factores institucionales**. PRODECAFE responde y se articula con las iniciativas nacionales de largo plazo para incentivar el desarrollo de las cooperativas de productores en el medio rural, lo cual cuenta con el más alto nivel de prioridad en la política nacional..

207. **Factores sociales y organizativos**. Los negocios rurales que promoverá el proyecto se sustentarán en las capacidades humanas desarrolladas y en organizaciones que serán fortalecidas para su gestión empresarial y social. Esto implica promover formas de gestión empresarial que puedan mantenerse a largo plazo, aún ante eventuales ajustes en la política económica del país. Igualmente, el apoyo a la inclusión efectiva de las mujeres y de los jóvenes en las cooperativas permitirá a las cooperativas aprovechar en mayor medida el capital humano disponible, y a las familias mayores oportunidades de mejora de su calidad de vida.

208. **Factores económicos**. Las actividades desarrolladas por el proyecto promoverán un enfoque de rentabilidad económica y financiera a largo plazo, con base en la demanda efectiva de productos agroforestales en los mercados estatales y privados existentes en el país y en el potencial de exportación.

209. **Factores técnicos**. La complementación entre las inversiones productivas y la oferta de servicios técnicos de alta calidad y mayor cobertura permitirá la superación de las limitantes existentes para la aplicación de tecnologías de producción y manejo ya probadas y disponibles en el país. Esto ofrece la plataforma para un proceso continuo de adopción tecnológica y de aumento de la productividad, y también para la diversificación de la producción ante eventuales cambios en la demanda local.

210. **Factores ambientales**. Las inversiones en actividades tendientes a lograr un mejor uso y conservación de los recursos naturales, así como la introducción de mecanismos de adaptación al cambio climático y de aumento de la capacidad de resiliencia, contribuirán a mitigar la vulnerabilidad de la producción al cambio climático y a mejorar los rendimientos a largo plazo. En particular, han sido incluidos en el proyecto los principales actores responsables para el medioambiente en la zona (INAF, CITMA, Dirección de Suelos, Sanidad Vegetal, Empresa Forestal) para asegurar la sostenibilidad ambiental de las acciones previstas.

211. **Factores financieros**. La capitalización inicial de las cooperativas a través del uso de instrumentos crediticios, en directa vinculación a los proveedores de servicios financieros ya establecidos en el medio rural (BANDEC), promoverá el desarrollo de una conciencia de repago y un mejor nivel de conocimiento y aprovechamiento de estos mecanismos financieros, con beneficios a largo plazo.

III. Riesgos

A. Riesgos del proyecto y medidas de mitigación

212. El proyecto presenta una serie de riesgos que se vinculan al entorno económico y político del país y el sector. PRODECAFE no puede eliminarlos, y el esfuerzo de gestión se centra en un diseño que logre

minimizar el efecto de los eventuales eventos negativos en los resultados del proyecto y su sostenibilidad. Abajo se presentan los principales riesgos y las medidas de mitigación:

213. **Política y gobernanza.** Cuba tiene un puntaje estable y alto en cuanto a estabilidad política y control de la corrupción en el Índice Global de Indicadores de Gobernanza y un puntaje medio en eficacia del gobierno[27]. Aunque la probabilidad de cambios significativos en el sistema político del país durante el período del proyecto es generalmente baja, el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos contra Cuba mediante la aplicación de la Ley Helms-Burton, podría generar un impacto severo en la economía, el comercio y el sector financiero. La crisis en Venezuela podría también repercutir fuertemente en el desempeño de la economía, el saldo comercial y el acceso a divisas, siendo este país el principal proveedor de petróleo y destino de exportaciones de los servicios médicos cubanos. Algunos analistas se han referido a la proximidad de un período de recesión económica en que podría entrar el país lo cual supone un riesgo potencial para el proyecto.

214. **Entorno macroeconómico.** El importante déficit fiscal podría reducir el "espacio fiscal" para otorgar créditos presupuestales y aportar contraparte. También podría causar posibles problemas de servicio de deuda con organismos y países, y así podrían afectar el flujo de nuevo financiamiento. Como forma de prevención se requiere un seguimiento cercano, y un diálogo permanente entre FIDA y el Gobierno.

215. **Cambios drásticos en política cambiaria y monetaria.** La unificación monetaria y cambiaria se encuentra en la agenda del Gobierno, pero la complejidad técnica del proceso, y las potenciales implicancias políticas y sociales del mismo, han retardado la toma de decisiones. Estos cambios (eventual unificación de moneda convertible y no convertible con posible devaluación) afectarían en forma diferencial a los socios y participantes en el proyecto. La actividad productiva de las cooperativas no se vería afectada o muy probablemente se vería favorecida, al producir bienes transables que compiten con la producción importada. Una eventual "devaluación" relativa de la moneda con la que compran bienes de consumo e insumos, frente a la divisa en que se transa el producto principal con el resto del mundo, mejoraría su capacidad relativa de compra. Por su parte, las empresas estatales, dependiendo del sentido de las reformas, podrían verse afectadas si se exige mejora de sus "resultados" en un entorno de precios más "realistas". El proyecto no puede incidir en las decisiones sobre estos aspectos, y las condiciones en que se producen. No obstante, considerando el análisis realizado sobre los efectos de estos cambios, el diseño ha concentrado buena parte de los esfuerzos en el fortalecimiento de las cooperativas productoras de bienes transables. Este componente recibe un financiamiento casi cuatro veces mayor que el destinado a fortalecer a las agencias públicas prestadoras de servicios. Estos servicios resultan claves para el éxito del proyecto. Ante eventuales decisiones de política de este tipo, existiría espacio para analizar con el Gobierno planes de contingencia, basando algunos servicios críticos en las propias cooperativas, lo que destaca la importancia en énfasis de PRODECAFE en fortalecerlas y concentrar la mayor parte de la inversión en ellas.

216. **Estrategias y políticas sectoriales.** A nivel de estrategias y políticas sectoriales, las propuestas del proyecto están alineadas con las del sector del café y cacao de los organismos del Gobierno, al máximo nivel. A la vez, las probabilidades de cambios importantes, en el corto plazo, de estas estrategias, son muy bajas. Estas políticas aportan a la prioridad nacional de mejorar el balance de divisas del país a través de incrementar las exportaciones y disminuir las importaciones.

217. Otros riesgos, si bien no pueden ser gestionados directamente, sí pueden ser mitigados:

218. **Diseño técnico del proyecto y sus implicancias.** Los PDC tendrán un fuerte componente tecnológico, que en principio será intensivo en materiales y equipos. Dados los problemas de acceso a divisas que restringen las importaciones, y la falta de un mercado fluido de piezas y reparaciones, existe el riesgo de mantenimiento y capacidad de reposición de equipos. Para mitigar tal riesgo, el proyecto trabajará cuidadosamente en la selección de proveedores, el acopio de repuestos críticos, y la generación de capacidades y proveedores locales de servicios.

219. Las propuestas del GAF se basan en buena medida en la eficacia esperada del uso de equipos e insumos, y en algunas técnicas de uso no muy extendidas en la producción de café de calidad en la región. Esas tecnologías deben ser evaluadas para comprobar incidencia en costos medios y competitividad. A la vez, deben analizarse experiencias previas de planes basados fuertemente en

[27] http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports

insumos y equipos, y sus retos de sostenibilidad, buscando desarrollar además, nuevas habilidades técnicas y de gestión en las cooperativas.

220. **Capacidades institucionales para la implementación y la sostenibilidad.** En materia de capacidades institucionales para la implementación, los riesgos de coordinación, apropiación y alineamiento son reducidos. Las características y conformación del GAF hacen que se minimicen las necesidades de coordinación entre oficinas y entidades con elevados niveles de autonomía. A la vez, la presencia de una Oficina única para la implementación de todos los proyectos financiados por FIDA en el MINAG ha generado fortaleza y estabilidad a la capacidad de gestión.

221. No obstante, la concentración de las actividades de procesamiento y comercialización en las empresas del estado, con algunos procesos burocráticos y decisiones centralizadas, puede generar demoras en actividades cuya oportunidad es muy importante, y puede alejar a la producción (variedades, calidades, presentaciones) de los requerimientos de los mercados de destino, especialmente los externos. Se exigirá planeamiento ajustado, adecuada evaluación de las decisiones, y establecer "hitos" (preparación de pliegos, asignación de recursos a la preparación de planes, etc.) que operen como "condiciones previas" al primer, y de ser posible a sucesivos desembolsos financieros.

222. **Gestión financiera.** El riesgo financiero inherente se clasifica como medio, con base en los indicadores de Transparencia Internacional y de la Evaluación del Desempeño del Sector Rural, conjuntamente con la experiencia muy positiva de la cartera en ejecución en el país. Ambos proyectos financiados por el FIDA en Cuba están clasificados como proyectos de riesgo financiero bajo, gracias a los sistemas financieros eficientes y la capacidad del personal.

223. Una área que todavía presenta un elemento de riesgo es el vínculo entre el flujo de fondos y los procesos de adquisición. La experiencia con PRODECOR muestra que los desembolsos (en términos de tiempos y calidad del gasto) son afectados por actividades relacionadas con la administración de los contratos y los procesos de adquisición. Para mitigar este riesgo, se implementarán las siguientes medidas descritas en el MOP: (i) Asegurar el pago final contra puesta en marcha, o entrega al beneficiario final, con el fin de no dejar los bienes a nivel de las empresas distribuidoras; (ii) Asegurar los mecanismos para la pronta movilización de los bienes hacia los beneficiarios finales, de modo que el tránsito por diferentes entidades nacionales no sea causante de retrasos en la implementación, los resultados y el pago final por puesta en marcha; y (iii) Acordar con los proveedores la presentación y cumplimiento de un plan de entrega integrado en el contrato, con el fin de poder programar el flujo de fondos.

224. **Adquisiciones y contrataciones.** De acuerdo a los parámetros establecidos en la matriz de evaluación del riesgo para proyectos financiados por el FIDA, el proyecto se considera de riesgo medio. Con base a la experiencia de PRODECOR y PRODEGAN, el proyecto deberá: (i) Procurar el balance entre los diferentes actores involucrados en los procesos de adquisiciones y movilización de bines a fin de asegurar una adecuada administración de los contratos; (ii) Ajustar documentos de licitación y borradores de contratos; y (iii) reforzar la capacidad de la OPF capacitando al personal a cargo de las adquisiciones en gestión de contratos, con el enfoque que se promueve en las directrices FIDA y otros organismos financieros internacionales en materia de adquisición de obras, bienes y servicios.

B. Categoría ambiental y social

225. La clasificación del proyecto es "Categoría B", considerando que: no se promoverá la conversión de bosques naturales para la actividad de café y cacao; el área del proyecto no se encuentra en zonas geofísicas de alto impacto; no se promoverán prácticas insostenibles para el manejo de recursos naturales; no se contempla la construcción de obras hidráulicas de mediana o gran escala, así como caminos rurales de gran escala; y no se presentará desplazamiento económico y reasentamiento físico de comunidades rurales. Sin embargo, el área del proyecto está ubicado en la proximidad de 2 de las 7 Regiones Especiales de Desarrollo Sostenible (REDS) establecidas por el gobierno cubano: Nipe-Sagua-Baracoa y Sierra Maestra. Estas REDS siguen una reglamentación estricta sobre el uso de agro-químicos, manejo forestal y conservación del suelo monitoreado por la Agencia del Medio Ambiente (AMA) bajo el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), la cual tiene un importante papel en la coordinación de las actividades en estas regiones. Los riesgos medianos e impactos potenciales del PRODECAFE se concentran: en contaminación de los suelos y de las fuentes de agua por el uso de agroquímicos y procesos desde el lavado en húmedo del café; la sobre-explotación del

recurso agua, y los procesos de erosión de suelos (degradación de vegetación y erosión hídrica en tierras inclinadas de montaña). Estos riesgos son mitigables y las medidas correspondientes así como la creación de capacidades para su implementación será incorporadas en los PDC (componente 1) y los PFS (componente 2) en base al Plan de Manejo Social y Ambiental del Proyecto (ESMP, por su sigla en inglés).

C. Clasificación del riesgo climático

226. Cuba es afectada por una frecuencia y actividad ciclónica importante, por lo tanto, por un aumento de los eventos de grandes precipitaciones según el análisis de la información existente (1981-2017). El área del proyecto está sujeta a eventos climáticos extremos como sequías y tormentas tropicales. La región oriental del país ha sido azotada por huracanes de diversas intensidades desde 1791 (ONEI, 2017) con afectación principal en los bosques y en las fincas productivas de los municipios de la costa y en la zona montañosa de Guantánamo. Según la Segunda Comunicación Nacional de Cuba al Convenio Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático se ha observado que los procesos de sequías largas y severas, especialmente en verano han presentado un incremento significativo en su frecuencia de ocurrencia. El mayor período de sequía fue experimentado en la Región entre el 2003 y el 2005, y se ha extendido progresivamente al resto del país. Además, en el futuro en los macizos montañosos orientales se establecerán climas subhúmedos secos, susceptibles de desertificación.

227. Considerando lo anterior y de acuerdo a la guía FIDA de preguntas para la selección climática del proyecto, la clasificación del proyecto es “Riesgo Elevado”. Por esta razón, se ha llevado a cabo un análisis en profundidad de los riesgos climáticos del proyecto para identificar las inversiones requeridas para mejorar la adaptación de los sistemas de producción y de las cadenas de valor de café y cacao. PRODECAFE implementará prácticas y tecnologías que permitan reducir su vulnerabilidad ante los impactos y efectos adversos de huracanes extremos y de la variabilidad climática tal como las sequías. Además, como se presenta en el componente 1, el proyecto apoyará a las cooperativas en sus estrategias de diversificación de ingresos y producción de alimentos aportando a la resiliencia de las familias.

IV. Implementación

A. Marco institucional

Gestión del proyecto y coordinación

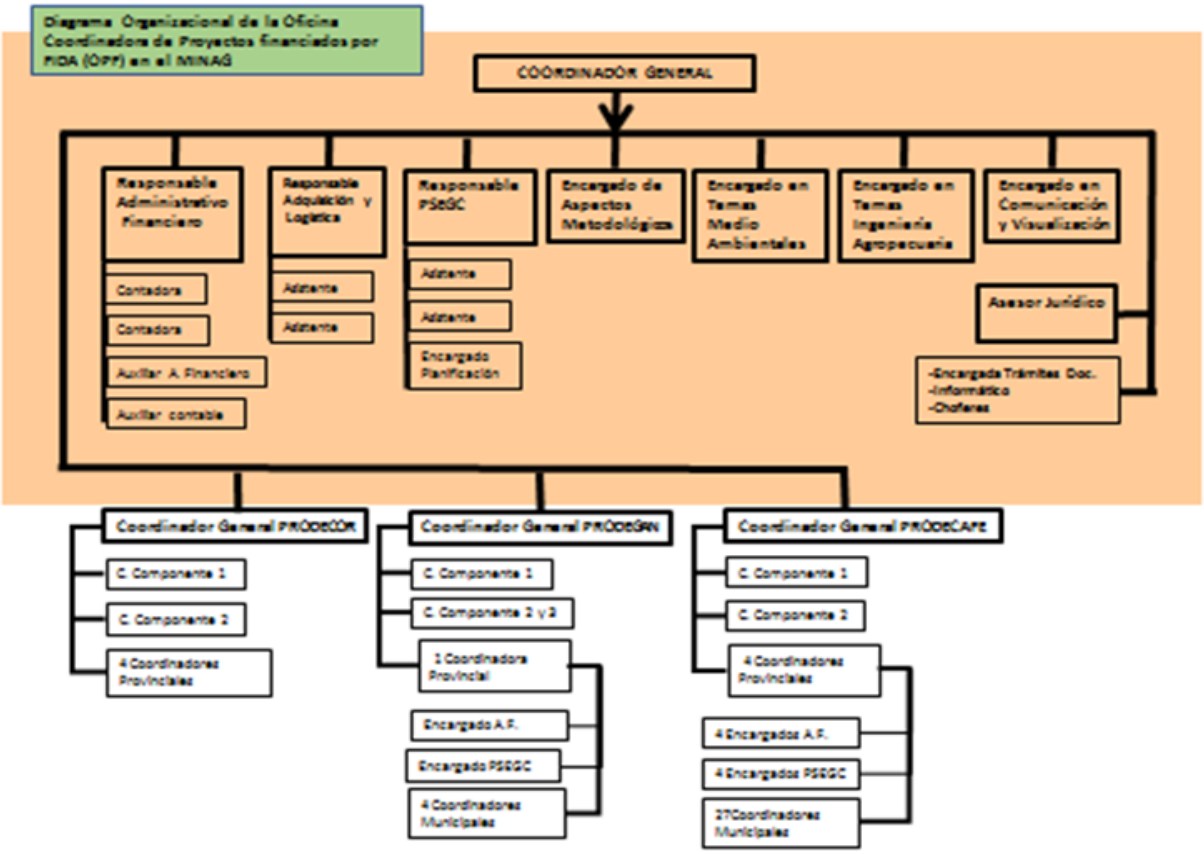
228. **Institución responsable del proyecto.** Será el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (MINCEX), creado mediante el Decreto Ley N.º 264, Organismo de la Administración Central del Estado, que asumirá un rol de supervisión y control del proyecto, actuará como interlocutor con el FIDA y, específicamente, será responsable de asegurar: (i) la adecuada designación de responsabilidades de la entidad ejecutora; (ii) el registro ante el FIDA de las firmas autorizadas para la gestión del financiamiento; (iii) la adecuada instalación de la Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (OPF) en el MINAG y la Oficina Técnica del Proyecto (OTP); (iv) la puesta en marcha del proyecto, y (v) el cumplimiento de las condiciones para la entrada en vigor del proyecto y para el primer desembolso.

229. **Ejecutor del proyecto.** El MINCEX delegará la ejecución del proyecto al MINAG, que está organizado como un sistema integrado por una esfera estatal y por otra esfera empresarial y cooperativa.

230. Para la definición de la estructura organizativa de PRODECAFE, se ha acordado con el Gobierno un modelo organizativo que permite incorporar la experiencia de la implementación de PRODECOR y PRODEGAN a través de la estructura organizativa ya existente al interno del MINAG denominada la Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (OPF). En particular, se continuará utilizando la OPF, a la cual se vinculan directamente las dos Oficinas Técnicas de Proyectos (OTP) ubicadas en la esfera empresarial de PRODECOR (Grupo Agrícola) y PRODEGAN (Grupo Ganadero), y ahora una tercera OTP para PRODECAFE con el Grupo Agroforestal. En el MINAG, la OPF dependerá de la Dirección de Negocios y Colaboración.

231. Este arreglo institucional, con una única OPF en el país, tiene el objetivo de disminuir el tiempo de puesta en marcha y facilitar la implementación del nuevo proyecto, dado que se reducirá la ruta de aprendizaje sobre los procedimientos y los aspectos normativos del FIDA, y el enfoque del proyecto, de manera que se logre mayor eficiencia en el inicio de operaciones y eficacia en la ejecución.

232. La ejecución técnica de PRODECAFE será la responsabilidad de la OSDE agroforestal, para lo cual se conformará la OTP que estará integrada a las estructuras operativas del GAF. Esta contará con una oficina central y con representaciones provinciales en las que se ejecutará el proyecto.



233. **Comité Coordinador Nacional del Proyecto**. Este Comité será el órgano responsable de la orientación estratégica y la supervisión del PRODECAFE. Se conformará sobre la base del CCNP que actualmente opera para PRODECOR y PRODEGAN, con participación de MINCEX, MINAG, Banco Central, BANDEC, MEP, CITMA y ONEI (todos con rango de Viceministro o su equivalente), e incluye también, para el PRODECAFE, el Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). El CCNP podrá actuar de manera alternativa según el proyecto (PRODECOR, PRODEGAN o PRODECAFE).

234. **La Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (OPF) en el MINAG**. Se fortalecerá la actual OPF que al momento cuenta con el personal actual de PRODECOR y PRODEGAN atendiendo de manera específica los siguientes temas para cada proyecto: (i) comunicación y coordinación interinstitucional, incluyendo el FIDA; (ii) gestión financiera y administrativa; (iii) logística y adquisiciones; (iv) planificación, seguimiento y evaluación, y (v) orientación sobre los aspectos metodológicos relacionados con la formulación, el trámite y la ejecución de los PDC y PFS, género y juventud. Esta unidad cuenta con un coordinador general, un responsable administrativo financiero, un contador para cada proyecto y un auxiliar contable, el responsable de adquisiciones y logística y un asistente para cada proyecto, el responsable de planificación, seguimiento y evaluación y un asistente para cada proyecto, el responsable de aspectos metodológicos, el encargado de trámites documentales, el técnico informático y personal de apoyo. El responsable de planificación, seguimiento y evaluación o el responsable de aspectos metodológicos estará también a cargo de los temas de inclusión de género, con una estrecha relación con el personal a cargo de género en el MINAG, en ANAP y en la FMC, que

dará seguimiento a la aplicación de la metodología “Igualdad de género para la gestión con calidad de la seguridad alimentaria” (IGECSA) y a la obtención de los resultados esperados.

235. **La Oficina Técnica del Proyecto (OTP PRODECAFE).** La Oficina Técnica del Proyecto se establecerá con representación en el nivel central y provincial. La OTP es la responsable de las funciones técnicas del proyecto, por lo tanto debe impulsar el logro de los resultados con las cooperativas y las entidades prestadoras de servicios. Le corresponde realizar actividades como: asegurar la formulación y calidad de los PDC y PFS, la identificación de demandas en bienes y servicios, coordinar con la OPF los procesos de adquisición y la calidad de los mismos, la preparación de los POA, administración de contratos, y el seguimiento y evaluación desde el territorio. Le corresponde también la coordinación técnica con entidades públicas y privadas para atender los procesos de producción primaria y de beneficio del café y el cacao.

236. **La OTP central**: contará con un coordinador del proyecto, el coordinador del componente 1 (Fortalecimiento de las organizaciones productivas), el coordinador de los componentes 2 (Fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios), y el responsable de temas ambientales y del cambio climático.

237. **La OTP provincial:** se conformará con un equipo de apoyo a la ejecución de carácter técnico en la provincia, compuesto por un Coordinador Provincial, un encargado de planificación, seguimiento y evaluación provincial, y coordinadores municipales (un coordinador por municipio focalizado por el proyecto).

238. La OPF y la OTP se conformarán por disposición del MINAG y del Director del GAF, de conformidad con el perfil profesional acordado con el FIDA y consignado en el MOP del PRODECAFE. La designación del personal deberá contar con la no objeción del FIDA, a excepción del personal de apoyo y los coordinadores municipales.

239. **Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones.** Se conformará con representantes provinciales de MINCEX, MINAG, BANDEC, MEP, CITMA, INAF, el Coordinador General de la OTP central, el Coordinador de la OTP provincial y especialistas técnicos, si corresponde. Este Comité tendrá la responsabilidad de revisar, validar y aprobar los PDC y PFS que serán tramitados por las cooperativas y las entidades prestadoras de servicios.

B. Gestión financiera, adquisiciones y gobernanza

240. **Gestión financiera.** La gestión financiera del proyecto será responsabilidad de la OPF integrada en la esfera estatal (MINAG – Viceministro del área económica), en coordinación con el área financiera de la OSDE agroforestal y en consulta con la OTP. Todas estas entidades están sujetas a la aplicación de normas estatales para la administración financiera y control de sus recursos, establecidos en la Ley de Administración Financiera del Estado y su Sistema Nacional de Gestión Financiera.

241. Con base en los procedimientos establecidos por el FIDA, se ha determinado que el proyecto cuenta con sistemas de gestión financiera aceptables y su riesgo financiero correspondiente ha sido calificado como bajo. El proyecto se beneficiará del conocimiento del personal y de los sistemas y procedimientos que se han desarrollado durante la ejecución de PRODECOR y PRODEGAN.

242. **Contabilidad y sistema contable.** El Sistema organizativo del MINAG, sus órganos centrales y empresariales aplican las normas nacionales de contabilidad, que han sido satisfactorias para la preparación de los estados financieros que se presentan al FIDA anualmente. La base de la contabilidad es el efectivo. El MINAG utiliza el sistema contable “Versat Sarasola”, que se viene implementado en los proyectos PRODECOR y PRODEGAN. Este sistema ha sido ajustado para generar informes financieros con los formatos requeridos por el FIDA, utilizar monedas múltiples, y tener un módulo presupuestario. El sistema se ajustará a las condiciones propias del financiamiento de PRODECAFE, en términos de fuentes de financiamiento, categorías y componentes.

243. **Informes y Estados Financieros**. La OPF será responsable de mantener los registros contables y de preparar los estados financieros anuales, que deberán ser presentados a FIDA antes del 30 de abril de cada año. Los estados financiero se prepararán en conformidad con lo previsto en el *Manual operacional*

relativo a la información financiera y la auditoría de los proyectos financiados por el FIDA. El contenido de los informes financieros provisionales se detalla en el MOP.

244. **Control interno.** Adicionalmente a las normas estatales, el proyecto implementará el MOP, en el que se definen responsabilidades y segregación de funciones, control de activos, control de gastos, ciclo y autorización de pagos, administración de expedientes, sistema contable y preparación de los informes financieros, preparación de la solicitudes de desembolso, entre otros.

245. **Planificación y presupuesto**. La OPF en coordinación con la OTP y otros actores del proyecto, será responsable de presentar al FIDA el Plan Operativo Anual (POA) a más tardar el 31 de octubre de cada año. Los POA incluirán información sobre las varias fuentes de financiación, las categorías de gastos y componentes. La OPF implementará con apoyo del FIDA, los instrumentos que le permitan brindar un seguimiento continuo a la relación entre el avance financiero y el avance físico; en el Sistema Contable se contará con un módulo que permita la vinculación entre los planificado y lo gastado. La previsión presupuestaria del proyecto se hará anualmente en el Plan Nacional de la Economía, donde se detallará la contrapartida nacional correspondiente.

246. **Aporte de los beneficiarios**. El MOP incluye la metodología y las instrucciones para calcular y registrar los aportes de los beneficiarios. Actualmente las Unidades Productivas (cooperativas, UBP) reportan y se integran al sistema contable del sector al que pertenecen, lo que facilita registrar el aporte de los beneficiarios y sus organizaciones.

247. **Auditoría.** La OPF será responsable de que las cuentas del proyecto sean verificadas por auditores independientes en cada ejercicio fiscal durante la ejecución, cumpliendo con las disposiciones del MOP relativo a la información financiera y la auditoría de los proyectos financiados por el FIDA, y en concordancia con las disposiciones de la Contraloría General de la República de Cuba.

248. Los auditores independientes serán seleccionados como resultado de un proceso competitivo, con base en términos de referencia aprobados por el FIDA, en los cuales se definirán los requisitos de la firma auditora y los alcances de la auditoria. Los informes consolidados de auditoría deberán entregarse al FIDA a más tardar el 30 de junio de cada ejercicio fiscal. El informe de auditoría incluirá una opinión sobre la situación financiera del proyecto y una carta de gestión que se focalizará en el sistema de control interno del proyecto. Adicionalmente, el auditor deberá emitir opinión sobre el cumplimiento de los procedimientos de adquisiciones

249. **Adquisiciones.** Siguiendo la practica establecida en PRODECOR y PRODEGAN, para la adquisición de bienes en el exterior, se prevé recurrir a los servicios de la empresa Cítricos Caribe Sociedad Anónima (CCSA), entidad especializada del MINAG en importaciones y exportaciones. La movilización y entrega de las compras realizadas en el exterior y las adquisiciones a nivel nacional se realizarán por GELMA y por la Empresa de Servicios Técnicos Agroforestales (SERTAF). Las compras menores serán realizadas por la OPF. Las relaciones con estas entidades se formalizarán mediante la suscripción de contratos de servicios que requieren la no objeción del FIDA previo a su formalización.

250. Los procedimientos y las responsabilidades de cada entidad serán desarrollados como resultado de la elaboración de flujos de proceso para cada tipo de adquisición, y se diferenciarán por tipo de bien, obra o servicios, y si las compras se realizan en el país o en el exterior. Esta información está incluida en el MOP, detallando las fases y los pasos del proceso, los responsables y los instrumentos, entre otros.

251. En todos los casos se aplicarán normas y procedimientos diseñados para la ejecución del proyecto y registrados en el MOP de acuerdo con las directrices FIDA para adquisiciones, las condiciones legales del país para compras en el exterior y las condiciones del mercado nacional. También se han considerado los requerimientos especiales del FIDA (como son los umbrales para establecer los métodos de adquisición y para las revisiones previas requeridas por el FIDA, la necesidad de hacer ajustes a los pliegos de bases, el registro y la conformación de expedientes) que se señalan en el MOP. La designación de las empresas responsables de las adquisiciones deberá ser comunicada al FIDA formalmente por MINCEX en el momento en que el proyecto entre en vigor.

252. El **Plan de adquisiciones y contrataciones** (PAC) formará parte del POA y será coherente con el Plan de la Economía. Es responsabilidad de la OPF la preparación del PAC y el seguimiento de su ejecución

por las entidades especializadas. El PAC deberá elaborarse sobre las disposiciones establecidas al MOP las cuales responden a los términos y condiciones acordadas pare el PRODECAFE en la carta al prestatario y al convenio de financiamiento.

C. Planificación, Monitoreo y Evaluación, Gestión del Conocimiento y Comunicación

253. Debido a que PRODECAFE operará dentro de la estructura de la OPF, las metodologías desarrolladas por esta Oficina para diseñar un sistema que incluye el plan estratégico global, los planes operativos anuales, el seguimiento de las actividades, beneficiarios e indicadores, la evaluación y la gestión del conocimiento (incluyendo la difusión del proyecto y resultados) serán usadas para este proyecto, haciendo uso del aprendizaje adquirido por el personal de la OPF y transfiriendo el conocimiento al personal nuevo de la OTP del PRODECAFE y del GAF, de ser necesario.

254. PRODECAFE contará con un sistema de planeación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (PSEGC) en que cada uno de sus elementos se interrelacionan generando información valiosa para mejorar o ajustar la ejecución del proyecto. El Sistema se basa en gestión orientada a resultados por el uso de indicadores de desempeño que permite valora el grado en que se están alcanzando los resultados. A continuación, se describe cada uno de los componentes del PSEGC:

255. **Planeación.** Dentro de los productos y actividades relacionadas con la planeación de PRODECAFE se encuentran:

- *Planeación estratégica global:* es la planeación de largo plazo que incluye la estrategia del proyecto y las líneas de acción. Debe incorporar una programación de acciones o actividades para cada año de implementación que permitan alcanzar los objetivos y metas del proyecto. La planeación estratégica global se elabora dentro de los primeros seis meses de implementación del proyecto, previo a la elaboración de PDC y PFS, instrumentos que deben incorporar la estrategia de largo plazo.
- *Planeación Operativa Anual (POA):* es la herramienta principal de planificación de todas las actividades anuales del proyecto. Su elaboración estará alineada con las prioridades y metas nacionales y articulado con los lineamientos del MINAG y las directrices de presupuesto nacional y sectorial; y con el plan estratégico del proyecto. Asimismo, el POA mostrará su vinculación de las actividades, metas y objetivos del año con el Marco Lógico.

256. El POA se enviará al FIDA 30 días antes de finalizar el año para su no objeción. Cada año se realizará una valoración sobre el cumplimiento del POA durante las misiones de supervisión. Los resultados se utilizarán para ajustar los POA de los siguientes años.

257. **Seguimiento y evaluación.** Los objetivos del seguimiento y la evaluación son: (i) generar información sobre productos, efectos e impactos; (ii) facilitar la retroalimentación sobre la gestión de las actividades, procesos y recursos; y (iii) valorar el beneficio creado para los grupos objetivo.

258. El Marco Lógico es el principal instrumento de planeación, seguimiento y evaluación, de manera que el equipo del proyecto y otros actores vinculados con la ejecución orienten sus acciones hacia una misma dirección de objetivos, metas e indicadores (productos, efectos e impactos). El Marco Lógico, sus metas, indicadores y supuestos serán revisados exhaustivamente al inicio del proyecto, asegurándose el entendimiento y apropiación por parte de la OPF y la OTP.

259. El Sistema de gestión de resultados operativos (ORMS por sus siglas en inglés) es una plataforma en línea que busca vincular los resultados esperados con los avances hacia la consecución de los objetivos y los resultados que realmente se obtienen a final del proyecto. Dentro de ORMS, se encuentran los indicadores núcleo o *Core Indicators* (CI), lo cuales son indicadores clave observados y monitoreados a lo largo del ciclo del proyecto para proveer una fotografía de sus resultados en un momento en el tiempo. Estos indicadores se reportarán una vez al año en el informe de supervisión y se cargarán al ORMS.

260. El diseño de las herramientas e instrumentos para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación se finalizará durante el primer año con base en el Sistema Automatizado de Seguimiento y Evaluación (SASE) diseñado e implementado por la OPF. Los datos recopilados serán desagregados por área

geográfica (provincias, municipios), población objetivo (cooperativas, prestadores de servicio), productores, especificando sexo y categorías etarias, entre otras. Esto permitirá al Proyecto monitorear los resultados e impacto de sus inversiones.

261. En cuanto a la evaluación, se hará el levantamiento de una encuesta de línea base y otro de información al final de la ejecución del proyecto, que incluirá información a nivel hogar sobre ingresos, activos, calidad de vida, nutrición y variedad de la dieta (indicadores vinculados a los ODS) con la finalidad de poder medir impactos del proyecto en la población focalizada.

262. En PRODECAFE los indicadores "No. de Planes de Desarrollo Cooperativo formulados satisfactoriamente para su implementación" (Producto 1.1- Indicador n°16) y "Porcentaje de cooperativas menos desarrolladas que mejoran su posicionamiento (en la escala del MINAG) al recibir servicios de las entidades prestadoras de servicios" (Efecto 2- Indicador 13.a) serán utilizados como indicadores para desembolsos basados en resultados en que una proporción del financiamiento se desembolsará conforme se verifique el avance de estos indicadores (ver Anexo 12).

263. Como parte del seguimiento y la evaluación se hará entrega de **informes de avance** 30 días después del periodo acordado de reporte entre la OPF y el FIDA. Este período puede ser semestral o anual.

264. De igual forma, PRODECAFE será sujeto de evaluaciones externas para la medición de sus impactos. Se realizarán: (i) la Revisión de Medio Término (RMT) para analizar el avance en el logro de los objetivos, limitaciones de la implementación y recomendaciones de orientación (si es necesario) y (ii) la Evaluación Final de Impactos de la Ejecución, tomando en cuenta los indicadores CI. Al finalizar el proyecto se realizará el Informe Final del Proyecto (IFP), según la información de la evaluación final de impactos y las directrices del FIDA.

265. **Gestión del conocimiento y difusión.** El objetivo de este componente del PSEGC es la gestión del conocimiento y la difusión para generar, compartir y utilizar el conocimiento, y de este modo contribuir a las necesidades de individuos, comunidades y cooperativas en su desarrollo. Se promoverá la sistematización de experiencias y buenas prácticas, el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, la cooperación sur-sur, el fomento del diálogo y toma de decisiones.

266. Se considera seleccionar a productores que implementen proyectos piloto que posibiliten la incorporación de innovaciones al proceso de producción, beneficio y transporte de la producción de café y cacao. Los resultados de estos pilotos se documentarán para valorar si estos nuevos esquemas son escalables o replicables en otras cooperativas e incluso en otras provincias.

Contribución al diálogo de políticas, innovación y escalamiento

267. Como lo ha demostrado el PRODECOR, el PRODECAFE busca posicionarse en el respaldo de la transformación del sector agroforestal de Cuba prestando apoyo a los pequeños agricultores organizados en cooperativas de productores, que son el pilar productivo del sector. Estos pequeños agricultores, para hacer frente a los desafíos que plantea la transformación de las condiciones económicas y beneficiarse de las nuevas oportunidades, necesitan activos productivos, insumos y medidas para el fomento de la capacidad.

268. La base productiva de la cadena del café está compuesta por unas 43.000 familias agrupadas en cerca de 1000 cooperativas. En las cuatro provincias focalizadas por PRODECAFE, unas 39.000 familias, agrupadas en cerca de 700 cooperativas, cultivan aproximadamente 50.000 ha (en producción y en desarrollo). PRODECAFE constituye un esfuerzo estratégicamente importante para apoyar el desarrollo y la modernización del sector agroforestal en el medio rural cubano. El escalamiento se basa en: (i) el desarrollo y ajuste de un "paquete" de tecnologías adecuadas a las condiciones ambientales y ecológicas y a los conocimientos locales; (ii) la orientación de la producción a las condiciones de la demanda de compradores exigentes; (iii) la identificación de las necesidades y posibilidades de la población beneficiaria, y el ajuste de metodologías e instrumentos adecuadas de promoción.

269. En este momento las cooperativas deben vender toda su producción de café y el cacao a las empresas estatales de procesamiento y comercialización. El estado representa actualmente el único canal de procesamiento y mercado y PRODECAFE no podrá cambiar esta situación en el corto plazo bajo el

modelo económico cubano actual. Los mercados privados fuera del sistema estatal son aún muy limitados y están restringidos por la demanda actual de un producto que es en general de baja calidad. Sin embargo, actualmente las cooperativas y productores individuales reciben precios diferenciados de acuerdo con la calidad de su cosecha, lo que constituye un incentivo para mejorar la calidad. Por lo tanto, la estrategia del proyecto es generar evidencia que permita insertar a las cooperativas en la generación de valor agregado para mejorar la calidad y precio de los productos agroforestales. Esto se realizará mediante el diseño, implementación y evaluación de alrededor de 20 sub-proyectos estratégicos para operaciones de plantas de procesamiento de café descentralizado en húmedo por parte de los productores y sus cooperativas con el propósito que ellos puedan gestionar directamente la calidad post-cosecha de su café y asegurar precios más altos. La evidencia generada servirá como base para el diálogo de políticas.

270. La visión de PRODECAFE es por lo tanto que las cooperativas, al asumir un protagonismo de las actividades de transformación en las cadenas de valor del café y el cacao, se demostrará al estado que se pueden generar incentivos positivos para aumentar la productividad y la calidad del café y el cacao en los diferentes mercados, lo que generará mejores precios y una preferencia hacia las variedades arábicas. Como parte de este proceso, el trabajo de PRODECAFE, especialmente en el fortaleciendo de las capacidades de las cooperativas enmarcado dentro de cada PDC, será vital para facilitar su participación e incorporación gradual en los mercados privados y su potencial de adaptación y respuesta a las nuevas oportunidades generadas por los ajustes en el modelo económico cubano que se anticipan en los próximos años.

271. PRODECAFE se ha diseñado para producir un fuerte efecto demostrativo para apoyar el diálogo de políticas hacia la modernización del sector agroforestal cubano centrándose en la transformación gradual de las cooperativas en empresas modernas integradas a las cadenas de valor del café y cacao que son estratégicas para los objetivos nacionales ante posibles ajustes en el modelo económico del país. La principal contribución de PRODECAFE al diálogo sobre políticas se basa en el apoyo del proyecto a las cooperativas para emprender algunas de las actividades de transformación relacionadas con las cadenas de valor del café y el cacao, que conducirán a nuevas vías de comercialización e incentivos para mejorar su calidad y precio. Estas acciones se vincularán con el desarrollo de una política más amplia para estimular también a las cooperativas a vender café tostado o chocolate en áreas turísticas que podrían ofrecer mejores precios y demandar una mayor calidad, lo que implica también un enfoque en las variedades arábicas.

272. En este sentido, PRODECAFE también apoyará la estrategia del gobierno para la conversión de Robusta al Arábica de mayor calidad dirigido a las exportaciones y el turismo en las áreas de entre 500 y 1000 metros de altura donde el café Arábica está mejor adaptado. En las otras áreas donde la producción del café Arábica no es técnicamente posible, el proyecto apoyará el fortalecimiento de los sistemas agroforestales basado en el café Robusta, donde solo se exporta la más alta calidad y el resto se destina al mercado local para sustituir importaciones. Las acciones estratégicas del proyecto para proyectar a las cooperativas agroforestales como un actor económico en las cadenas de valor en que operan se enmarca en varias reformas recientes a la normativa nacional, incluyendo: (i) la autorización de diciembre de 2011 para que las cooperativas vendan productos agrícolas no procesados a hoteles y restaurantes en el sector turístico; (ii) la expansión en 2012 de los tipos de mercados en los que se pueden vender alimentos, incluida su gestión por parte de cooperativas no agrícolas, y (iii) la promoción de la inversión extranjera en términos de mejorar la calidad para diferentes mercados.

273. Al igual que con PRODECOR y PRODEGAN, PRODECAFE ampliará la difusión de los enfoques que han tenido éxito y, por lo tanto, el Gobierno los ha adoptado como parte de sus instrumentos de política. Los principales ejemplos son la ampliación de escala en el uso de PDC y PFS, y la modalidad de cooperativas de servicios que brindan servicios a otras cooperativas menos avanzadas convertida ahora en la política oficial del gobierno. Por lo tanto, PRODECAFE permitirá al estado el escalamiento del uso de metodologías de planificación participativa y hacer un uso más amplio del modelo de cooperativas prestando servicios de apoyo a la producción agroforestal a otras cooperativas cercanas con capacidades más bajas, permitiendo además el uso más eficiente de nuevos equipos y la creación de nuevos empleos para jóvenes como operadores de maquinaria. De manera similar, el mecanismo para financiar los nuevos activos productivos en las cooperativas a través de BANDEC que fue iniciado por PRODECOR y PRODEGAN, y que se ampliará bajo PRODECAFE, introducirá por primera vez como política del estado incentivos positivos para forjar una disciplina financiera en el programa y consolidando la práctica como la norma en todas las intervenciones del MINAG en el sector.

274. El proceso de escalamiento será acompañado por el montaje de un sistema de gestión del conocimiento que ayude a captar y sistematizar los aprendizajes. Los resultados concretos y las lecciones aprendidas derivadas de este esfuerzo serán valiosas principalmente para: (i) definir más claramente el potencial de las cooperativas agroforestales cubanas a mediano y largo plazo, dentro de un conjunto de enfoques alternativos disponibles; (ii) conocer las limitantes y restricciones aún presentes que requieren soluciones específicas para aumentar la eficiencia y eficacia de las cooperativas en el futuro; (iii) medir las posibilidades de expansión del enfoque cooperativo, tanto a otras áreas del país como a otros subsectores del sector agropecuario, y (iv) proveer una guía general para el posible proceso de integración vertical u horizontal de estas cooperativas.

D. Planes de implementación

275. Sujeto a la aprobación del proyecto por la Junta Ejecutiva del FIDA en Septiembre de 2019, se espera iniciar la implementación en marzo 2020 una vez el convenio de financiación sea ratificado por el Estado. Con el objetivo de apoyar las actividades preparatorias del proyecto y acelerar su implementación, durante 2019 la ENPA y el GAF están avanzando en la formulación de la primera etapa de 120 PDC y 15 PFS, y el BANDEC ha iniciado la integración de carpetas/expedientes por cooperativa, conociendo sus capacidades de endeudamiento, y previendo sus requerimientos de crédito para capital de trabajo y activos productivos.

276. El Gobierno está evaluando la posibilidad de utilizar el instrumento de pre-financiación del proyecto (IPP) hasta un máximo del equivalente de UDS 1.5 millones para actividades asociadas con (i) los PDC y PFS (ii) los ajustes del sistema contable, (iii) el taller de lanzamiento del proyecto, (iv) el estudio de línea base y la metodología para el tema de género, (v) estudios de cadena de valor, y (vi) el equipamiento y gastos operativos de la OPF y OTP (ver Anexo 11). Alternativa o complementariamente, el proyecto podrá beneficiarse del mecanismo de financiación retroactiva para las mismas actividades. Los detalles de dicha financiación (fecha de aplicabilidad, actividades elegibles, categorías de gastos) se definirán en el convenio de financiación.

277. La contraparte del Gobierno, se hace con recursos del presupuesto nacional que se programan anualmente en el Plan Nacional de la Economía. El aporte de Gobierno en CUP, se utiliza solamente para pagos en esa moneda, el monto requerido para el primer año de implementación del proyecto se ha solicitado en el Plan de la economía de 2020 y una vez aprobado será depositado por Ministerio de Finanzas y Precios en la cuenta del proyecto en BANDEC en CUP.

278. El Gobierno financiará: (i) Los salarios del personal del proyecto; (ii) los gastos operativos de las oficinas y el funcionamiento general del proyecto en moneda local; (iii) los viáticos en moneda local para los funcionarios del proyecto; y (iv) las actividades de pre-inversión y capacitación en moneda local (en la formulación de los PDC y PFS y el acompañamiento para la puesta en valor de las inversiones y en las actividades de planificación, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, en específico el estudio de línea de base). También cubrirá todas las tasas e impuestos aplicables.

279. El Plan de adquisiciones y contrataciones para los primeros 18 meses de implementación del proyecto se ha formulado como parte del primer POA y la OPF ha asegurado su coherencia con el Plan de la Economía. El PAC ha sido elaborado sobre las disposiciones establecidas en el MOP las cuales responden a los términos y condiciones a ser acordadas para el PRODECAFE en la carta al prestatario y al convenio de financiamiento.

280. Los arreglos institucionales para la ejecución del proyecto, con una única Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA (OPF) en el MINAG ha acumulado una experiencia considerable en la implementación de PRODECOR y PRODEGAN en temas como gestión financiera, adquisiciones, logística, seguimiento y evaluación, y en la metodología participativa de PDC, por lo que se estima que se podrá avanzar rápidamente en el cumplimiento de condiciones para la puesta en marcha del proyecto. Se prevé también la pronta conformación de una OTP en el GAF con un equipo calificado de técnicos y especialistas para la implementación que asegurará la puesta en marcha del proyecto de manera eficiente con el acompañamiento oportuno de las misiones del FIDA.

Supervisión, Revisión de medio término y planes de cierre

281. PRODECAFE será supervisado directamente por el FIDA de acuerdo con su actual política relacionada a la supervisión directa y al apoyo a la implementación. En términos generales la supervisión directa consiste en una revisión conjunta, entre el Gobierno y el FIDA, de la ejecución del proyecto, de los resultados logrados y del uso de los recursos del préstamo. Por su parte, el apoyo a la ejecución se centra en identificar conjuntamente los posibles problemas y limitaciones en la implementación, y contribuir a reflexionar y concertar soluciones y acuerdos para alcanzar los objetivos previstos.

282. El FIDA, como entidad coordinadora del proyecto, cubrirá también la supervisión de la parte del proyecto financiada por los otros cofinanciadores (TBD). Al fin de asegurar una buena coordinación durante la implementación del proyecto, el FIDA y las otras agencias cofinanciadores tendrán un acuerdo de cofinanciación entre ellos. Este acuerdo definirá que el FIDA es la entidad coordinadora, pero que las agencias socias participarán en las supervisiones del proyecto y en la aprobación anual del POA, del PAC y de los TdRs e informes de posibles evaluaciones externas, y en la revisión de los informes de auditorías.

283. **Supervisión.** La primera misión de supervisión se realizará durante el primer año a partir del arranque del proyecto, y se centrará en los aspectos y logros destacados en la fase inicial. Se verificarán los avances operativos y se comprobarán los avances en los aspectos fiduciarios, la ejecución del gasto, los aportes de fondos de contrapartida y el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación. A partir de la primera misión de supervisión, las siguientes misiones se llevarán a cabo periódicamente. En estas misiones se incluirán, adicionalmente, visitas de campo para evidenciar los avances y analizar los problemas que puedan presentarse en la ejecución.

284. **Apoyo a la implementación**. La secuencia de actividades de apoyo a la implementación durante los primeros 18 meses incluirán: (i) seguimiento y acompañamiento para el cumplimiento de las condiciones de entrada en vigor y la organización de un taller de lanzamiento del proyecto; (ii) acompañamiento al personal del proyecto para la elaboración de los POA, los procedimientos de adquisición y contratación, y el llenado de los formularios de reposición de fondos, en donde se incluirá la documentación de soporte con base en los techos establecidos como límites máximos financieros; (iii) análisis de los informes del proyecto sobre las actividades específicas y los avances por componente; (iv) acompañamiento para el diseño y arranque del sistema de seguimiento y evaluación, y (v) otros temas a ser identificados por el Gobierno y el FIDA.

285. **Revisión de Medio Término.** En el tercer año de ejecución del proyecto se prevé una RMT para analizar el avance hacia el logro de los objetivos de desarrollo del proyecto, las limitaciones de la implementación y hacer recomendaciones de orientación.

.

Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 1

Marco Lógico

Agroforestry Cooperative Development Project

Logical Framework

Results Hierarchy	Indicators				Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility	
Outreach	1.b Estimated corresponding total number of households members				Registros anuales de SyE	Anual	OPF - PSEGC	
	Household members	0	33150	68250				
	Estimated corresponding total number of indirect households members reached				Registros anuales de SyE	Anual	OPF - PSEGC	
	Household members	0	22620	45240				
	1.a Corresponding number of households reached				Registros anuales de SyE	Anual	OPF - PSEGC	
	Households	0	8500	17500				
	Corresponding number of indirect households reached				Registros anuales de SyE	Anual	OPF - PSEGC	
	Households	0	5800	11600				
	1 Persons receiving services promoted or supported by the project				Registros anuales de SyE	Anual	OPF - PSEGC	
	Females	0	1800	4250				
	Males	0	6700	13250				
	Young	0	850	2473				
	Not Young	0	7650	15027				
	Total number of persons receiving services	0	8500	17500				
	Cooperativas que reciben servicios promovidos o apoyados por el proyecto (clasificación MINAG)				Registro de SyE de cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Cooperativas con nivel de desarrollo alto	0	81	162				

Results Hierarchy	Indicators				Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility	
	Cooperativas con nivel de desarrollo bajo	0	69	138				
Project Goal Contribuir al desarrollo sostenible del sector agroforestal del pais para fortalecer la seguridad alimentaria y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales	Cumplimiento de las metas asignadas por el Plan Nacional de Café y Cacao por parte de las cooperativas incluidas en el Proyecto				Estadisticas del MINAG-GAF y Registros de cooperativas de SyE	Anual a partir de medio término	OPF - PSEGC	La economía del país es estable y las condiciones de mercado son favorables. Los desastres naturales tienen un bajo impacto en la agricultura y economía del país. El Gobierno no enfrenta dificultades financieras para implementar el Plan nacional.
	Satisfacción del plan nacional	0	60	85				
	Familias que incrementan los activos del hogar en 10%				Levantamiento de línea base e información final	Inicio y cierre del proyecto	OPF - PSEGC - ONEI	
	Hogares	0	4375	8750				
Development Objective Mejorar el bienestar y la seguridad alimentaria de las familias focalizadas por el proyecto, aumentando la producción y las ventas de productos de las cooperativas agroforestales y reduciendo su vulnerabilidad ante los impactos climáticos y económicos	1.2.4 Households reporting an increase in production				Registro de SyE de las Cooperativas	Medio término y final de proyecto	OPF - PSEGC	estable y las cooperativas tienen acceso al mercado para vender otros productos agroforestales. Los desastres naturales tienen un bajo impacto. Los productores se adaptan a las nuevas tecnologías. Las protagonistas reciben capacitaciones relacionadas con alimentación y nutrición e implementan los conocimientos.
	Households	0	4800	9600				
	Households reporting an increase in production by 20%				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Households	0	4800	9600				
	Familias que han incrementado su puntaje de resiliencia con al menos 30% según la tarjeta de puntuación de resiliencia				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Hogares	0	3600	7200				
	1.2.8 Women reporting improved quality of their diets				Levantamiento de línea base e información final	Medio término y final de proyecto	OPF - PSEGC	
	Percentage	0	40	80				

Results Hierarchy	Indicators				Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility	
Outcome Efecto 1. Las cooperativas agroforestales beneficiarias incrementan su producción y productividad de manera sostenible	2.2.2 Supported rural enterprises reporting an increase in profit				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual a partir de medio término	OPF - PSEGC	Los productores ponen en práctica las mejores prácticas para sus cultivos agroforestales a través de los recursos y capacitación recibida
	Number of enterprises	0	120	240				
	Supported rural enterprises reporting an increase in profit by 30%				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual a partir de medio término	OPF - PSEGC	
	enterprises (cooperativas)	0	120	240				
	Productividad media de café (ton/ha en producción) arábica y robusta				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Productividad media del café arábica (ton/ha en producción)	0.18	0.26	0.4				
	Productividad media del café robusta (ton/ha en producción)	0.23	0.35	0.5				
	Productividad media de cacao (ton/ha en producción)				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Productividad media de cacao (ton/ha en producción)	0.05	0.28	0.45				
	3.2.2 Households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Households	0	6000	12000				
	Cooperativas que reportan haber incorporado acciones de prevención de pérdidas en la producción agroforestal en base a alertas tempranas de eventos climáticos fuertes				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Número de Cooperativas	0	110	220				
	Cooperativas en las que jóvenes y mujeres desarrollan producción de alimentos diversificados				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	

Results Hierarchy	Indicators				Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility	
	Cooperativas	0	70	140				
	cooperativas que implemetan un plan de acción para cerrar brechas de género en cuestiones organizativas y de dirección.				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Cooperativas	0	120	240				
Outcome Efecto 2. Entidades prestadoras de servicios mejoran los servicios de apoyo al productor agroforestal, incluyendo la capacitación, prestación de asistencia técnica y provisión de insumos.	Cooperativas con nivel de desarrollo bajo que mejoran su posicionamiento al recibir servicios de EPS y cooperativas prestadoras de servicios				Registro de SyE de las Cooperativas / Ranking de la Dirección de Desarrollo Cooperativo del MINAG	Anual	OPF - PSEGC	El Gobierno sigue el proceso de apertura para la prestación de los varios servicios y deja creciente autonomía para fijar precios.
	Cooperativas que superan su estado de desarrollo	0	25	60				
	Productores que tienen acceso a medios biológicos para la producción de café y cacao de manera suficiente y oportuna				Registro de SyE de las Cooperativas / registro de EPS / encuesta a productores	Anual a partir de medio término	OPF - PSEGC	
	Productores	0	5400	10800				
	1.2.2 Households reporting adoption of new/improved inputs, technologies or practices				Encuesta a productores	Anual a partir de medio término	OPF - PSEGC	
	Households	0	35	70				
Output 1.1 Planes de desarrollo cooperativos (PDCs) formulados para su implementación	PDC formulados (e implementados = las cooperativas que empiezan a recibir recursos y capacitación) en base a la clasificación del GAF				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	Los procesos de licitación se llevan a cabo en tiempo y forma. La distribución de los recursos hasta el destino final es eficiente. La identificación de necesidades de capacitación es completa.
	Planes para cooperativas menos desarrolladas	0	105	210				
	Planes para cooperativas mas desarrolladas	0	45	90				

Results Hierarchy	Indicators				Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility	
Output 1.2 Hectáreas en transformación, desarrollo y producción de café	Hectáreas en transformación, desarrollo y producción de café				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	Se cuenta con la provisión oportuna del paquete tecnológico para la producción del café por parte del gobierno cubano.
	Hectáreas de tierra en transformación	0	3300	6600				
	Hectáreas de tierra en desarrollo y producción	0	6600	13200				
Output 1.3 Socios de cooperativas capacitados en aspectos administrativos, gerenciales, ambientales y productivos	Personas que reciben capacitación en prácticas productivas y post-cosecha; administración y gerencia, cambio climático, género y nutrición				Registro de SyE de asociados de cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	La identificación de necesidades de capacitación es completa
	Males	0	5472	9120				
	Females	0	1728	2880				
	Young	0	1008	1680				
	Total de socios y productores capacitados	0	7200	12000				
Output 1.4 : Experiencias piloto en la reducción de la huella de Carbono	Experiencias piloto estudiada sobre la producción y procesamiento de café que reduce la huella de carbono				Reportes de SyE del proyecto	Anual	GEF	
	Experiencias estudiadas	0	2	5				
Output 1.5 Hectáreas de ecosistemas restauradas	Ecosistemas restaurados, protegidos y certificados por el FONADEF (bosque silvestre y área agroforestal)				Reportes de SyE del proyecto	Anual	GEF	
	Hectáreas	0	360	720				
	Hectáreas restauradas mediante prácticas de reforestación, conservación de suelos y/o drenaje				Registro de SyE de las Cooperativas y GAF	Anual	OPF - PSEGC	
	Hectares of land	0	6700	13400				
Output 2.1 Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS) formulados	PFS formulados y en implementación				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	
	Planes	0	24	47				

Results Hierarchy	Indicators				Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility	
Output 2.2 Las cooperativas más desarrolladas prestan servicios a las demás cooperativas para la producción agroforestal	Cooperativas que prestan servicios para la producción agroforestal a otras cooperativas				Registro de SyE de las Cooperativas	Anual	OPF - PSEGC	Las cooperativas prestadoras de servicios se apropian del papel asignado para potenciar el desarrollo de la producción en café y cacao.
	Cooperativas	0	45	90				

Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 2

Teoría de Cambio

Teoría de cambio del PRODECAFE

Problema de desarrollo del sector agroforestal en la zona oriental de Cuba

Riesgos de las familias involucradas en la producción agroforestal:

- Eventos climáticos extremos (ciclones, lluvias torrenciales y sequias) afectando su producción
- Reducción del ingreso real y alta dependencia del gasto en alimentación

Limitaciones para las cooperativas agroforestales:

- Escasez de infraestructura vial y de comunicación
- Saldo migratorio negativo afectando el acceso a mano de obra
- Difícil acceso a equipos e insumos para el desarrollo de plantaciones y manejo de sombra
- Aprendizaje, innovación y adopción de prácticas de manejo de riesgos climáticos y estrategias de resiliencias no es sistemática
- Poca involucramiento de las cooperativas en el procesamiento e ineficiencia y pérdida de calidad en el transporte en las cadenas
- Variedad en las capacidades gerenciales y organizacionales
- Baja productividad por área

Vulnerabilidad de las familias a choques climáticos y económicos, y desbalance en las divisas del país por bajas exportaciones del café y cacao y altas importaciones del café

Servicios de apoyo a las cooperativas deficientes:

- Limitada capacidad de las entidades de prestadores de servicios (EPS -entidades estatales y cooperativas protagonistas) para apoyar a las cooperativas

Oportunidades:

- Prioridad del gobierno de incrementar la producción y la exportación del café y cacao asegurando un precio favorable a los pequeños productores
- El gobierno apoya con acciones concretas al fortalecimiento de las cooperativas agroforestales y tiene abertura a darles más control sobre los primeros pasos de procesamiento y venta de sus productos
- Las cooperativas reconoce sus vulnerabilidades e intenta aplicar estrategias de diversificación para su resiliencia
- Acceso a servicios financieros y de seguros

Cambio deseado

Meta del Proyecto: Contribuir al desarrollo del sector agroforestal para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

Objetivo de desarrollo: Mejorar el bienestar y la seguridad alimentaria de las familias focalizadas por el proyecto, mejorando las ventas de productos agroforestales y reduciendo su vulnerabilidad ante impactos climáticos y económicos.

Resultados esperados

Resultado 1: Las cooperativas agroforestales beneficiarias incrementan su producción y productividad de manera sostenible

Resultado 2: Las EPS proporcionan los insumos y servicios para la producción en forma oportuna, suficiente, y de calidad y precio adecuados

Intervenciones del proyecto

Componente 1:

- Preparación participativa de Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC)
- Apoyo a las cooperativas para solicitar financiamiento del BANDEC para equipos e insumos para implementar los PDCs
- Capacitación de las cooperativas, en aspectos técnicos, adaptación y resiliencia al CC, comerciales, organizativos y administrativos
- Inversión y asistencia técnicas para establecer 20 piloto de beneficio húmedo de café y/u otras de transformación, a nivel de cooperativa, en localidades estratégicas
- Monitoreo y evaluación participativa del progreso y los resultados de la implementación de los PDCs
- Educación y actividades para nutrición y dieta saludables

Componente 2:

- Preparación de Planes de Fortalecimiento de Servicios de los diferentes EPS
- Asistencia técnica para la planificación y mejora de la calidad de los servicios
- Apoyo a la adquisición de equipos y contratación para la mejora de instalaciones
- Monitoreo de la satisfacción de las cooperativas recipientes y su grado de adopción de las capacidades, prácticas e insumos promovidos

Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFÉ

Anexo 3

Costos y Financiamiento del Proyecto

Índice

Contenido

Anexo 3. Costos y financiamiento del proyecto 3

I. **Introducción** 3

II. **Supuestos e Hipótesis** 3

III. **Síntesis de las principales tablas de costos del proyecto** 5

I. **Apéndice 1 Tablas de costos detalladas** 12

Componente 1- 12

Componente 2- 13

Organización, Gestión, y Sistema de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento 14

Anexo 3. Costos y financiamiento del proyecto

I. Introducción

1. El presente documento tiene por objetivo presentar en forma resumida las hipótesis y resultados de la estimación de costos y el detalle de financiamiento del proyecto PRODECAFÉ, que ha sido realizada por medio de la utilización del software COSTAB. Se presentan diversas tablas de síntesis de la estimación de costos (por componente, por financiador, por categoría del gasto, etc.) así como las tablas de costos detalladas por componente, con los respectivos costos unitarios, en Pesos Cubanos (CUP) y en Dólares Norteamericanos (U$S), junto con el cronograma físico de realización estimado para cada actividad en cada año del proyecto.

2. El costo total estimado para los 6 años de duración del proyecto es de U$S 63,7 millones. El costeo se ha realizado en divisas (dólares de los Estados Unidos de América- U$S-) y en moneda local (pesos cubanos o moneda nacional-CUP-). El costo total se divide en U$S 40 millones (contingencias incluidas, en divisas) y CUP 23,65 millones (contingencias e impuestos incluidos, en moneda nacional).

3. El financiamiento del FIDA cubriría alrededor del 40% del monto en divisa entre préstamo y donación, siendo necesarios otros fondos internacionales a ser identificados per el FIDA y el Gobierno en el curso del diseño del proyecto. Se ha identificado la Agencia Francesa de Desarrollo como el principal financiador potencial. El financiamiento del proyecto se completa aportes del Gobierno y de las cooperativas de productores focalizados por un monto total de al menos CUP 23,65 millones.

4. El costo total en divisa de U$S 40 millones se distribuye en aproximadamente 71,4% en el Componente 1 (U$S 28,6 millones) con el objetivo de fortalecer las organizaciones cooperativas de pequeños productores agroforestales, un 23,5% en el Componente 2 (U$S 9,4 millones) con el objetivo de fortalecer servicios de apoyo para la producción agroforestal; y el 5,1% restante destinado a la organización y gestión del proyecto incluyendo el financiamiento del Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (U$S 2 millones). Por su parte, el costo total en moneda local de CUP 23,65 millones, se distribuye en 55,1% en actividades de capacitación y pre-inversión en moneda local en el Componente 1 (CUP 13,03 millones); 8,5% en capacitaciones y pre-inversión en moneda local en el Componente 2 (CUP 2 millones); y 36,4% en capacitaciones, consultorías, salarios y gastos operativos en moneda local en el Componente 3 (CUP 8,62 millones).

II. Supuestos e Hipótesis

5. **Duración**. La duración del proyecto ha sido estimada en 6 años con el inicio en 2020 y la finalización en 2025.

6. **Cofinanciamiento.** El costo total se divide en U$S 40 millones (contingencias incluidas, en divisas) y CUP 23,65 millones (contingencias e impuestos incluidos, en moneda nacional). El financiamiento del FIDA cubriría alrededor del 40% del monto en divisa entre donación (U$S 500 mil) y préstamo (U$S 15 millones), siendo necesarios otros fondos internacionales a ser identificados per el FIDA y el Gobierno en el curso del diseño del proyecto. Oportunidades específicas de co-financiamiento existen con AFD, OFID y COLSUDE. El financiamiento del proyecto se completa aportes del Gobierno y de las cooperativas de productores focalizados por un monto total de al menos CUP 23,65 millones. El financiamiento del Gobierno se concentra en los costos en moneda local de pre-inversión y capacitación en el Componente 1 y 2, en los costos del personal del proyecto, gastos de operación y consultorías y capacitación en moneda local en el componente 3; y finalmente en las tasas e impuestos aplicables.

7. **Tipo de cambio.** El tipo de cambio proyectada para la estimación de costos es de 1 U$S = 1 CUP, que es el tipo de cambio oficial del peso cubano contra el peso convertible (utilizada en la contabilidad del sector estatal) y contra el dólar en la República de Cuba. Como señala la Resolución n°85 del año 2010, el tipo de cambio oficial del peso cubano frente al peso convertible, y frente a las monedas libremente convertibles, se publica diariamente en el sitio del Banco Central de Cuba en Internet[1].

[1] Derogando la Resolución N°171 de 1 de Julio de 1996 que establecía el tipo de cambio oficial diario del peso cubano a utilizar en todas las transacciones oficiales

Siguiendo la última publicación del Banco Central de Cuba en Internet tomada como referencia (19/11/2018), el tipo de cambio oficial de monedas extranjeras con relación al peso cubano se establece en 1 peso cubano por 1 dólar estadounidense[2]. Como señala la instrucción N°7/2017 sobre el procedimiento para la elaboración del tipo de cambio oficial del Banco Central de Cuba, este último tipo de cambio se calcula de manera diaria e indirecta (sobre la base de otras tres monedas tomadas como referencia en Cuba) y tiene características diferenciadas según el actor interviniente y el propósito de la transacción[3].

8. **Contingencias de precios.** La contingencia de precios proyectada se calcula en relación a la inflación local y a la inflación en divisas esperadas para cada año de la duración del proyecto. Sobre la inflación local, se ha estimado una tasa del 4% en los costos en moneda local para cada año del proyecto. Sobre la inflación en divisas, se ha estimado una tasa del 2% en los costos en divisas para cada año del proyecto. Las contingencias de precios en divisas alcanzan los U$S 1,9 millones (4,8% del monto total en divisas) y CUP 2,13 millones (9% del monto total en moneda local).

9. **Categorías del Gasto.** Las categorías del gasto han sido establecidas sobre la base de la lista publicada en 2013[4] por el departamento financiero del FIDA y sobre la base de las categorías actualmente utilizadas por el FIDA en Cuba en los proyectos PRODECOR y PRODEGAN. Las categorías del gasto son:

- **Equipos y Materiales.** El monto asignado a esta categoría asciende a U$S 36,5 millones (aproximadamente el 91 por ciento del costo en divisas del Proyecto y el 57% del costo total). Incluye las subcategorías: (i) Equipos y materiales para Planes de Desarrollo Cooperativo, con U$S 26,4 millones; (ii) Equipos y materiales para las entidades prestadoras de servicios a través de Planes de Fortalecimiento de Servicios, con U$S 9,4 millones; (iii) Equipos y Materiales para la Gestión del Proyecto con U$S 0,7 millones.

- **Servicios de Consultoría.** El monto de la categoría es de U$S 2,11 millones para las consultorías internacionales (5% del costo total en divisas) y CUP 5,1 millones para las consultorías locales (22% del costo total en moneda local).

- **Capacitación (incluyendo intercambios).** El monto asignado a la categoría es de U$S 0,87 millones para las capacitaciones e intercambios internacionales (2,4% del monto total en divisas) y CUP 10,55 millones para las capacitaciones nacionales (45% del costo total en moneda local)

- **Salarios.** El monto asignado a esta categoría asciende a CUP 7,47 millones (32% del monto total en moneda local). Incluye los salarios de los directivos y técnicos del Proyecto (ONP) a nivel central y provincial.

- **Gastos de operación.** El monto asignado a esta categoría asciende a CUP 0,5 millones correspondientes a los gastos de operación en bienes y servicios producidos en Cuba (2% del monto total en moneda local) y U$S 0,5 millones para los gastos de operación en bienes y servicios producidos en el extranjero (1,3% del monto total en divisas). Esta categoría incluye combustibles, lubricantes, mantenimiento de equipos y vehículos, seguros y misceláneos de la sede y las oficinas provinciales, entre otros, que se requieran para el funcionamiento de la coordinación del proyecto y de los componentes.

10. **Contingencias físicas.** Se ha tenido en cuenta un 2,5% como previsión por las contingencias físicas, que ha sido aplicada solamente para las categorías del gasto de Equipamiento y Materiales, con el fin de lograr cubrir montos eventualmente necesarios a partir de las diferencias posibles al hacer efectivas las adquisiciones. El monto por contingencias físicas asciende a U$S 0,84 millones (2,1% de los costos totales en divisas).

11. **Impuestos y tasas.** En Cuba no existen impuestos al valor agregado o impuestos directos sobre los salarios. No obstante, el cálculo de costos integra diferentes tasas aplicables para el caso de los

[2] http://www.bc.gob.cu//storage/boletines-bcc/November2018/q0jpt7XWrSNUXeBYBwRo.txt

[3] Cabe mencionar que el tipo de cambio para la población y el sector empresarial en las casas de cambio (CADECA) es de aproximadamente 25 CUP por dólar estadounidense.

[4] IC/FOD/02/2013

salarios y la capacitación en moneda local (contribución a la seguridad social –CESS- en 12,5%, otras tasas ONAT en 5%). El cálculo por impuestos y tasas asciende a CUP 1,58 millones (6,7% de los costos totales en moneda local).

Tabla 1. Contingencias físicas, tasas aplicables y porcentaje en divisas por Categoría del Gasto

Categoría del Gasto	**Contingencias físicas**	**Tasas**	**% en divisas**
Equipos y materiales	2,5%	0%	100%
Servicios de Consultorías			
Locales	0%	0%	0%
Internacionales	0%	0%	100%
Capacitación (incluyendo intercambios)			
Nacional	0%	12,5%	0%
Internacional	0%	0%	100%
Salarios	0%	17,5%	0%
Gastos de operación	0%	0%	50%

12. **Componente importado.** Asciende a USD 40 millones (el 63% del costo total) dado que el proyecto prevé la importación de casi la totalidad de los equipos.

13. **Costos unitarios.** La estimación de costos se basa en la información suministrada por el MINAG y consultas y visitas realizadas en terreno. Las inversiones y los costos recurrentes se costearon en dos monedas diferentes: (i) los bienes y servicios importados se costearon en dólares de los Estados Unidos de América (U$S); y (ii) los bienes y servicios producidos en Cuba se costearon en pesos cubanos (CUP). En forma complementaria, se han tomado como referencia los costos unitarios de las adquisiciones recientes en la implementación del PRODECOR y PRODEGAN. No obstante, los costos unitarios son estimaciones que serán revisadas con la realización del primer Plan Operativo Anual.

III. Síntesis de las principales tablas de costos del proyecto

14. **Costos totales.** El costo total estimado del PRODECAFÉ para un período de seis años (con contingencias incluidas) es de U$S 63,65 millones, lo que debiera considerarse en forma separada entre las diferentes monedas que lo conforman, ya que U$S 40 millones corresponden al monto total en divisas y otros CUP 23,65 millones corresponden al monto total del proyecto en moneda local. El costo de base alcanza los U$S 58,76 millones (U$S 37,24 millones en divisa y CUP 21,52 millones en moneda local) y el costo de las contingencias físicas y financieras es de U$S 2,76 millones y CUP 2,13 millones. Los costos de inversión alcanzan los U$S 55,13 millones, lo que representa un 87% de los costos totales. En tanto, los costos recurrentes representan un 13% del total, lo que equivale a U$S 8,52 millones.

15. **Costos por componente.** El Proyecto Territorios Productivos tiene dos componentes técnicos, además de lo referido a la organización y gestión del proyecto y al sistema planificación, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento. El Componente 1 de Fortalecimiento de las Cooperativas de pequeños productores agroforestales tiene un presupuesto de U$S 41,59 millones (65% del total incluyendo contingencias). El Componente 2 de Fortalecimiento de Entidades de Prestación de Servicios tiene un presupuesto de U$S 11,39 (18% de los costos totales). Por último, para la organización y gestión del proyecto, se dispone de U$S 10,67 millones, de los cuales U$S 9,23 millones corresponden a la gestión (14% de los costos totales), y U$S 1,45 millones corresponden al Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (3% de los costos totales).

16. El costo total en divisa de U$S 40 millones se distribuye en aproximadamente 71,4% en el Componente 1 (U$S 28,6 millones) con el objetivo de fortalecer las organizaciones cooperativas de pequeños productores agroforestales, un 23,5% en el Componente 2 (U$S 9,4 millones) con el objetivo de fortalecer servicios de apoyo para la producción agroforestal; y el 5,1% restante destinado a la organización y gestión del proyecto incluyendo el financiamiento del Sistema de Planificación,

Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (U$S 2 millones). Por su parte, el costo total en moneda local de CUP 23,65 millones, se distribuye en 55,1% en el Componente 1 (CUP 13,03 millones); 8,5% en el Componente 2 (CUP 2 millones); y 36,4% en el Componente 3 (CUP 8,62 millones).

17. **Costos vinculados a actividades de adaptación al cambio climático**. Dentro del Componente 1, se estima que el 5% del monto de cada PDC básico y el 3% de cada PDC de las Cooperativas prestadoras de servicios será destinado a financiar inversiones colectivas específicas para mejorar la adaptación al cambio climático y así reducir el impacto de los shocks, a partir de la ocurrencia de sequías o huracanes, y acelerar la recuperación de los productores. Las actividades previstas pueden incluir la creación de viveros para el desarrollo de variedades mejor adaptadas, la diversificación productiva en frutas y apicultura por ejemplo, o sistemas de información y alerta temprana, etc. Asimismo, dentro de cada PDC se espera que cada productor reciba un kit individual de USD 800 donde al menos el 25% del monto se aplique en la adquisición de herramientas y equipos individuales de adaptación al cambio climático (que podrían ser: pluviómetros, tanques, mangueras, bombas solares, etc.). Otro 25% del kit prevé financiar iniciativas de diversificación productiva para el autoconsumo en granjas familiares (aves de corral, cerdos, hortalizas, frutas). Por último, el Plan de Capacitación en las Cooperativas tendrá como eje principal la promoción de iniciativas para mejorar adaptación al cambio climático. El monto destinado asciende a U$S 1,1 millones en las inversiones colectivas de adaptación y diversificación y U$S 4,8 millones en las inversiones en finca. Asimismo, en el componente 2, se ha previsto un monto de U$S 173 mil para actividades vinculadas al mejoramiento de la provisión de servicios que faciliten la adaptación al cambio climático, además de los módulos de producción de Biofertilizantes dentro de los CREE, para los que se estima un total de U$S 1,1 millones.

Tabla 2a. Costos del proyecto por componente y por financiador (en 000 U$S y 000 CUP en lo que refiere al Gobierno Cubano)

Component/Sub-component	***IFAD loan***		***IFAD grant***		***AFD and Other cofinanciers***		***Borrower/ counterpart***			***Total***
	Amount	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***		***%***	***Amount***
							Cash	***In-kind***		
Component 1	11,963	29	-	-	16,601	40	-	13,029	55	41,593
Component 2	2,034	18	-	-	7,348	65	-	2,003	8	11,385
Project Management	1,003	9	500	5	551	5	-	8,618	36	10,671
Total	15,000	24	500	1	24,500	38	-	23,650	37	63,650

Tabla 2b. Costos del Proyecto por componente (en U$S y en CUP)

Item	***IFAD y otras fuentes***		***Gobierno de Cuba***	
	U$S Millones	***%***	***CUP Millones***	***%***
Componente 1	*28.564*	*71.4*	*13.03*	*55.1*
Componente 2	*9.382*	*23.5*	*2.00*	*8.5*
Gestión del Proyecto y PMEyGC	*2.054*	*5.1*	*8.62*	*36.4*
Total	***40***	***100***	***23.65***	***100***

Gráfico 1. Estructura de Costos por Componente- Financiamiento Externo (%)

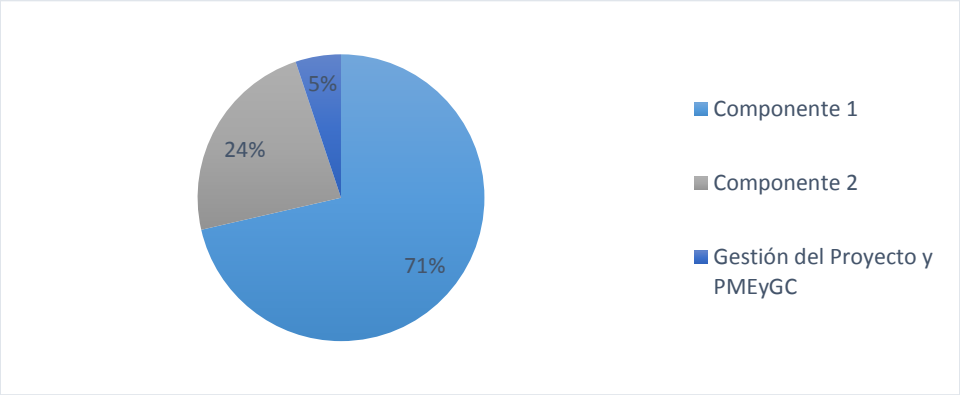
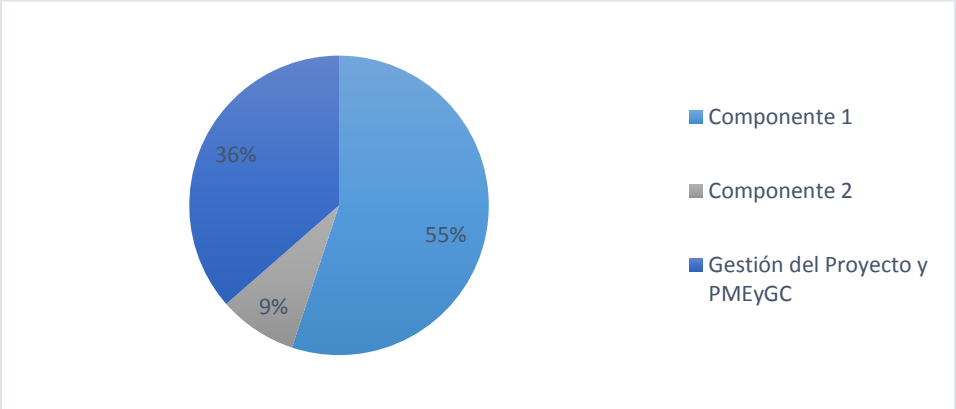


Gráfico 2. Estructura de Costos por Componente- Financiamiento del Gobierno de Cuba (%)



18. **Plan de financiamiento**. Preliminarmente, el PRODECAFÉ será financiado del siguiente modo:

- Un préstamo del FIDA por USD 15 millones (37,5% de los costos en divisa y 24% de los costos totales)
- Una donación del FIDA por USD 0,5 millones (1,3% de los costos en divisa y 0,8% de los costos totales)
- La Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y otras fuentes de financiamiento externo a ser confirmadas por USD 24,5 millones (61% de los costos en divisa y 38% de los costos totales, pudiendo involucrar el próximo ciclo de financiamiento FIDA)
- La contrapartida del Gobierno de Cuba por CUP 23,65 millones (100% de los costos en moneda local y 37% de los costos totales).

19. El componente de Donación del FIDA financiará los intercambios y capacitaciones en el exterior y una parte de los gastos en consultorías en moneda extranjera.

20. El Gobierno de Cuba financiará: (i) Los salarios del personal del Proyecto; (ii) gastos operativos de las oficinas y el funcionamiento general del proyecto en moneda local; (iii) viáticos en moneda local para los funcionarios del proyecto; (iv) actividades de pre-inversión y capacitación en moneda local (en la formulación de los PDC y PFS y el acompañamiento para la puesta en valor de las inversiones y en las actividades de planificación, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento).

21. Se espera que durante 2019 la ENPA y el GAF avancen en la formulación de 100 Planes de Desarrollo Cooperativo. El Gobierno de Cuba evaluará la posibilidad de utilizar el mecanismo de financiación retroactiva y solicitar un reembolso al FIDA por los gastos incurridos en esta actividad.

22. Considerando que las cooperativas protagonistas van a tomar un financiamiento del BANDEC en moneda local (CUP) para obtener los equipos y materiales importados con los préstamos en divisa del FIDA y de otros financiadores, ellos también participan financieramente en el Proyecto. En particular, considerando que el tipo de cambio usado para los financiamientos otorgados por el BANDEC va a ser 1 CUP=1 U$S, la contribución de los beneficiarios finales puede ser estimada alrededor del 1,66% del costo total del proyecto y el 2,66% por ciento de los préstamos del FIDA y de los otros financiadores en términos de US$. Esta contribución no aparece en las tablas para evitar la doble contabilidad en los financiadores.

23. A continuación se reflejan las diferentes tablas de costos resumidas por fuente de financiamiento, categoría del gasto así como la primera estimación de la curva de ejecución proyectada.

Tabla 3a. Costos totales del proyecto por año por financiador con contingencias incluidas (en CUP y en U$S)

Financiador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Gobierno de Cuba (CUP)	6,087	5,370	3,371	3,223	3,668	1,932	**23,650**
FIDA Préstamo (U$S)	883	5,141	4,719	3,981	176	100	**15,000**
FIDA Donación (U$S)	79	81	82	84	86	88	**500**
AFD y otros financiadores	1,223	7,549	7,051	6,373	1,172	1,131	**24,500**
Total financiamiento en divisas (U$S)	2,186	12,771	11,853	10,438	1,434	1,318	**40,000**

Tabla 3b. Costos del Proyecto por Componente por año (000 U$S)

Component/ sub-component	***PY1***		***PY 2***		***PY3***		***PY4***[3]		***PY5***		***PY6***		***Total***
	Amount	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***
Component 1	5,797	70	12,384	68	10,630	70	10,876	80	1,906	37	-	-	41,593
Component 2	114	1	4,377	24	3,175	21	1,225	9	1,251	25	1,244	38	11,385
Project Management	2,362	29	1,379	8	1,420	9	1,560	11	1,944	38	2,006	62	10,671
Total	8,273	100	18,141	100	15,224	100	13,661	100	5,101	100	3,250	100	63,650

Gráfico 3. Cronograma hipotético de ejecución del financiamiento externo por año (en U$S)

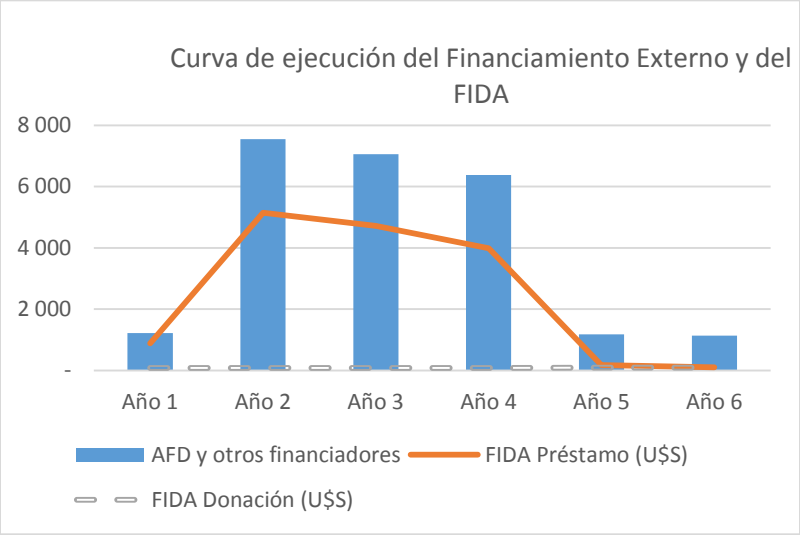


Gráfico 4. Cronograma hipotético de ejecución del financiamiento del Gobierno de Cuba por año (en CUP)

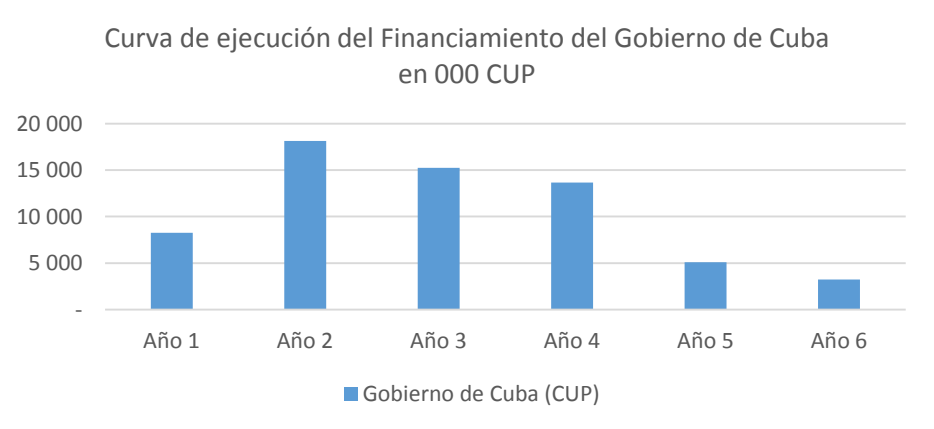


Tabla 2. Costos del proyecto por categoría del gasto y por financiador (en 000 USD y 000 CUP en lo que refiere al Gobierno Cubano)

Expenditure category	***IFAD loan***		***IFAD grant***		***AFD and Other cofinanciers***		***Borrower/ counterpart***			***Total***
	Amount	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***	***%***	***Amount***		***%***	***Amount***
							Cash	***In-kind***		
Equipment and Materials	13,630	37	-	-	22,875	63		-	-	36,505
Consultancies	630	9	89	1	1,393	19		5,094	71	7,206
Trainings	232	2	411	4	232	2		10,548	92	11,423
Salaries	-	-	-	-	-	-		7,466	100	7,466
Operating Costs	508	48	-	-	-	-		542	52	1,050
Total	15,000	24	500	1	24,500	38		23,650	37	63,650

Tabla 3b. Costos del proyecto por Categoría del Gasto y por fuente de financiamiento (en U$S el financiamiento externo y CUP el financiamiento del Gobierno de Cuba)

Item	U$S Millones	%	CUP Millones	%
A. Equipos y materiales	37	91.3	0	0.0
B. Servicios de consultorías	2	5.3	5.1	21.5
C. Capacitaciones	1	2.2	11	44.6
D. Salarios	0	0	7	31.6
E. Gastos de Operación	1	1.3	0.5	2.3
Costos Totales	40	100	23.65	100

Gráfico 5. Estructura de Costos por Categoría del Gasto (financiamiento FIDA y AFD) (en %)

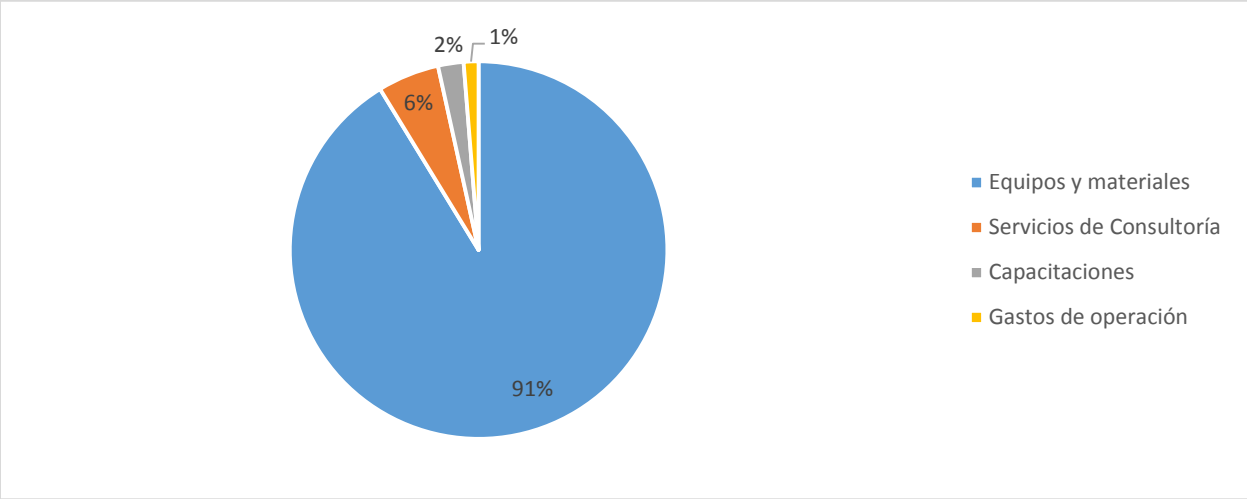


Gráfico 6. Estructura de Costos por Categoría del Gasto (financiamiento del Gobierno de Cuba) (en %)

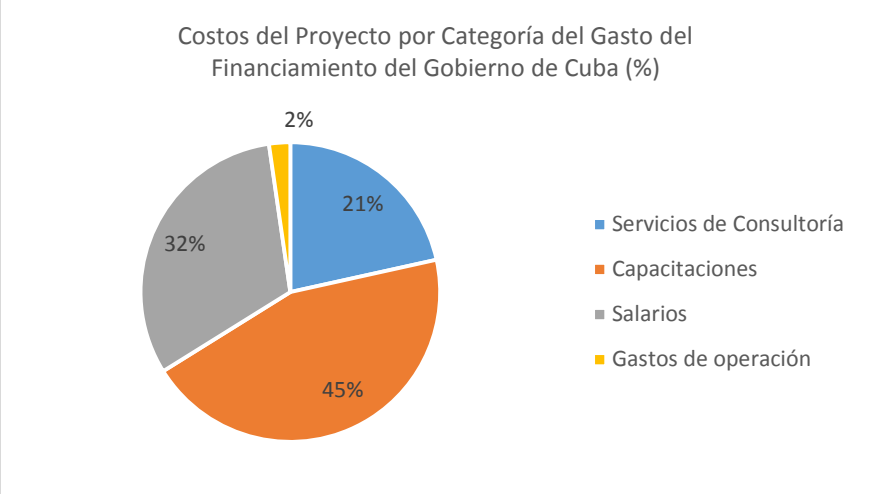


Tabla 4. Costos del proyecto por Categoría del Gasto y por Componente (en U$S / CUP)

República de Cuba
PRODECAFE
Expenditure Accounts by Components - Totals
(U$S y CUP '000)

	Fortalecimiento de Cooperativas	Fortalecimiento de Entidades Prestadores de Servicios	Gestión del Proyecto y Sistema de PMEGC	Total	
I. Investment Costs					
A. Equipos y materiales					
1. Equipos y materiales para PDC	26,438	-	-	26,438	
2. Equipos y materiales para PFS	-	9,358	-	9,358	(U$S ´000)
3. Equipos y materiales para ONP	-	-	709	709	
Subtotal Equipos y materiales	26,438	9,358	709	36,505	
B. Servicios de consultorías					
1. Servicios de consultorías en U$S	1,662	24	425	2,112	(U$S ´000)
2. Servicios de Consultoría locales	4,651	137	305	5,094	(CUP '000)
Subtotal Consultorías					
D. Capacitaciones /a					
1. Capacitación Nacional	8,378	1,866	304	10,548	(CUP '000)
2. Capacitación Internacional	464	-	239	703	(U$S ´000)
3. Intercambios en el exterior	-	-	172	172	(U$S ´000)
Subtotal Capacitaciones	8,842	1,866	715	11,423	
Total Investment Costs	41,593	11,385	2,155	55,134	
II. Recurrent Costs					
A. Salarios	-	-	7,466	7,466	(CUP '000)
B. Gastos de Operación	-	-	1,050	1,050	(CUP 50% U$S 50%)
Total Recurrent Costs	-	-	8,516	8,516	
Total PROJECT COSTS	41,593	11,385	10,671	63,650	
Taxes	-	233	1,345	1,578	(CUP '000)
Foreign Exchange	28,564	9,382	2,054	40,000	(U$S ´000)

I. Apéndice 1 Tablas de costos detalladas

Componente 1-

(US$)		Quantities								Totals Including Contingencies							Other Accounts
	Unit	1	2	3	4	5	6	Total	Unit Cost	1	2	3	4	5	6	Total	Fin. Rule
I. Investment Costs																	
A. Implementación de PDC																	
Planes de Desarrollo Cooperativo (Básicos)	n°	-	70	70	70	-	-	210	67.000	-	4,952,429	5,051,478	5,152,507	-	-	15,156,414	FIDA_PRE (38%); AFD_PRE (62%)
Planes de Desarrollo Cooperativo (Cooperativas prestadoras de servicios)	n°	-	30	30	30	-	-	90	113.000	-	3,579,687	3,651,281	3,724,307	-	-	10,955,275	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Modulos piloto /a	n°	-	-	10	10	-	-	20	15.000	-	-	161,561	164,792	-	-	326,353	AFD_PRE (100%)
Subtotal Implementación de PDC										-	8,532,116	8,864,320	9,041,606	-	-	26,438,042	
B. Preinversión																	
Formulación de PDC en divisa	Planes	200	100	-	-	-	-	300	5.450	1,100,900	561,459	-	-	-	-	1,662,359	FIDA_PRE (29,74%); AFD_PRE (70,26%)
Formulación de PDC en moneda nacional	Planes	200	100	-	-	-	-	300	15.000	3,060,000	1,591,200	-	-	-	-	4,651,200	GOVT
Subtotal Preinversión										4,160,900	2,152,659	-	-	-	-	6,313,559	
C. Capacitación																	
Plan de Capacitación en PDC en moneda local	Planes/año	300	300	300	300	300	-	1,500	5.055	1,546,830	1,608,703	1,673,051	1,739,973	1,809,572	-	8,378,130	GOVT
Plan de Capacitación de los PDC en divisas	Planes/año	300	300	300	300	300	-	1,500	294	89,082	90,864	92,681	94,535	96,425	-	463,586	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Subtotal Capacitación										1,635,912	1,699,567	1,765,732	1,834,508	1,905,998	-	8,841,717	
Total										5,796,812	12,384,342	10,630,052	10,876,114	1,905,998	-	41,593,318	

Componente 2-

República de Cuba
PRODECAFE
Table 2.1. Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS)
Detailed Costs
(US$)

		Quantities								Totals Including Contingencies							Other Accounts	
	Unit	1	2	3	4	5	6	Total	Unit Cost	1	2	3	4	5	6	Total	Disb. Acct.	Fin. Rule
I. Investment Costs																		
A. Preinversión																		
1. Formulación de PFS en moneda local	Planes	22	22	-	-	-	-	44	3.000	67,320	70,013	-	-	-	-	137,333	SCL_DA	GOVT
2. Formulación de PFS en divisas	Planes	22	22	-	-	-	-	44	545	12,110	12,352	-	-	-	-	24,462	CON_DA	AFD_PRE (50%); FIDA_PRE (50%)
Subtotal Preinversión										79,430	82,365	-	-	-	-	161,795		
B. Implementación de PFS																		
1. PFS- CREE																		
Equipos y materiales	Planes	-	2	3	-	-	-	5	65.400	-	138,119	211,322	-	-	-	349,441	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Plan de Capacitación en moneda nacional	Planes	-	5	5	5	5	5	25	7.376	-	39,122	40,687	42,315	44,007	45,768	211,899	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- CREE										-	177,241	252,009	42,315	44,007	45,768	561,340		
2. PFS- CREE con Producción de Biofertilizantes																		
Equipos y materiales	Planes	-	4	4	-	-	-	8	130.800	-	552,476	563,525	-	-	-	1,116,001	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Plan de Capacitación en moneda nacional	Planes	-	8	8	8	8	8	40	7.376	-	62,596	65,100	67,703	70,412	73,228	339,038	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- CREE con Producción de Biofertilizantes										-	615,071	628,625	67,703	70,412	73,228	1,455,039		
3. PFS- Otros Institutos y laboratorios																		
Equipos y materiales	Planes	-	2	-	-	-	-	2	81.123	-	171,324	-	-	-	-	171,324	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Capacitación	Planes	-	2	-	-	-	-	2	36.880	-	78,245	-	-	-	-	78,245	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- Otros Institutos y laboratorios										-	249,569	-	-	-	-	249,569		
4. PFS- Estaciones del INAF																		
Equipos y materiales	Planes	-	2	-	-	-	-	2	100.000	-	211,191	-	-	-	-	211,191	EQPFS_DA	FIDA_PRE (49,5%); AFD_PRE (50,5%)
Capacitación	Planes	-	2	-	-	-	-	2	36.880	-	78,245	-	-	-	-	78,245	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- Estaciones del INAF										-	289,436	-	-	-	-	289,436		
5. PFS- Centros de Gestión y Equipos técnicos productivos																		
Equipos y materiales	n°	-	10	9	-	-	-	19	86.110	-	909,283	834,722	-	-	-	1,744,005	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Capacitación	Planes	-	10	9	-	-	-	19	36.880	-	391,223	366,185	-	-	-	757,408	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- Centros de Gestión y Equipos técnicos productivos										-	1,300,506	1,200,906	-	-	-	2,501,412		
6. PFS- Acceso a Servicios Financieros /a																		
Equipos y materiales	Planes	-	1	-	-	-	-	1	86.110	-	90,928	-	-	-	-	90,928	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Capacitación	Planes	-	1	-	-	-	-	1	36.880	-	39,122	-	-	-	-	39,122	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- Acceso a Servicios Financieros										-	130,051	-	-	-	-	130,051		
7. PFS- Universidades /b																		
Equipos y materiales	n°	-	2	-	-	-	-	2	17.222	-	36,371	-	-	-	-	36,371	EQPFS_DA	AFD_PRE (100%)
Capacitación	Planes	-	2	-	-	-	-	2	36.880	-	78,245	-	-	-	-	78,245	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal PFS- Universidades										-	114,616	-	-	-	-	114,616		
8. PFS- Brigadas de Caminos Rurales mecanizadas /c																		
Equipos y materiales /d	Planes	-	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	3	1.600.000	-	1,013,717	1,033,991	1,054,671	1,075,764	1,097,280	5,275,423	EQPFS_DA	AFD_PRE (100%)
Capacitación	Planes	-	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	3	36.880	-	23,473	24,412	25,389	26,404	27,461	127,139	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal FS- Brigadas de Caminos Rurales mecanizadas										-	1,037,190	1,058,403	1,080,060	1,102,169	1,124,740	5,402,562		
9. PFS- Post-venta /e																		
Equipos y materiales	Planes	-	4	-	-	-	-	4	45.000	-	190,072	-	-	-	-	190,072	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Capacitación	Planes	-	4	-	-	-	-	4	36.880	-	156,489	-	-	-	-	156,489	CAP_NAC_DA	GOVT
Subtotal FS- Post-venta										-	346,561	-	-	-	-	346,561		
10. PFS- Otras actividades de adaptación al CC	n°	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	-	1	173.000	34,600	34,600	34,600	34,600	34,600	-	173,000	EQPFS_DA	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Subtotal Implementación de PFS										34,600	4,294,841	3,174,544	1,224,678	1,251,188	1,243,736	11,223,586		
Total										114,030	4,377,206	3,174,544	1,224,678	1,251,188	1,243,736	11,385,381		

\a BANDEC
\b Centro de Estudios de Tecnología Agrícola (Café y Cacao)
\c Brigadas de caminos
\d 3 Brigadas identificadas
\e Empresa Nacional de Talleres

Organización, Gestión, y Sistema de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento

(US$)		Quantities								Totals Including Contingencies							Other Accounts
	Unit	1	2	3	4	5	6	Total	Unit Cost	1	2	3	4	5	6	Total	Fin. Rule
I. Investment Costs																	
A. Oficina Técnica Nacional del Proyecto																	
1. Equipos y materiales																	
Vehículos	nº	2	-	-	-	-	-	2	29.430	60,935	-	-	-	-	-	60,935	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Microbus	nº	1	-	-	-	-	-	1	34.880	36,110	-	-	-	-	-	36,110	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Kits de Escritorio /a	nº	3	-	-	-	-	-	3	985	3,059	-	-	-	-	-	3,059	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Aire acondicionado	nº	3	-	-	-	-	-	3	763	2,370	-	-	-	-	-	2,370	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Computadora portatil	nº	3	-	-	3	-	-	6	1.308	4,062	-	-	4,311	-	-	8,373	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Videoproyector	nº	1	-	-	-	-	-	1	556	576	-	-	-	-	-	576	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Impresora Multifunción	nº	3	-	-	-	-	-	3	245	761	-	-	-	-	-	761	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Teléfonos Celulares	nº	3	-	-	-	-	-	3	218	677	-	-	-	-	-	677	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Kit de insumos informáticos /b	nº	1	-	-	-	-	-	1	16.350	16,926	-	-	-	-	-	16,926	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Publicaciones	nº	1	1	1	1	1	1	6	11.445	11,848	12,085	12,327	12,574	12,825	13,082	74,741	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
PPA (Partes, Piezas y Accesorios de Repuesto)	nº	1	-	-	-	-	-	1	98.100	101,558	-	-	-	-	-	101,558	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Sistema de contabilidad	nº	1	-	-	-	-	-	1	16.350	16,926	-	-	-	-	-	16,926	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Remodelación de oficinas	nº	1	-	-	-	-	-	1	16.350	16,926	-	-	-	-	-	16,926	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Subtotal Equipos y materiales										272,735	12,085	12,327	16,885	12,825	13,082	339,938	
2. Consultorías																	
Diagnóstico participativo y Estudios de la cadena de valor	estudios	4	-	-	-	-	-	4	20.000	80,800	-	-	-	-	-	80,800	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Estudios de linea de base y final (divisa) /c	Estudio	1	-	-	-	-	1	2	3.270	3,303	-	-	-	-	3,646	6,949	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Estudios de linea de base y final (Moneda nacional) /d	Estudio	1	-	-	-	-	1	2	2.000	2,040	-	-	-	-	2,482	4,522	GOVT
Establecimiento del sistema SyE	Contrato									300,548	-	-	-	-	-	300,548	GOVT
Implementación de la herramienta de género	Monto									25,250	25,755	-	-	-	-	51,005	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Gestión de Conocimiento /e	Montos	1	1	1	1	1	1	6	10.000	10,100	10,302	10,508	10,718	10,933	11,151	63,712	_PRE (10%); AFD_PRE (50%); DONACION_FIDA (40
Comunicación /f	Montos	1	1	1	1	1	1	6	10.000	10,100	10,302	10,508	10,718	10,933	11,151	63,712	AFD_PRE (50%); DONACION_FIDA (50%)
Otros estudios	Estudios	1	1	1	1	1	1	6	10.000	10,100	10,302	10,508	10,718	10,933	11,151	63,712	AFD_PRE (50%); DONACION_FIDA (50%)
Auditoría	Auditorías	1	1	1	1	1	1	6	15.000	15,150	15,453	15,762	16,077	16,399	16,727	95,568	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Subtotal Consultorías										457,391	72,114	47,286	48,232	49,197	56,309	730,528	
3. Capacitación (incl. Intercambios)																	
Capacitación en el exterior	Persona	15	15	15	15	15	15	90	2.500	37,875	38,633	39,405	40,193	40,997	41,817	238,920	DONACION_FIDA (100%)
Capacitación nacional /g	Taller	12	12	12	12	12	12	72	3.750	45,900	47,736	49,645	51,631	53,697	55,844	304,454	GOVT
Intercambios en el exterior	USD/año	15	15	15	15	15	15	90	1.800	27,270	27,815	28,372	28,939	29,518	30,108	172,022	DONACION_FIDA (100%)
Subtotal Capacitación (incl. intercambios)										111,045	114,184	117,422	120,764	124,212	127,770	715,396	
Subtotal Oficina Técnica Nacional del Proyecto										841,170	198,383	177,036	185,880	186,233	197,160	1,785,863	
B. Oficinas Técnicas Provinciales																	
1. Equipos y Materiales																	
Vehículos /h	nº	4	-	-	-	-	-	4	29.430	121,870	-	-	-	-	-	121,870	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Motobicicletas	nº	8	-	-	-	-	-	8	1.853	15,347	-	-	-	-	-	15,347	FIDA_PRE (100%)
Motobicicletas de montaña /i	nº	27	-	-	-	-	-	27	5.232	146,244	-	-	-	-	-	146,244	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Kits de escritorio /j	nº	12	-	-	-	-	-	12	985	12,237	-	-	-	-	-	12,237	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Aire acondicionado	nº	4	-	-	-	-	-	4	763	3,160	-	-	-	-	-	3,160	FIDA_PRE (100%)
Mesa de Reunión y Sillas	nº	4	-	-	-	-	-	4	763	3,160	-	-	-	-	-	3,160	FIDA_PRE (100%)
Dispensador de agua	nº	4	-	-	-	-	-	4	545	2,257	-	-	-	-	-	2,257	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Computadora portatil en la oficina provincial /k	nº	12	-	-	-	-	-	12	1.308	16,249	-	-	-	-	-	16,249	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Computadora portatil de técnicos municipales	nº	27	-	-	-	-	-	27	1.308	36,561	-	-	-	-	-	36,561	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Videoproyector	nº	4	-	-	-	-	-	4	556	2,302	-	-	-	-	-	2,302	FIDA_PRE (100%)
Impresora multi-función	nº	4	-	-	-	-	-	4	245	1,015	-	-	-	-	-	1,015	FIDA_PRE (50%); AFD_PRE (50%)
Teléfonos celulares /l	nº	39	-	-	-	-	-	39	218	8,802	-	-	-	-	-	8,802	FIDA_PRE (100%)
Subtotal Equipos y Materiales										369,201	-	-	-	-	-	369,201	
Total Investment Costs										1,210,372	198,383	177,036	185,880	186,233	197,160	2,155,064	
II. Recurrent Costs																	
A. Gastos de Operación																	
1. Plantilla de la Oficina de Proyectos Fida																	
Coordinador General	Mes	-	-	-	3	12	12	27	2.200	-	-	-	7,573	31,502	32,762	71,837	GOVT
Responsable administrativo y financiero	Mes	-	-	-	3	12	12	27	1.900	-	-	-	6,540	27,206	28,294	62,041	GOVT
Responsables de Desembolsos / Contadores	Mes	-	-	-	6	24	24	54	1.720	-	-	-	11,841	49,258	51,228	112,326	GOVT
Asistente de administración y contabilidad	Mes	12	12	12	15	24	24	99	1.720	21,053	21,895	22,771	29,602	49,258	51,228	195,806	GOVT
Responsable de adquisición y logística	Mes	-	-	-	3	12	12	27	1.900	-	-	-	6,540	27,206	28,294	62,041	GOVT
Asistentes de adquisición y logística	Mes	-	-	-	6	24	24	54	1.720	-	-	-	11,841	49,258	51,228	112,326	GOVT
Responsable de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Ge	Mes	-	-	-	3	12	12	27	1.900	-	-	-	6,540	27,206	28,294	62,041	GOVT
Asistentes de PSEyGC	Mes	-	-	-	6	24	24	54	1.720	-	-	-	11,841	49,258	51,228	112,326	GOVT
Encargado de aspectos metodológicos	Mes	-	-	-	3	12	12	27	1.820	-	-	-	6,265	26,061	27,103	59,428	GOVT
Encargado de temas de mecanización	Mes	-	-	-	3	12	12	27	1.820	-	-	-	6,265	26,061	27,103	59,428	GOVT
Encargado de temas ambientales	Mes	-	-	-	3	12	12	27	1.820	-	-	-	6,265	26,061	27,103	59,428	GOVT
Chofer es	Mes	-	-	-	9	36	36	81	1.258	-	-	-	12,990	54,040	56,202	123,232	GOVT
Subtotal Plantilla de la Oficina de Proyectos Fida										21,053	21,895	22,771	124,101	442,373	460,068	1,092,261	
2. Plantilla de la Oficina Técnica del Proyecto																	
Coordinador Nacional	Mes	12	12	12	12	12	12	72	2.000	24,480	25,459	26,478	27,537	28,638	29,784	162,375	GOVT
Responsable de atención a las bases productivas (C1)	Mes	12	12	12	12	12	12	72	1.820	22,277	23,168	24,095	25,058	26,061	27,103	147,761	GOVT
Responsable de atención a entidades prestadoras de servic	Mes	12	12	12	12	12	12	72	1.820	22,277	23,168	24,095	25,058	26,061	27,103	147,761	GOVT
Chofer	Mes	12	12	12	12	12	12	72	1.258	15,398	16,014	16,654	17,321	18,013	18,734	102,134	GOVT
Subtotal Plantilla de la Oficina Técnica del Proyecto										84,432	87,809	91,321	94,974	98,773	102,724	560,032	
3. Plantilla de la Oficina Técnica del Proyecto a nivel pro																	
Coordinadores provinciales	Mes	48	48	48	48	48	48	288	2.000	97,920	101,837	105,910	110,147	114,553	119,135	649,501	GOVT
Encargado Administrativo provincial	Mes	48	48	48	48	48	48	288	1.720	84,211	87,580	91,083	94,726	98,515	102,456	558,571	GOVT
Encargado de PSEyGC	Mes	48	48	48	48	48	48	288	1.720	84,211	87,580	91,083	94,726	98,515	102,456	558,571	GOVT
Técnicos municipales /m	Mes	324	324	324	324	324	324	1,944	1.660	548,597	570,541	593,362	617,097	641,781	667,452	3,638,829	GOVT
Chofer es	Mes	48	48	48	48	48	48	288	1.258	61,592	64,055	66,618	69,282	72,054	74,936	408,536	GOVT
Subtotal Plantilla de la Oficina Técnica del Proyecto a niv										876,531	911,592	948,056	985,978	1,025,417	1,066,434	5,814,008	
4. Mantenimiento de vehículos y motos																	
Combustibles y lubricantes - vehículos /n	Vehículo/año	6	6	6	6	6	6	36	4.637	28,100	28,662	29,235	29,820	30,417	31,025	177,260	FIDA_PRE (100%)
Combustibles y lubricantes - vehículo para el bus /o	Vehículo/año	1	1	1	1	1	1	6	9.265	9,358	9,545	9,736	9,930	10,129	10,332	59,029	FIDA_PRE (100%)
Combustibles y lubricantes - motobicicletas /p	Mes	35	35	35	35	35	35	210	695	24,568	25,060	25,561	26,072	26,593	27,125	154,979	FIDA_PRE (100%)
Mantenimiento - vehículos	Vehículo/año	6	6	6	6	6	6	36	194	1,187	1,235	1,284	1,336	1,389	1,445	7,875	GOVT
Mantenimiento - vehículo para al red de fincas de referencia	Mes	1	1	1	1	1	1	6	8.000	8,160	8,486	8,826	9,179	9,546	9,928	54,125	GOVT
Mantenimiento - motobicicleta	Moto	35	35	35	35	35	35	210	250	8,838	9,014	9,195	9,378	9,566	9,757	55,748	FIDA_PRE (100%)
Seguro - vehículos /q	Monto									13,852	14,406	14,982	15,581	16,204	16,853	91,877	GOVT
Seguro - motobicicletas	Numero	35	35	35	35	35	35	210	100	3,570	3,713	3,861	4,016	4,176	4,343	23,680	GOVT
Subtotal Mantenimiento de vehículos y motos										97,633	100,121	102,680	105,312	108,021	110,808	624,574	
5. Gastos de operación de la oficina																	
Materiales de oficina (fuente nacional)	Kit	1	-	1	-	1	-	3	2.160	2,203	-	2,383	-	2,577	-	7,164	GOVT
Materiales de oficina (apoyo en divisa)	Kit	1	-	1	-	1	-	3	13.080	13,211	-	13,745	-	14,300	-	41,255	FIDA_PRE (100%)
Viajes y viaticos internos /r	Viaje	156	156	156	156	156	156	936	20	3,151	3,214	3,279	3,344	3,411	3,479	19,878	FIDA_PRE (100%)
Costo de funcionamiento de OPF /s	Monto/año	1	1	1	1	1	1	6	40.000	40,800	42,432	44,129	45,894	47,730	49,639	270,625	GOVT
Costo de funcionamiento de Oficinas Provinciales	Monto/año	4	4	4	4	4	4	24	3.200	13,056	13,578	14,121	14,686	15,274	15,885	86,600	GOVT
Subtotal Gastos de operación de la oficina										72,421	59,224	77,657	63,925	83,292	69,003	425,522	
Total Recurrent Costs										1,152,059	1,180,641	1,242,484	1,374,290	1,757,876	1,809,037	8,516,397	
Total										2,362,440	1,379,024	1,419,520	1,560,170	1,944,110	2,006,197	10,671,461	

\a El: Gavetero, 2 Sillas, Escritorio y Archivo.
\b Memorias., cables HDMI, toner, baterías, mauss, cable VGA, cargadores.
\c Contrato con ONEI es parcialmente en CUC y CUP
\d Contrato con ONEI es parcialmente en CUC y CUP
\e Se destina por lo menos un monto de USD 15,000 a GdC relacionada a temas de género
\f Se destina por lo menos un monto de USD 20,000 a productos de comunicación relacionados a temas de género
\g 50 personas capacitadas
\h 1 por oficina provincial
\i Para los técnicos municipales
\j 3 personas por provincia
\k 3 por oficina provincial
\l Personal del proyecto en campo (12) y técnicos municipales (27)
\m 27 técnicos municipales
\n Aprox. 400 litros por mes por vehículo
\o Aprox. 800 litros por mes para un bus
\p 60 litros por mes
\q 7% del valor del vehículo por año
\r Supervisiones internas / 3 días por persona por mes de la OPF / 4 por mes de las provincias
\s Teléfono (fijo y móvil), electricidad, arrendamiento de local, agua

FIDA
Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFÉ

Documento de trabajo

Anexo 4- Análisis Económico y Financiero

Índice

Contenido

Anexo 4. Análisis Económico y Financiero 3
I. **Tablas resumen del Análisis Económico y Financiero** 3
II. **Introducción** 5
III. **Supuestos e Hipótesis** 7
IV. **Análisis financiero** 10
V. **Análisis económico** 16
VI. **Análisis de Sensibilidad** 17

Anexo 4. Análisis Económico y Financiero

I. Tablas resumen del Análisis Económico y Financiero

Cuba- PRODECAFE

A) **Models**

Financial Analysis	Incremental Benefits (CUP)								
	Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	Model 2. Arabica Coffee Farm	Model 3. Robusta Coffee Farm	Model 4. Mixed Coffee Farm	Model 5. Cacao Farm	Model 6. Cooperative Coffee	Model 7. Cooperative Cacao	Model 8. Nursery Coffee	Model 9. Nursery Cacao
Yr 1	-58,952	-115,039	-20,464	-21,995	-30,811	-235,226	-262,951	-115,039	-113,479
Yr 2	30,535	19,341	7,577	6,529	-600	45,644	9,001	19,341	19,668
Yr 3	36,678	31,667	8,840	7,390	570	57,334	14,580	31,667	31,021
Yr 4	22,156	13,900	8,652	7,220	1,817	46,400	17,361	13,900	12,709
Yr 5	33,437	26,337	17,118	23,651	8,150	94,795	58,524	26,337	23,435
Yr 6	9,019	39,480	14,554	23,981	15,600	75,667	107,145	39,480	37,956
Yr 7	30,501	36,823	15,371	25,189	13,230	83,251	92,063	36,823	36,596
Yr 8	18,860	13,138	12,160	15,109	7,306	51,095	52,496	13,138	11,908
Yr 9	35,100	31,498	17,638	25,502	12,279	98,335	84,882	31,498	30,630
Yr 10	41,896	37,068	19,829	29,761	13,774	113,284	95,732	37,068	36,462
NPV (CUP)	158,197	110,034	85,681	123,218	37,646	353,201	240,438	110,034	108,543
NPV (USD)	6,328	4,401	3,427	4,929	1,506	14,128	9,618	4,401	4,342
IRR (@10%)	49.4%	42.2%	50.8%	52.6%	21.2%	27.7%	19.4%	22.7%	22.4%

B)

Project Costs and Indicators

Total Project Costs in U$S (´000 U$S)	**$ 40,000**	Total Project Costs in CUP (´000 CUP)	**$ 23,650**	UCP	1
Families	**25,000**	People			**100,000**
Cost per Beneficiary	**1600**	U$S per person	**400.00**		

Costs and Components (000 U$S)			Indicators	
Component 1	$	41,593	PDC	210
			PDC Service providers	90
			Innovation Pilots	20
Component 2	$	11,385	PFS	44
			PFS CREE	8
			PFS Rural roads	3
Project Management, Planning, KM, M&E, Communication and targeting	$	10,671	PMU	1

C) **Assumptions and Conversion factors**

	Assumption	Value	Input price	Price
FINANCIAL	Increase in productivity in Coffee Farm Models without irrigation	74%	Urea (kg)	1.50
	Increase in productivity in Coffee Farm Models with irrigation	185%	Fuel (lt)	1.00
	Increase in productivity in Cocoa Farm Models	116%	Herbicides (lt)	15.00
	Increase in Production Area in Cocoa Farm models	12.5%	Backpack (u)	160.00
	Increase in sales in a Coffee Farm without irrigation	112%	NPK (kg)	1.50
ECONOMIC	Official Exchange Rate (OER)	1.0	Cut-off Rate- Financial	10%
	Shadow Exchange Rate (SER)	25.00	Cut-off Rate- Economic	10%
	Standard Conversion Factor (SCF)	25.00	CF- inputs	7.58
	Labour Conversion Factor	0.90	CF- outputs	1.07

D

Models	Unit	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Total
Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	*No. Families*	0	0	333	333	333	0	0	0	1000
	Agg.	0	0	333	667	1000	1000	1000	1000	5000
Model 2. Arabica Coffee Farm	*No. Families*	0	0	1333	1333	1333	0	0	0	4000
	Agg.	0	0	1333	2667	4000	4000	4000	4000	20000
Model 3. Robusta Coffee Farm	*No. Families*	0	0	1000	1000	1000	0	0	0	3000
	Agg.	0	0	1000	2000	3000	3000	3000	3000	15000
Model 4. Mixed Coffee Farm	*No. Families*	0	0	667	667	667	0	0	0	2000
	Agg.	0	0	667	1333	2000	2000	2000	2000	10000
Model 5. Cacao Farm	*No. Families*	0	0	667	667	667	0	0	0	2000
	Agg.	0	0	667	1333	2000	2000	2000	2000	10000
Model 6. Cooperative Coffee	*No. Families*	0	0	83	83	83	0	0	0	250
	Agg.	0	0	83	167	250	250	250	250	1250
Model 7. Cooperative Cacao	*No. Families*	0	0	17	17	17	0	0	0	50
	Agg.	0	0	17	33	50	50	50	50	250
Model 8. Nursery Coffee	*No. Families*	0	0	83	83	83	0	0	0	250
	Agg.	0	0	83	167	250	250	250	250	1250
Model 9. Nursery Cacao	*No. Families*	0	0	17	17	17	0	0	0	50
	Agg.	0	0	17	33	50	50	50	50	250
										12000

E)

Estimates IRR and NPV

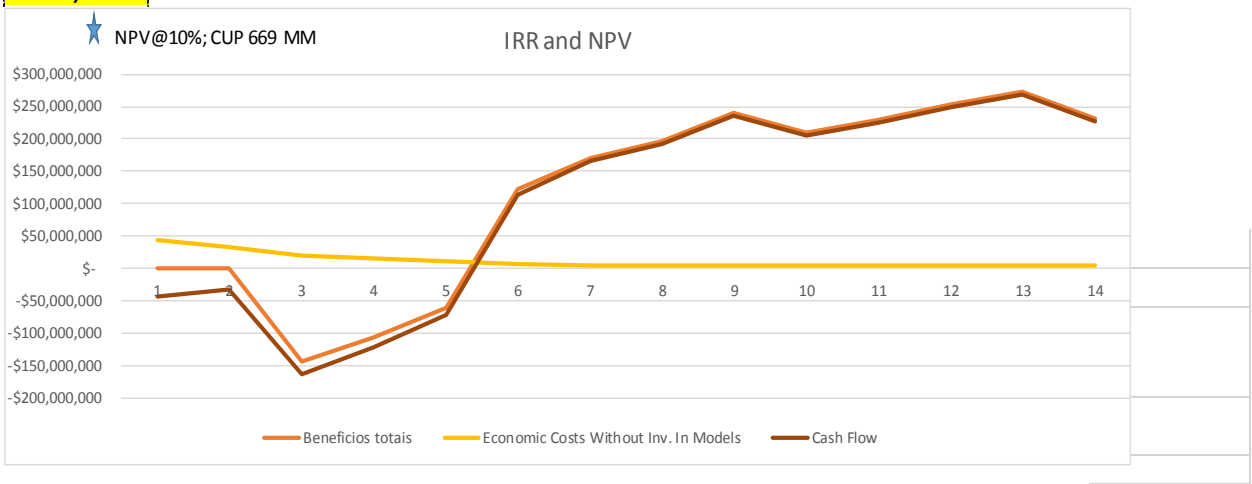
	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5	Yr 6	Yr 7	Yr 8	Yr 9	Yr 10	Yr 11	Yr 12	Yr 13	Yr 14	Yr 15	Yr 16	Yr 17	Yr 18	Yr 19	Yr 20
Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	-	-	-	19,658,646	9,472,315	2,753,793	29,789,887	30,757,199	21,537,566	24,318,943	19,468,059	28,153,788	31,952,102	28,793,570	22,882,988	19,881,232	29,581,334	37,837,897	26,857,613	23,352,474	28,393,186
Model 2. Arabica Coffee Farm	-	-	-	32,562,990	24,319,035	12,714,084	31,694,835	46,754,238	52,195,237	60,445,173	51,377,688	59,891,885	67,758,276	71,295,788	58,914,102	55,623,696	63,656,267	78,397,492	65,382,049	62,726,188	56,807,443
Model 3. Robusta Coffee Farm	-	-	-	28,464,180	12,887,152	4,947,286	25,068,954	34,610,362	40,324,636	47,043,456	42,084,788	45,168,168	49,626,533	52,546,883	46,088,697	44,083,573	46,674,010	54,524,537	49,219,498	48,185,898	44,083,573
Model 4. Mixed Coffee Farm	-	-	-	14,663,264	10,310,742	5,384,221	14,092,696	25,507,359	36,567,864	48,546,648	42,852,413	43,866,867	46,915,298	53,193,021	46,253,936	43,955,039	45,488,268	55,266,735	48,357,936	46,102,585	43,143,196
Model 5. Cacao Farm	-	-	-	26,549,687	20,940,956	20,560,896	1,191,339	7,824,805	17,044,585	24,652,997	24,890,715	21,876,986	22,239,953	27,107,025	24,667,215	24,313,238	25,458,238	26,596,944	22,796,955	23,747,463	25,241,963
Model 6. Cooperative Coffee	-	-	-	19,682,328	15,798,485	11,820,693	12,448,896	16,544,836	18,871,813	21,142,728	17,581,016	19,390,863	21,892,873	23,986,279	19,852,195	18,351,898	20,568,263	25,946,104	21,899,459	20,732,824	18,574,169
Model 7. Cooperative Cacao	-	-	-	4,382,518	4,252,596	3,989,593	682,380	1,587,746	3,058,485	4,295,128	4,195,866	3,824,823	3,885,164	4,684,073	4,298,966	4,219,895	4,883,228	4,613,686	3,999,456	4,129,883	4,366,851
Model 8. Nursery Coffee	-	-	-	9,586,623	7,974,883	5,330,801	5,488,984	5,992,027	6,643,157	8,553,386	7,453,443	6,788,243	6,888,636	9,033,331	7,519,175	7,070,822	6,840,279	8,810,587	7,519,175	7,070,822	7,070,822
Model 9. Nursery Cacao	-	-	-	1,891,317	1,563,523	1,046,498	1,056,636	1,119,422	1,234,993	1,633,132	1,448,997	1,318,981	1,316,661	1,758,472	1,447,344	1,357,458	1,327,880	1,799,366	1,575,679	1,538,937	1,538,937
Beneficios totais	$ -	$ -	$ -	-$ 143,344,354	-$ 107,490,597	-$ 61,345,387	$ 121,433,754	$ 169,817,174	$ 196,670,255	$ 240,631,948	$ 210,456,105	$ 230,278,747	$ 252,395,488	$ 272,489,439	$ 232,641,341	$ 217,876,831	$ 241,678,749	$ 293,795,179	$ 246,607,954	$ 237,585,447	$ 223,220,862
Economic Costs Without Inv. In Models	$ 43,651,822	$ 33,473,585	$	$ 28,919,951	$ 15,485,892	$ 10,720,375	$ 4,884,585	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538	$ 4,368,538
Cash Flow	-$ 43,651,822	-$ 33,473,585	-$	-$ 164,264,305	-$ 122,985,488	-$ 72,065,762	$ 116,549,249	$ 165,448,637	$ 192,301,718	$ 236,263,411	$ 206,087,567	$ 225,910,209	$ 248,026,950	$ 268,040,902	$ 228,272,803	$ 213,507,494	$ 237,310,211	$ 289,426,642	$ 242,239,416	$ 233,216,909	$ 218,851,324

NPV@10% (CUP)	$669,388,053
NPV@10% (US$)	26,775,442
EIRR (%)	27.25%
B/C Ratio	4.79

F)

Sensitivity Analysis						
	Δ%		Risk	EIRR	NPV (USD)	NPV (CUP)
Base scenario				16.99%	9,327,220	233,180,502
Benefits	-10%		Combined risks on sale prices, yields, adoption rates	16.43%	7,905,315	197,632,869
	-20%			15.77%	6,483,409	162,085,236
Costs	10%		Increase in expenses and prices	16.48%	8,838,037	220,950,919
	20%			16.00%	8,348,853	208,721,336
Delay 1yr in Benefits			Adoption rate / delays	15.85%	7,261,549	181,538,729
Delay 2yr in Benefits				14.65%	5,359,082	133,977,062
External Shock every 2 yr	50% Benefits		External shock (prices, quantities, climate)	15.27%	6,959,618	173,990,444
External Shock every 3 yr	50% Benefits			14.88%	6,477,872	161,946,800
Mixed Scenarios		Costs 10%	Benefits -10%	15.90%	7,416,131	185,403,286
		Costs 10%	Benefits -20%	15.21%	5,994,226	149,855,653
		Costs 20%	Benefits -20%	14.67%	5,505,043	137,626,070
		Costs 20%	Benefits -30%	12.10%	1,728,510	43,212,753
		Costs 20%	Benefits -10%	15.39%	6,926,948	173,173,703

G)



II. Introducción

1. El presente documento tiene por objetivo presentar el análisis económico y financiero del proyecto PRODECAFE en la República de Cuba. El ejercicio consiste en comparar los recursos utilizados por el proyecto (representados en los costos del mismo) con los resultados e impactos esperados, bajo la forma de beneficios obtenidos a partir de las actividades promovidas. Este análisis se realiza tanto desde el punto de vista de los participantes (análisis financiero) como desde la economía de la República de Cuba en su conjunto. Cabe aclarar que el presente documento constituye solamente una parte del análisis global del proyecto, que tomará en cuenta también elementos técnicos, ambientales, sociales e institucionales.

2. El análisis financiero permitirá comprender, sobre la base de determinadas hipótesis, supuestos y parámetros, si las personas involucradas estarán dispuestas a asumir los riesgos y los costos vinculados al proyecto. Ello implica verificar que existirán incentivos positivos para las familias y asegurar que posean los medios y las capacidades para adoptar las tecnologías propuestas en los tiempos previstos (teniendo en cuenta el posible aumento en los gastos que traerán las mejoras y las posibles demoras en obtener beneficios adicionales sobre la situación de base). Estos riesgos serán tenidos en cuenta utilizando ciertos parámetros sobre la progresión en la adopción de tecnologías (a nivel financiero) e incorporación de beneficiarios (a nivel económico).

3. El análisis financiero verifica la rentabilidad esperada del principal instrumento de financiamiento del proyecto, los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC). Se prevé la existencia de dos tipos de planes según la estrategia de intervención y focalización proyectada: los PDC típicos y los PDC a cooperativas prestadoras de servicios, que serán evaluadas en su capacidad de extender el alcance de los beneficios a otras Cooperativas. No obstante, en el presente análisis solo se modelizarán los beneficios en las Cooperativas que reciben inversiones directas del proyecto, por lo que el ejercicio de estimación puede considerarse como conservador.

4. Más allá de los modelos de beneficios y viabilidad de las Cooperativas, el foco principal se coloca en las fincas agrícolas que estarán vinculadas a cada PDC para el Café y el Cacao. El ejercicio verifica la existencia de impactos positivos en los ingresos y en las condiciones de la producción agrícola de esas familias (y por lo tanto existirán incentivos positivos para el progreso del Plan) en valores financieros. De este modo, las fuentes de beneficio serán tanto las fincas productivas que proveen a los Planes (4 fincas típicas para el caso del Café y 1 finca típica para el Cacao) como los modelos de Viveros que abastecen las posturas de los productores en cada plan. El análisis se complementará en etapas sucesivas del diseño con el trabajo de modelización sobre los procesos de agregación de valor y/o la venta de bienes y servicios finales por parte de las Cooperativas.

5. Por otra parte, el análisis económico comprende la totalidad de los costos y beneficios del proyecto en valores económicos, lo que permitirá evaluar la eficiencia global en la utilización de los recursos por el gobierno y la sociedad en general. Este análisis está vinculado al realizado sobre los participantes individuales, ya que se construye sobre la base de la agregación de los efectos partiendo de aquel nivel. El análisis se complementará en etapas sucesivas con la estimación de las externalidades ambientales, utilizando el programa ExAct de la FAO; y con la incorporación de los beneficios esperados a partir de la rehabilitación de caminos rurales. Los riesgos vinculados a las variaciones de precios y costos, las demoras en los beneficios y los imponderables climáticos serán tenidos en cuenta en el análisis de sensibilidad.

6. Dado que en Cuba existe una dualidad monetaria en relación a las divisas (CUP-pesos cubanos- y CUC- moneda convertible-), el ejercicio se complementa con un análisis del saldo en divisas esperado del proyecto a partir de las previsiones de exportación y sustitución de importaciones en los productos bajo análisis. Asimismo, para aproximarse a la capacidad de repago real de las inversiones en los modelos y para el descuento de los costos del proyecto a nivel agregado, se ajusta el costo de las inversiones con el tipo de cambio convertible para el análisis de rentabilidad. Ello no afecta la estimación

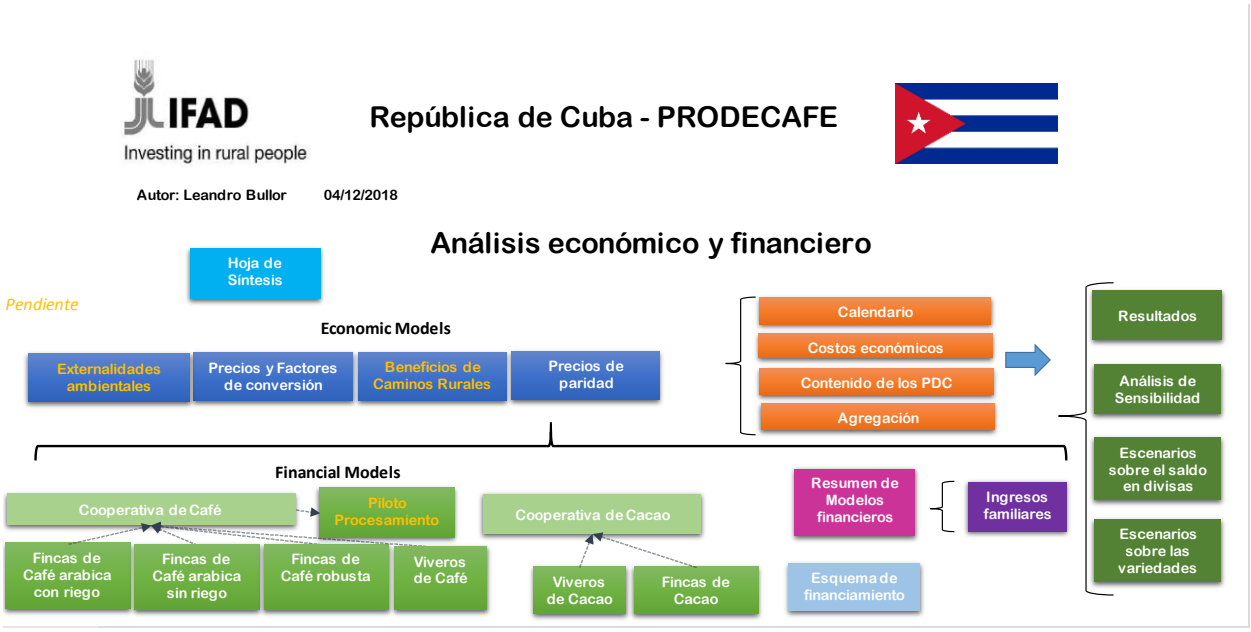
de viabilidad del análisis financiero, que se encuentra asegurada por la capacidad de los productores de obtener financiamiento en BANDEC y la existencia de rigurosos instrumentos y procesos de planificación obligatorios para acceder al mismo.

7. Tanto a nivel individual como global, los efectos (y con ello las actividades) son considerados como rentables y viables siempre que la suma de los beneficios suplementarios en el flujo de fondos proyectado supere1 a aquel de los costos acumulados vinculados a la ejecución de cada actividad (a nivel de cada tipología construida para la dinámica de incorporación de las familias) y en el proyecto en general (a nivel global). Por ello, se utilizan ciertos indicadores de rentabilidad como la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y la relación Beneficio-Costo (B/C), tanto a nivel individual (TIRF, VANF y B/Cf) como global (TIRE, VANE y B/Ce).

8. La primera parte del documento consiste en la revisión de las hipótesis y supuestos generales vinculados a parámetros y a los beneficios cuantificables y no cuantificables del proyecto. Luego, se presentan las principales hipótesis, supuestos y resultados del cálculo de rentabilidad de los nueve modelos involucrados: dos modelos de Cooperativas (Café y Cacao), dos modelos de viveros (Café y Cacao) y cinco modelos de finca (cuatro modelos de Café y uno de Cacao).

9. En todos los casos, el eje fundamental de cada análisis de rentabilidad será el impacto esperado que los planes tendrán en los ingresos de las familias. Para ello, se ha realizado un ejercicio de simulación sobre la base de hipótesis e indicadores oficiales de ingresos básicos y umbrales (Salario mínimo y Línea de Pobreza Internacional); y en cada caso se realizan hipótesis para medir el impacto del beneficio incremental en los ingresos (por la vía de la mejor remuneración y el mayor beneficio). En este ejercicio no se tienen en cuenta los otros ingresos familiares más allá de las actividades productivas en finca.

Ilustración 1. Mapa del Análisis Económico y Financiero



[1] En un lapso de 20 años para el análisis económico y financiero.

III. Supuestos e Hipótesis

10. **Fuentes de información**. Bajo el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el MINAG solicita año tras año al GAF la elaboración de su propia estrategia para cumplirlo. A partir de ello, el GAF indica el programa de trabajo con las empresas para la actualización del Programa de Desarrollo, que es un sistema de información basado en planillas de cálculo específicas para la planificación de la producción a nivel finca, cooperativa y finalmente empresa. Las mismas definen necesidades y capacidades comenzando por la finca y luego agregándose para cada ente de la base productiva. A nivel de cada productor, el programa de desarrollo se vincula con la Carta tecnológica, que es un sistema de información sobre la base de otras planillas de cálculo realizadas para la identificación de necesidades financieras y de insumos en la finca y en la cooperativa año por año. Estas se confeccionan para la obtención de financiamiento por parte del BANDEC o el Banco Popular de Ahorro (y es de carácter obligatorio para las empresas a partir de la indicación de Director de Café, Cacao y Coco del GAF). Con ello se busca asegurar la viabilidad financiera de todas las fincas y cooperativas al servicio del cumplimiento del Plan Nacional de Producción de Café y Cacao dentro del GAF. Estas planillas serán la base del cálculo del análisis Económico y Financiero del proyecto.

11. Durante la misión en campo, se llevaron a cabo dos talleres de costeo participativo que involucraron productores de distintas cooperativas (uno para café y otro para cacao), con el objetivo de comprender la situación financiera y productiva de fincas típicas de café y cacao (que también poseen ingresos a partir de otros productos como la madera, la miel o los frutales). También se verificaron, para un caso típico, precios financieros y cantidades de producción, insumos y servicios utilizados (en relación con las necesidades identificadas en la norma de consumo de insumos agrícolas de la carta tecnológica). Mientras que el resultado del ejercicio a nivel finca tuvo un saldo positivo para el caso del café, la situación fue compleja para el ejemplo tomado en el cacao, ya que la zona tuvo fuertes afectaciones de un ciclón a finales de 2016 y la finca recién se encontraba en período de recuperación. No obstante, la sesión de trabajo permitió lograr importantes aprendizajes sobre el proceso de shock y recuperación, donde se resalta la importancia del seguro agrícola y la diversificación como estrategias de adaptación al cambio climático.

12. De regreso en La Habana, la misión trabajó conjuntamente con un especialista de la UCTB Tercer Frente del Instituto de Investigaciones Agroforestales del GAF para la construcción de tipologías de finca de café y cacao y de las cooperativas que serán focalizadas por el proyecto. Se definieron hipótesis de situación sin proyecto y las perspectivas de mejora al contar con las inversiones planteadas a partir las visitas realizadas.

13. **Dualidad monetaria.** En Cuba existen dos monedas oficiales, el Peso Cubano (CUP) y el Peso Convertible (CUC). Para el sistema contable, el sector público utiliza un tipo de cambio 1CUC=1CUP. Sin embargo, para el resto de la población, la tasa de cambio es el que aplican los bancos cubanos y las CADECAs (casas oficiales de cambio). El Peso Cubano Convertible (CUC) empezó a circular en 1994 y tiene un valor de 1CUC:1USD, aunque se conserva el impuesto del 10 por ciento sobre el cambio de efectivo. A partir del 18 de marzo de 2005 y hasta la fecha, la tasa de conversión entre CUC y CUP ha sido de 1:25 para la compra de CUC y 1:24 para la venta.

14. La mayor parte de la población cubana recibe remuneraciones en CUP, utilizados para pagar los gastos diarios y alimentos básicos, así como para la compra y venta de productos agrícolas. También en CUP se realizan las ventas de maquinaria agrícola en las empresas estatales, cooperativas y agricultores individuales, así como para el repago de los créditos. Por el sistema monetario de Cuba, el Gobierno importa bienes en USD, pero vende los equipos importados a las cooperativas y campesinos individuales en Pesos Cubanos (CUP) a través de empresas estatales. Por lo tanto, la fijación del factor de conversión entre el CUP y USD es muy importante para el presente análisis, ya que establece la tasa de cambio efectivamente pagada por el propietario final del bien y este factor de conversión se constituye de hecho como la tasa real de cambio efectiva para la inversión en equipos. Si bien en los últimos años el Gobierno de Cuba ha aplicado factores de conversión para los diferentes productos (entre 1:5 y 1:10

según los documentos de Diseño de PRODECOR y PRODEGAN y de proyectos de otros financiadores como OFID), en la actualidad no existe claridad sobre la conversión diferenciada de precios de importación a precios locales. Por ello, los factores de conversión del análisis económico del presente análisis se han calculado a partir estimaciones y relevamientos de precios de importación y precios locales para los principales productos de importación y exportación, dados los tipos de cambio existentes.

15. Más allá de lo anteriormente mencionado, el Gobierno ha identificado la necesidad de acercar la tasa de cambio entre las dos monedas, y como parte de este trabajo 'unificar' la tasa de cambio de ambas.

16. Bajo un escenario de unificación (y eliminación del CUC), a continuación se mencionan algunas consideraciones a partir de las posibilidades resultantes en los costos y beneficios del proyecto.

17. **Unificación hacia la devaluación del CUP (tendencia 1-25 o más)**. La aplicación de un factor de conversión de 1:25 para todos los costos, insumos e inversiones sería demasiado oneroso para los productores e impediría la viabilidad con los precios actuales, lo que también sería un limitante en el acceso al financiamiento. Para que siga siendo viable, deberían ajustarse los precios del Café y el Cacao al productor en la misma medida, llevando a un escenario inflacionario en moneda local con posibles impactos en la canasta básica familiar y en el aumento de la pobreza monetaria general si no se ajustan las remuneraciones en igual medida. Si bien puede mejorar la situación de la balanza comercial (ya que podrán resentirse las importaciones si los actores de la economía deben costearlas a un nuevo valor), las inversiones externas y se encarecerá el pago de servicios de deuda en divisas. El riesgo inflacionario se traduce en riesgos de aumento de la pobreza y con ello un rápido desvanecimiento de la ganancia competitiva vía precio de la divisa.

18. **Unificación hacia la sobrevaluación del CUP (tendencia 1-1)**. La eliminación del CUC, sin ajuste del CUP, implica el retorno a una situación con similitudes al momento anterior a la existencia del mismo, con fuertes presiones a la dolarización de la economía (o a la existencia de mercados cambiarios informales paralelos). Asimismo, ello representaría un agravamiento de la situación de divisas del Estado, al haber una fuerte presión por aumentar las importaciones. También se daría el encarecimiento del país en términos competitivos, lo que puede desalentar inversiones. Los beneficios y costos del proyecto dependerán del esquema de precios en la cadena de valor. Si bien tienden a abaratarse las maquinarias e insumos, lo que puede llevar a modernizar y aumentar la demanda, se encarece la fuerza de trabajo y los servicios, cuyo nivel de remuneraciones actual es un bastión de la competitividad de los sistemas productivos, dado los precios internacionales.

19. **Unificación entre bandas o diferenciada**. Una situación intermedia, de ajuste del tipo de cambio hacia 10-15 CUP/CUC, sería viable para los beneficios y costos del proyecto si se logra evitar una disparada inflacionaria. Por último, estrategias de tipos de cambio diferenciados por tipos de productos o por ramas, o entre bandas, podrían ser alternativas para que el proceso de unificación cambiaria no afecte la competitividad de los sistemas productivos, no empeore la situación de las arcas estatales y no dispare un proceso inflacionario (y por lo tanto la pobreza). La definición de aquellas bandas o tipos de cambio diferenciales debieran considerar las prioridades estratégicas del gobierno en cada sector de la economía y prever los cambios en la oferta y demanda de bienes y servicios ante la alteración de los precios relativos en cada caso. Estudios[2] señalan los diferentes productos y sus actuales Tasas de Cambio Implícitas (TCI), lo que puede ser un punto de partida para la redefinición cambiaria (la mayor parte de los productos agropecuarios posee una Tasa de Cambio Implícita valuada entre 9 y 20 CUP/USD).

20. **Modelos establecidos.** El siguiente cuadro vincula los instrumentos de financiamiento con los modelos construidos en el análisis económico y financiero.

[2] Pérez, 2018.

Tabla 1. Modelos propuestos

Actividad	**PDC Cacao**			**PDC Café**					
Modelo	Finca Cacao	Cooperativa de Cacao	Vivero de Cacao	Cooperativa de Café	Finca Café Arábica con Riego	Finca Café Arábica sin Riego	Finca de Café Robusta	Finca Café Robusta Conv.	Vivero de Café
Segmento	Producción primaria	Acopio / Servicios	Producción Insumos	Acopio / Servicios	Producción primaria				Producción Insumos
Tamaño	2- 2.25 ha por finca	80 ha en producción	1600m2	80 ha en producción	2 ha por finca				1600m2
Familias / modelo	1	40	1	40	1				
Monto específico	800 USD	21.000 USD y 67.000 USD	5.000 USD	67.000 USD y 113.000 USD	3050 USD	8000 USD			5.000 USD
Monto total	Entre 67.000 USD y 113.000 USD			Entre 67.000 USD y 113.000 USD					
Referencia-Plan	5	7	9	6	1	2	3	4	8

21. **Destinatarios y calendario de incorporación.** El ejercicio estima el alcance de los beneficios de las inversiones sobre 12.000 familias en los modelos de finca (una finca por familia) y sobre 300 modelos de las Cooperativas destinatarias (250 en Café y 50 en Cacao), a lo que debe sumarse un vivero por cada Cooperativa. Así se logran alcanzar las 25.000 familias que integran las Cooperativas destinatarias.

Tabla 2. Calendario de incorporación a los beneficios

Models	Unit	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5	Total
Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	*N° Families*	-	-	333	333	333	1,000
Model 2. Arabica Coffee Farm	*N° Families*	-	-	1,333	1,333	1,333	4,000
Model 3. Robusta Coffee Farm	*N° Families*	-	-	1,000	1,000	1,000	3,000
Model 4. Mixed Coffee Farm	*N° Families*	-	-	667	667	667	2,000
Model 5. Cacao Farm	*N° Families*	-	-	667	667	667	2,000
Model 6. Cooperative Coffee	*N°*	-	-	83	83	83	250
Model 7. Cooperative Cacao	*N°*	-	-	17	17	17	50
Model 8. Nursery Coffee	*N°*			83	83	83	250
Model 9. Nursery Cacao	*N°*			17	17	17	50

22. **Precios y convertidores.** Los precios financieros de insumos y productos son los precios derivados de las fichas de costos, los programas de desarrollo en finca, manuales con las normas de precios regulados y otras fuentes estadísticas locales. Los mismos se verificaron durante la misión de diseño del proyecto (noviembre 2018). Los precios económicos se calcularon sobre la base de los principales insumos y productos de importación y exportación y se han estimado a partir de los precios internacionales de los productos usando como fuente de información el boletín del Banco Mundial sobre *commoditties -Pink Sheet-* del último mes disponible.

23. La mayor parte de los precios mayoristas en Cuba se forman actualmente por el "método de gastos"[3], lo que significa "…reconocer a los costos y gastos una tasas de ingreso neto, definida según las ramas de la economía…"[4] .

24. En las últimas décadas hubo intentos por promover la formación de precios por otros métodos que pudieran adaptar mejor las condiciones de la economía cubana al nuevo contexto. Por ello se propusieron el "método de correlación", lo que implica definir los precios partir de la inserción del

[3] Implementado por medio de la norma jurídica: Instrucción n°16 del 10/05/2000

[4] Perez, 2018.

mercado de destino, o por “acuerdos”, cuando los bienes y servicios se destinan al mercado local en divisas por ejemplo. Sin embargo, los intentos no prosperaron “…y se mantiene desde 1999 las disposiciones que rigen la formación de precios, sin considerar los cambios que ha sufrido la economía en casi veinte años…”[5].

25. En 2015 y 2016 se comenzaron a aplicar “convertidores” (de 3) a los precios de insumos importados y se incrementaron costos y precios de acopio, con utilidades entre 30% y 50% que volvieron a dar luz a ciertas actividades agropecuarias. Durante la misión de diseño no se han podido corroborar los convertidores que actualmente se aplican. Los valores financieros en el presente trabajo son aquellos que existen efectivamente para los productores y los valores económicos se calculan a partir de una Tasa de Cambio Implícita vinculada al precio de aquellos productos en el mercado internacional. Por ello, se calculan convertidores entre 7 y 10 puntos para los principales insumos y materiales importados y entre 1.1 y 1,2 para los productos exportables. Para los servicios que son ofrecidos localmente no se aplican convertidores ni tampoco para los bienes que no tienen vinculación con mercados externos (importación o exportación) producidos. Para la fuerza de trabajo, se ha aplicado un factor de conversión de 0.9 a partir de la última información de desempleo en Cuba (Anuario Estadístico de CEPAL, 2016).

26. **Plazo y tasas de descuento**. La tasa de descuento considerada en el análisis financiero es del 10%, sobre la base de las tasas pasivas existentes en el sistema financiero y un ajuste realizado para acercar la comparación a las tasas de descuento financieras estimadas en PRODEGAN.

27. **Beneficios cuantificables y no cuantificables**. En todos los casos, los beneficios cuantificables surgen de mejoras sustantivas de productividad (mejora de procesos), y de mejoras de calidad o el aprovechamiento de nuevos productos (mejora de productos), aumentando en el primer caso las cantidades producidas y en el segundo los precios o las fuentes de ingresos.

28. Por otro lado, los beneficios difícilmente cuantificables tienen que ver con la introducción de nuevas prácticas y costumbres que mejoren la resiliencia al cambio climático y la conservación de los recursos naturales. También existirán beneficios positivos a partir de la mejora en la nutrición en las comunidades (en la cantidad y diversidad de productos) a partir de la promoción de huertos y el mejoramiento del acceso al consumo proteico. Otros beneficios no cuantificables tienen que ver con los efectos positivos de promover el empoderamiento de las organizaciones de base (desde el punto de vista del capital social, lo que dotará a las mismas de mayores capacidades) y del rol y la mayor presencia de mujeres en las mismas.

IV. **Análisis financiero**

29. **Resultados**. Una síntesis de los resultados de los modelos se puede visualizar en las siguientes tablas. Los cálculos se realizan sobre un lapso de 20 años y se descuentan las inversiones realizadas y efectivamente recibidas por las familias en activos, servicios o transferencias. Se aplica una progresión conservadora en lo que hace a la obtención de beneficios, ya que se descuentan las posibles demoras de la adopción de tecnologías. La tasa de descuento se calcula en 10% y en todos los casos se contempla el financiamiento a tasas del 4% en los modelos de finca y en las cooperativas.

[5] Idem.

Tabla 3. Síntesis de Situación con y sin proyecto por modelo

Item	Unit	Models								
		Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	Model 2. Arabica Coffee Farm	Model 3. Robusta Coffee Farm	Model 4. Mixed Coffee Farm	Model 5. Cacao Farm	Model 6. Cooperative Coffee	Model 7. Cooperative Cacao	Model 8. Nursery Coffee	Model 9. Nursery Cacao
Without Project										
Costs	CUP	13,945	13,694	10,703	7,662	7,385	43,400	43,400	3,257	1,182
Sales	CUP	25,920	25,920	23,651	18,263	9,830	116,586	65,243	4,147	1,573
Margins	CUP	***11,976***	***12,226***	***12,949***	***10,600***	***2,445***	***73,186***	***21,843***	***890***	***391***
With Project										
Costs	CUP	20,356	14,342	11,393	10,301	10,066	43,400	43,400	87,172	91,759
Sales	CUP	63,119	40,917	38,891	41,605	23,188	210,175	150,885	115,625	121,076
Margins	CUP	***42,763***	***26,575***	***27,499***	***31,304***	***13,122***	***166,775***	***107,485***	***28,453***	***29,317***
Increase	%	257	117	112	195	437	128	392	3,096	7,394
IRR	%	49.4%	42.2%	50.8%	53%	21%	28%	19%	23%	22%
NPV	CUP	158,197	80,388	85,681	123,218	37,646	353,201	240,438	110,034	108,543
Ratio B/C	N°	2.86	2.3	2.72	3.30	2.01	2.54	1.43	1.31	1.29

30. Se concluye que los resultados financieros del proyecto son positivos, con tasas de rentabilidad que oscilan entre el 19% y el 55% según cada caso.

Tabla 4. Síntesis de resultados del análisis de rentabilidad por modelo

Modelo	IRR	NPV	Ratio B/C
Item	**%**	**CUP**	**N°**
Farm introducing irrigation	49%	158,197	2.86
Coffee Farm	42%	80,388	2.30
Coffee Farm	51%	85,681	2.72
Coffee Farm	53%	123,218	3.30
Farm	21%	37,646	2.01
Cooperative Coffee	28%	353,201	2.54
Cooperative Cacao	19%	240,438	1.43
Coffee	23%	110,034	1.31
Cacao	22%	108,543	1.29

31. **Supuestos en los modelos elegidos**. A continuación se detallan los principales parámetros elegidos para los modelos construidos

Tabla 5. Supuestos detallados por Modelo de finca

Supuesto	**Modelo 1. Arábica riego**	**Modelo 2. Arábica**	**Modelo 3. Robusta**	**Modelo 4. Conversión Robusta a Arábica**	**Modelo 5. Cacao**
Distribución de campos	0,5 ha renovación 0,5 ha rehabilitación 0,5 ha desarrollo en riego 0,5 ha desarrollo sin riego	0,5 ha renovación 0,5 ha rehabilitación 1 ha desarrollo			0,5 ha renovación 0,5 ha rehabilitación 1 ha desarrollo 0,25 ha nuevas áreas
Rendimientos actuales (tn/ha) En Café oro y Cacao procesado	**SIN Proyecto** Año 1: 0,18 Año 2: 0,2 Año 3: 0,22 Año 4: 0,22 Año 5: 0,22		**SIN Proyecto** Año 1: 0,23 Año 2: 0,28 Año 3: 0,34 Año 4: 0,34 Año 5: 0,34		**SIN Proyecto** Año 1: 0,05 Año 2: 0,15 Año 3: 0,3 Año 4: 0,33 Año 5: 0,44
Rendimientos esperados (tn/ha) En Café oro y Cacao procesado	**CON Proyecto** Año 1: 0,5 Año 2: 0,63 Año 3: y luego 0,78	**CON Proyecto** Año 1: 0,21 Año 2: 0,27 Año 3: 0,31 Año 4: 0,4 Año 5: 0,45	**CON Proyecto** Año 1: 0,27 Año 2: 0,34 Año 3: 0,41 Año 4: 0,5 Año 5: 0,6	**CON Proyecto** Año 1: 0,21 Año 2: 0,27 Año 3: 0,31 Año 4: 0,4 Año 5: 0,45	**CON Proyecto** Año 1: 0,06 Año 2: 0,18 Año 3: 0,33 Año 4: 0,40 Año 5: 0,53
Localización	**Maisí, Baracoa, San Antonio de Sur, Imías.**		**El resto de los municipios**		**Baracoa**
Proporción actual del área destinataria en el proyecto	**50%**		**50%**	**0%**	**100%**
Proporción esperada del área destinataria en el proyecto	**50%**		**30%**	**20%**	**112.5%**
% Posturas para uso propio	70%				75%
% Autoconsumo/ Resiembra	5%				5%
Comisión de la Cooperativa	5% en ventas 5% en insumos				
Cantidad de familias	1.000	4.000	2.000	3.000	2.000
Acceso al financiamiento	BANDEC- Tasa 4%- Financiamiento a 10 años con 5 años de gracia.				
Producciones marginales intercaladas	Plátano fruta intercalado en fincas de Cacao; y Mamey, Sapote, Guanábana y Plátano fruta intercalado en fincas de Café y en viveros.				

Tabla 6. Supuestos detallados por Modelo de cooperativa

Supuesto	Modelo 6 Cooperativa de Café	Modelo 7. Cooperativa de Cacao
N° Cooperativas / de 40 fincas	250	50
Proporción de fincas por tipo (cantidad)	Arabica Riego: 4 Arabica: 16 Conversión : 8 Robusta: 12	40 fincas cacao
% de la producción con prestación de servicio	60%	
Empleados de las cooperativas	4	
Producciones marginales comercializadas	50%	

32. **Propuesta de cambio del proyecto.** Por medio del incremento de la productividad del Café y el Cacao, el proyecto aspira a mejorar las condiciones de vida y la resiliencia de las familias rurales. En miras a lograr el incremento de productividad, el proyecto apoyará a las Cooperativas de Café y Cacao y a las entidades prestadoras de servicios para el desarrollo integral de las cadenas de valor. Mientras que en Café el objetivo es recuperar la productividad, sustituir exportaciones y aumentar los saldos exportables; en Cacao, el proyecto buscará contribuir a reactivar la producción después de la devastación provocada por el huracán Mathew en 2016, facilitando la resiembra, los trabajos de regulación de sombra y generando mayor resiliencia de los productores con la diversificación de la producción en las plantaciones.

33. A continuación se mencionan las inversiones que el proyecto propone para viabilizar la propuesta de cambio:

Inversiones en Café para el aumento de la productividad	**Inversiones en Cacao para la reactivación de la producción**
• Materiales y herramientas durables para facilitar el mejoramiento de las prácticas de cultivo y el control de sombra (a nivel finca), • Sistemas de riego para fortalecer la fructificación en ciertos periodos del años (fincas piloto); • Viveros para la producción de posturas mejoradas y unidades de producción de abono orgánicos (áreas colectivas) (viveros de 50.000 posturas) • Tractores e implementos para facilitar la preparación de suelos, la prestación de servicios y el transporte (a las cooperativas • Asistencia técnica y capacitación a través de los centros de Gestión y las Cooperativas Escuela Agrícola • Mejor acceso a material biológico para el control de enfermedades (con el fortalecimiento de los CREE) • Materiales y equipos para mejorar la resiliencia al cambio climático y fomentar la conservación de suelos • Insumos, servicios, materiales y equipos para la fomentar la diversificación • Apoyo a la renovación de un cuarto de las fincas por año • Unidades de reproducción de bestias mulares y bueyes	• Materiales y herramientas durables para facilitar el mejoramiento de las prácticas de cultivo y el control de sombra (a nivel finca), • Viveros para la producción de posturas mejoradas y árboles de sombra así como unidades de producción de abono orgánicos (áreas colectivas); (viveros de 50.000 posturas) • Compra de tractores e implementos para facilitar la preparación de suelos, la prestación de servicios y el transporte (a las cooperativas • Asistencia técnica y capacitación a través de los centros de Gestión y las Cooperativas Escuela Agrícola • Mejor acceso a material biológico para el control de enfermedades (con el fortalecimiento de los CREE) • Inversiones para mejorar la resiliencia al cambio climático y fomentar la conservación de suelos • Inversiones para la fomentar la diversificación • Renovación de un cuarto de las fincas por año • Unidades de reproducción de bestias mulares y bueyes

34. **Mercados**. Toda la producción de café arábica oro se destina a la exportación y al mercado turístico nacional en CUC (CADECAs) y el café robusta se destina para el mercado nacional, cuyo incremento de producción sustituye las importaciones actuales (de Vietnam). En Café, se espera que el 20% de las fincas (2.000 familias) inicie la conversión de Café Robusta a Café Arábica y solo un 10% de las fincas introduce riego. Por su parte, el incremento de la producción de cacao generado por el proyecto es usado para substituir importaciones.

35. Mientras tanto, los productores comercializan café cereza a las empresas estatales, recibiendo los siguientes precios regulados según cada variedad:

Tabla 7. Precios al productor y proporción por calidad

Tipo	**Precio definido (CUP/kg)**	**Cantidad por productor (%)**
ARABICA		
1ra Calidad	12.5	85%
2da Calidad	10.5	10%
3ra Calidad	6.8	5%
ROBUSTA		
1ra Calidad	8.3	85%
2da Calidad	7.5	15%
CACAO		
Cacao en baba	8.54	100%

36. **Beneficios esperados**. Sin la existencia del proyecto se prevé que el rendimiento esperado en los programas de desarrollo y en las cartas tecnológicas de las fincas presentaría una merma de aproximadamente el 20% con respecto al incremento esperado registrado actualmente. El proyecto no considera beneficios a partir de diferencias en la proporción de la calidad de café o cacao vendido o el precio del mismo.

37. **Propuesta de cambio en las cooperativas**. Las distintas fincas de Café y Cacao abastecen las Cooperativas, que obtienen sus ingresos a partir de las comisiones por la comercialización de insumos, aportaciones de las fincas y los márgenes por la prestación de servicios de transporte.

38. **Mejora en la resiliencia.** Sin proyecto, eventos climáticos cada 4 años generan un 40% de merma productiva. Luego de ello, no se vuelve al mismo punto de equilibrio rápidamente, sino que hay un empeoramiento de 25% en la producción al año siguiente. Con proyecto, si bien no se espera reducir la gravedad del shock, al año siguiente del evento se prevé una recuperación más rápida, donde se reduce la pérdida un 5% en cada shock hasta llegar al 10%. Ello implica un aprendizaje y una mejora en la resiliencia. En el caso de los viveros, el shock si se podrá reducir en un 20% y las pérdidas al año siguiente del mismo irán disminuyendo en la misma proporción hasta llegar al 5%.

39. **Efectos agregados.** A continuación se presentan los efectos agregados del proyecto en comparación a las variables agregadas del país en café y cacao en la actualidad.

Tabla 8. Efectos agregados

Variable	Total Proyecto	Total País	%
Hectáreas de Café	20,000	42,296	47%
Hectáreas de Cacao	4,500	5,080	89%
Nuevas áreas Cacao	500	5,080	10%
Producción de Café	1044	7069	15%
Producción Cacao	769	1540	50%
Cooperativas Café	250	1000	25%
Cooperativas Cacao	50	70	71%
Productores Café	10,000	40000	25%
Productores Cacao	2,000	2800	71%
Hectáreas regadas Café	500	1,200	42%
Exportaciones Café Arábica	1044	2000	52%
Importaciones Café Robusta	-328	8000	4%

40. **Impacto en los ingresos**. Teniendo en cuenta la importancia de lograr el mejoramiento de los ingresos y la resiliencia de las familias, se ha realizado un ejercicio para estimar el peso relativo de cada mejora propuesta en los modelos sobre ciertas situaciones hipotéticas en lo que hace a los ingresos familiares como lo son:. a) el índice de pobreza internacional a 5 USD por día por familia, el índice de pobreza internacional a 5,5 USD por familia; y c) el ingreso de una familia tipo con tres salarios mínimos de 767 CUP al mes. Sobre estas situaciones, se miden los impactos de los beneficios monetarios incrementales de la situación con proyecto (sumando jornales y beneficios incrementales, descontando autoconsumo) en cada caso, siempre como porcentaje del ingreso total.

41. A partir del enfoque aplicado, es posible notar que todos los modelos resultan rentables y brindan resultados satisfactorios para los destinatarios y destinatarias, tanto a nivel del resultado financiero neto de cada actividad como en el Ingreso familiar efectivo.

Tabla 9. Ejercicio de estimación de ingresos

ITEM	Unit	Models						
		Model 1. Coffee Farm introducing irrigation	Model 2. Arabica Coffee Farm	Model 3. Robusta Coffee Farm	Model 4. Mixed Coffee Farm	Model 5. Cacao Farm	Model 8. Nursery Coffee	Model 9. Nursery Cacao
Without Project		*	**	***	***			
Incomes without project / Equivalent labour	*CUP/year*	*20,581*	*20,832*	*19,358*	*17,010*	*12,700*	*9,496*	*10,646*
With Project								
Family income	*CUP/year*	*51,368*	*35,181*	*33,909*	*39,909*	*23,377*	*37,059*	*97,366*
% increase	*%*	*150*	*69*	*75*	*135*	*84*	*290*	*815*
% impact / poverty line	*%*	*64%*	*30%*	*30%*	*48%*	*22%*	*57%*	*180%*
International Poverty line- World Bank (5,5 USD per day / family)	*CUP/yr*	*$48,180*						
% impact / Average income per house-hold	*%*	*103%*	*48%*	*49%*	*76.33%*	*36%*	*92%*	*289.07%*
Average income per household Cuba	*CUP/yr*	*$30,000*						
% Impact / International Poverty line	*%*	*67%*	*31%*	*32%*	*50.19%*	*23%*	*60%*	*190.07%*
International Poverty line (5USD per day / family)	*CUP/yr*	*$45,625*						
Minimum Salary (3 person HH)	*CUP/yr*	*$27,612*						
Impacts in HH Income (%)	*%*	*111%*	*52%*	*53%*	*83%*	*39%*	*100%*	*314%*

42. Los resultados del análisis de rentabilidad financiera a nivel agregado son satisfactorios a pesar de haber tenido en cuenta las inversiones del proyecto con un tipo de cambio de 25 a 1 (en los modelos y a nivel global). La TIRF del proyecto alcanza un valor aproximado de 27,25 %, el VANF, actualizado al 10%, es de USD 26,77 millones (CUP 669 millones), y el ratio beneficio/costo es de 4.77, para un período de 20 años.

V. **Análisis económico**

43. Los resultados a nivel agregado del proyecto se estiman a partir del calendario de beneficiarios a ser cubiertos por el proyecto y los modelos construidos valuados a precios económicos, aplicando hipótesis conservadoras en lo que hace a la incorporación progresiva de beneficiarios. Luego se descuentan el resto de las inversiones del proyecto que no han sido consideradas en los modelos de finca. Este análisis será complementado con una estimación de los beneficios de la rehabilitación de caminos rurales (a partir del costo de oportunidad del tiempo y la disminución de pérdidas en la producción) y la consideración de la externalidad positiva ambiental.

44. Para analizar la factibilidad y conveniencia económica del proyecto y de la intervención en su conjunto, se utilizan indicadores convencionales como la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRe), el Valor Actual Neto Económico (VANe) y la relación Beneficio / Costo. Los indicadores se calculan a partir de los márgenes de los modelos de finca a precios económicos y la progresión de incorporación de beneficiarios al proyecto, descontando las inversiones no anteriormente consideradas también transformadas en valores económicos.

45. Los flujos de fondos para el cálculo de los indicadores de resultado económico se proyectaron a 20 años. La tasa de descuento empleada para la estimación del VAN es de 10% (según la tasa de interés de referencia para el costo de oportunidad del capital). Se contempla la continuidad de los costos recurrentes a descontar en cada año luego de la ejecución total del proyecto (en un 20% del promedio total de los costos anuales del proyecto).

46. Los resultados del análisis de rentabilidad económica del proyecto son positivos. Teniendo en cuenta una valuación de inversiones y costos a un tipo de cambio de 25 a 1, la TIRE del proyecto alcanza un valor aproximado de 22,32%, el VANE, actualizado al 10%, es de USD 19,58 millones (CUP 489 millones) y el ratio beneficio/costo es de 3.65, para un período de 20 años.

47. Los resultados son satisfactorios teniendo en cuenta que se tomaron diversas hipótesis conservadoras, se han sobreestimado los costos al tipo de cambio de 25 a 1, y se han aplicado factores

de conversión a los insumos y materiales entre 7 y 10 a 1. También se deben agregar aún los beneficios de la rehabilitación de caminos rurales, los proyectos pilotos de integración de cadena de valor y las externalidades ambientales, sin contar que podrían considerarse beneficios en las cooperativas a las que se les prestarán servicios con las inversiones en las cooperativas focalizadas.

48. Aun así, dada la existencia de un sistema cambiario dual y la imposibilidad de estimar con precisión la totalidad de los valores económicos (por los subsidios indirectos a la producción), se ha realizado un ejercicio complementario de estimación del saldo en divisas, a partir de la producción adicional generada y los ingresos esperados de divisas por las exportaciones proyectadas o la sustitución de importaciones, según el caso; descontando luego las inversiones, siempre en dólares norteamericanos. En este caso, la TIRE asciende a 22,50%, el VANE, actualizado al 10%, es de USD 31,37 millones y el ratio beneficio-costo es de 1.83. Ello permite concluir que el proyecto es rentable y conveniente desde el punto de vista económico, para el gobierno y la sociedad Cubana en su conjunto.

VI. **Análisis de Sensibilidad**

49. Las pruebas de sensibilidad se realizaron ante los escenarios siguientes: (i) la reducción en los beneficios del proyecto por reducción en los precios o cantidades (vía menores rendimientos, baja supervivencia de los emprendimientos o demoras en la adopción de tecnologías); (ii) el aumento de costos del proyecto por contingencias inesperadas en los precios; (iii) el retardo en los beneficios por demoras en la puesta en marcha o en la incorporación de beneficiarios; y (iv) la ocurrencia de eventos climáticos que afecten aún más las cosechas agrícolas o las actividades productivas (a lo que ya fue estimado en los modelos) e impidan la consecución de los beneficios (como por ejemplo las huracanes). Asimismo, se analizó la eventualidad de una combinación de los puntos (i) y (ii).

50. Las pruebas indican que, en las condiciones proyectadas, los resultados económicos se mantienen atractivos y con saldo positivo si son sometidos a las condiciones desfavorables simuladas.

Tabla 10. Análisis de sensibilidad sobre resultados económicos.

Sensitivity Analysis								
	Δ%	**Risk**				**EIRR**	**NPV (USD)**	**NPV (CUP)**
Base scenario						22.32%	19,576,737	489,418,423
Benefits	-10%	Combined risks on sale prices, yields, adoption rates				21.71%	17,129,880	428,246,998
	-20%					20.99%	14,683,023	367,075,572
Costs	10%	Increase in expenses and prices				21.77%	19,087,554	477,188,840
	20%					21.24%	18,598,370	464,959,257
Delay 1yr in Benefits		Adoption rate / delays				20.95%	16,318,519	407,962,973
Delay 2yr in Benefits						19.52%	13,260,706	331,517,644
External Shock every 2 yr	50% Benefits	External shock (prices, quantities, climate)				20.35%	16,234,612	405,865,300
External Shock every 3 yr	50% Benefits					19.82%	15,470,337	386,758,424
Mixed Scenarios		**Costs**	10%	**Benefits**	-10%	21.13%	16,640,697	416,017,415
			10%		-20%	20.38%	14,193,840	354,845,989
			20%		-20%	19.80%	13,704,656	342,616,406
			20%		-30%	17.02%	6,853,269	171,331,713
			20%		-10%	20.58%	16,151,513	403,787,832

51. Asimismo, los resultados se mantienen positivos y robustos si se someten a evaluación en el ejercicio sobre el saldo en divisas. Según diferentes escenarios de precios, la mayor parte de los mismos con resultados normales, incluyendo dos posibilidades de precios pesimistas:

Tabla 11. Análisis de Sensibilidad sobre resultados económicos

Resumen del escenario	Valores actuales:	Optimista Arabica Pesimista Robusta y Cacao	Pesimista Cacao	Pesimista Robusta	Pesimista Arabica	Optimista Robusta- Pesimista Arabica y Cacao	Optimista Cacao, Pesimista Café
Celdas cambiantes:							
Precio Arabica	5500	6325	5500	5500	4675	4675	4675
Precio Robusta	3130	2661	3130	2661	3130	3600	2661
Precio Cacao	2182.5	1855	1855	2182.5	2182.5	1855	2510
Celdas de resultado:							
VANE	$31,376,517	$35,570,917	$29,433,890	$30,235,870	$24,098,843	$23,299,295	$24,900,824
TIRE	22.50%	24.03%	21.89%	22.02%	19.83%	19.67%	19.98%
R B/C	1.83	1.94	1.78	1.80	1.64	1.62	1.66

FIDA
Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 5

Nota SECAP y Análisis de Riesgo Climático

Anexo 5. SECAP

1. Principales características del paisaje y problemas

1.1 Contexto sociocultural

1. La República de Cuba es una economía de renta media – alta, con una población de 11,2 millones de habitantes: 49.8% son hombres y 50.2% mujeres; hay 2.9 millones de jóvenes entre 15 y 34 años de edad (26.3% de la población total); 52.2% de los jóvenes son mujeres. Del total de la población, 23% vive en el medio rural (2.6 millones), donde 53.6% son hombres y 46.3% mujeres.

Pobreza

2. El Gobierno de Cuba no difunde información oficial relacionada con la pobreza en el país. No obstante, debido a que existe una amplia cobertura de servicios sociales las posibilidades de que las necesidades básicas no se satisfagan, disminuyen. Además, por la naturaleza de la economía cubana y los varios servicios que ofrece el Gobierno a un precio subvencionado o gratis, la comparación de la información relacionada a la pobreza con otros países en la región no resulta sencillo.

3. Cuba ha enfrentado ajustes económicos durante la última década, pero continúa el acceso a la atención médica, la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la tranquilidad ciudadana, la seguridad social y la protección mediante la asistencia social a las personas que lo necesiten. Esta política representa una red que busca minimizar la pobreza extrema en el país.

4. Sin embargo, el país depende de la importación de alimentos, representando ésta entre 70% y 80% del consumo nacional. Debido a la reducida producción alimentaria nacional y los efectos del bloqueo económico y comercial al que sigue sujeto el país, las familias cubanas son vulnerables a los incrementos de los precios de los alimentos, y esto continúa restringiendo el acceso a distintos alimentos que afectan su dieta e ingesta de nutrientes. Por tanto, el contexto cubano impone riesgos a la seguridad alimentaria y es por ello que el Gobierno la considera como objetivo estratégico de seguridad nacional y eje fundamental de su política social.

5. La proporción del ingreso que la población de un país gasta en alimentos puede ser un indicador de pobreza ya que, en general, los hogares en países menos desarrollados gastan una mayor parte de su ingreso en alimentación, mientras que las familias en países desarrollados gastan una menor proporción. En países de América Latina considerados como pobres por diversas mediciones como Guatemala y Haití, esta proporción se ubica para el tercil más pobre de hogares, en 52% y 84%, respectivamente[1]. Los hogares en Cuba presentan proporciones de gasto en alimentos respecto a su ingreso de 70%.

6. Cuba cumplió con las metas de algunos indicadores importantes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Por ejemplo, la relación de empleo-población aumentó (ODM1); presenta una tasa de matriculación en la enseñanza primaria mayor al 96% (ODM2); aumentó la proporción de 23% en 1997 a casi 48% en 2015 de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales (ODM3); logró reducir la mortalidad infantil de 10.6% en 1990 a 4% en 2015 (ODM4)[2]; cumplió con la meta de erradicar la pobreza extrema y el hambre en el país; y redujo la proporción de personas desnutridas de 13,2% en el 1990 a 0,8% en 2014-2016, el valor más bajo de América Latina y el Caribe. Cuba es también el único país de la región en haber eliminado la desnutrición infantil severa[3].

[1] http://www.fao.org/faostat/es/#data/HS
[2] http://interwp.cepal.org/perfil_ODM/perfil_pais.asp?pais=CUB&id_idioma=1
[3] International Food Policy Research Institute (IFPRI) et al. 2017. Global Hunger Index. The inequalities of hunger. IFPRI Concern Worldwide, Welthungerhilfe. Washington, DC/ Dublín/ Bonn.

7. Los anteriores logros demuestran la determinación del Gobierno por continuar en la senda hacia el logro de mayores niveles de bienestar de la población, en particular en las áreas de lucha contra la pobreza y el hambre, la revisión del deterioro ambiental, el mejoramiento de la educación y la salud, y la promoción de la igualdad de género. El Gobierno también se ha comprometido al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y en particular a los objetivos relacionados con poner fin a la pobreza (ODS 1) y cero hambre (ODS 2).

8. Aunque se reconocen los logros del modelo económico cubano, también se reconoce que las poblaciones que radican en el sector rural y se dedican a la siembra y producción de alimentos enfrentan vulnerabilidades relacionadas con acceso complicado a las tierras, falta de equipamiento, baja diversidad y calidad en la dieta, migración de los jóvenes y mujeres a las ciudades, envejecimiento de la población y la baja remuneración por el trabajo agrícola.

Seguridad alimentaria

9. La seguridad alimentaria y la nutrición tienen un papel central en la seguridad nacional. Desde la década de los noventa existe el Plan Nacional de Acción para la Nutrición (PNAN) cuyo objetivo es incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la cadena alimentaria con la finalidad de aumentar el consumo de alimentos nutricionalmente apropiados y sustituir importaciones.

10. Las intervenciones directas del PNAN son, entre otras: la distribución normada de alimentos básicos; programas selectivos de alimentación a grupos vulnerables; programas de merienda y almuerzo escolar; y programas para combatir deficiencias de micronutrientes a través de alimentos fortificados y suplementos con micronutrientes. Asimismo, se realizan intervenciones que abordan las causas subyacentes de la malnutrición, como son, la prevención de enfermedades infecciosas (vacunación), la mejora en el suministro de agua, saneamiento ambiental, educación alimentaria y nutricional, y la mejora en la higiene.

11. No obstante el PNAN ha implementado acciones específicas para asegurar la buena alimentación, todavía se identifican brechas en los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de alimentos por insuficiente producción nacional de alimentos; por el limitado acceso a mercados internacionales y por la degradación de recursos naturales y pérdida de biodiversidad para la producción de alimentos
- Falta de acceso a alimentos dado que la oferta y demanda de alimentos no concuerdan con los requerimientos nutricionales recomendados
- El consumo y uso de alimentos provoca obesidad y falta de micronutrientes. Se tiene poco conocimiento sobre hábitos alimentarios saludables

12. Con la finalidad de cerrar estas brechas, se reconoce la necesidad de tomar acciones para: (i) incrementar la producción de alimentos y reducir la dependencia de las importaciones; (ii) fortalecer las cadenas de valor agrícola; y (iii) promover el acceso a una alimentación adecuada nutricionalmente[4].

Área del Proyecto

13. Una de las prioridades del Gobierno de Cuba es mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las cadenas alimenticias, incluyendo las de café y el cacao, para proveer a la población de una mejor alimentación, incrementar las exportaciones y así la entrada de divisas duras para poder comprar lo que no se pueda producir en el país, y disminuir las importaciones de alimentos que hasta el momento se han tenido que realizar recurrentemente.

14. No obstante, la producción de alimentos ha estado deprimida, lo que ha tenido efectos negativos en el retorno económico de las actividades rurales; es decir, el ingreso

[4] PMA. Apoyando la Seguridad alimentaria y nutricional 2015-2018

que los pobladores de áreas rurales perciben actualmente es menor por la baja producción y productividad de sus cultivos que además está afectada por la exposición de sus tierras a los efectos del cambio climático.

15. Las cadenas de valor del café y el cacao son estratégicas para la economía nacional, y particularmente para las provincias de la región oriental en las que intervendrá PRODECAFE. El café integra la "canasta básica", y el país debe importar cantidades crecientes para cubrir la demanda interna, al tiempo que exporta pequeños volúmenes de alta calidad. El cacao no integra esa canasta, su déficit comercial es menor, y su potencial exportador aparentemente más cercano en el tiempo. Las provincias seleccionadas para la intervención del proyecto (Granma, Guantánamo, Holguín y Santiago de Cuba), concentran la mayor parte de la producción de café del país (90%), y de cacao (más del 80% solo en la provincia de Guantánamo), así como de las cooperativas de productores agrícolas que trabajan estos cultivos. Estas provincias también concentran a la población con mayor vulnerabilidad climática del país y se caracterizan por niveles elevados de migración rural (especialmente de la población joven) porque atraen menos inversión en infraestructura y menos servicios para la población (clínicas, círculos infantiles, acceso a agua).

Estrategia de focalización

16. La focalización de las cooperativas y personas focalizadas por el PRODECAFE se hizo en tres niveles: Por provincia, empresa-municipio y cooperativas/entidades prestadoras de servicios.

17. *Nivel provincia:* Como se ha mencionado anteriormente, los beneficiarios del proyecto se concentran en cuatro provincias de la región oriental: Holguín, Granma, Santiago y Guantánamo debido a que son las provincias que tienen la mayor concentración de hectáreas sembradas o cuentan con áreas con las características necesarias para producir café y cacao. Además, esta selección está relacionada con la política del Gobierno de promover actividades productivas en áreas del país que actualmente tienen economías locales menos desarrolladas.

18. *Nivel empresa:* El Ministerio de Agricultura (MINAG) a través del Grupo Agroforestal (GAF) atiende, informa y coordina a las bases productivas por medio de las Empresas Agroforestales que cubren determinados municipios. Es así que PRODECAFE apoyará a las cooperativas seccionadas por 19 empresas: 17 empresas agroforestales, una empresa integral agroforestal y una empresa agroforestal y coco. Asimismo, por provincia, operan cuatro empresas en Granma; seis en Guantánamo; dos en Holguín; y ocho en Santiago. Las 19 empresas agroforestales cubren en total a 27 municipios, las que se distribuyen por provincia de la siguiente manera: seis en Granma; ocho en Guantánamo; cinco en Holguín; y ocho en Santiago.

19. *Nivel cooperativa:* El grupo potencial de recibir servicios del PRODECAFE se compone de 691 cooperativas distribuidas en las provincias de Holguín, Granma, Santiago y Guantánamo, en 19 empresas agroforestales y procesadoras de café. Este número de cooperativas acumula 48,733 hectáreas dedicadas al cultivo del café, 5,191 al cacao y 19,925 para cultivos varios. En general, del total de asociados a las cooperativas, 21% son mujeres y 10% son jóvenes.

20. El GAF definió una serie de criterios que las cooperativas dentro del área de incidencia de PRODECAFE deben cumplir para ser focalizadas por el proyecto. Estos incluyen cooperativas que cuenten con: (i) acceso a los centros de acopio y beneficio; (ii) potencial para lograr el desarrollo de sus capacidades; (iii) acceso a vías de comunicación; (iv) presencia de jóvenes y mujeres; (v) oportunidades de incluir actividades para jóvenes y mujeres; (vi) oportunidades de desarrollar capacidades para convertirse en escuelas y prestadores de servicios; (vii) potencial para alcanzar rendimientos de al menos 0.5 ton/ha (café); (viii) mayor proporción de café arábico sembrado; (ix) nivel de desarrollo variado (desarrolladas, intermedias y menos desarrolladas); (x) con posibilidad para el desarrollo de riego; (xi) con áreas que

permitan la introducción de nuevas tecnologías; (xii) acceso a un técnico agrónomo; (xiii) acceso a postura; y (xiv) liquidez financiera o con oportunidades para obtenerla.

21. Para cada criterio, GAF asignó una calificación entre 0 y 10, las cooperativas con mayor puntaje fueron las priorizadas para participar en el proyecto, considerando que el incremento de la producción nacional de café y cacao es un objetivo central para el Gobierno, la selección de cooperativas con potencial importante se consideró clave para aportar los volúmenes de producción requeridos como resultado de las inversiones del proyecto, y para operar como unidades demostrativas y de capacitación, así como prestadoras de servicios especializados a cooperativas más pequeñas o con menores capacidades, garantizándose así un mayor escalamiento de los impactos del proyecto.

22. El resultado de esta selección se presenta en el cuadro 1 en el que se observa que el grupo objetivo del proyecto está conformado por aproximadamente 17.000 productores, sus familias y las personas empleadas (hombres, mujeres, jóvenes y adultos - alrededor de 66 300 personas) en 300 cooperativas agroforestales (CCS, CPA y UBPC), especializadas en la producción del café y cacao en el área de incidencia de PRODECAFE. Además de la actividad agroforestal, las familias en estas 300 cooperativas desarrollan, de forma individual o cooperativa, otras actividades productivas agrícolas y pecuarias para el autoconsumo y la venta en pequeña escala. Las actividades más comunes son la producción porcina, la avicultura y la siembra de hortalizas, vegetales y granos. Otras actividades importantes son la cría de equinos como medio de transporte en la montaña, los frutales y la apicultura.

Cuadro 1. Provincias, municipios y cooperativas focalizadas por PRODECAFE

Provincia	Empresa	Municipalidad	Número de cooperativas	Hectáreas de café	Hectáreas de cacao	Número total de asociados	Número de mujeres	Número de jóvenes
1. Granma	1. Ataque a Bueycito	1. Buey Arriba	15	1,132.20	66.90	1,127	137	162
	2. Bartolomé Masó	2. Bartolomé Masó	15	526.30		632	136	13
	3. Integral	3. Campechuela	5	418.80	22.00	328	59	112
	Agropecuaria	4. Media Luna	5	182.80		158	10	10
	Granma	5. Pilón	5	286.80		120	35	23
	4. Batalla de Guisa	6. Guisa	15	720.95	37.98	512	82	86
	Total		60	3,267.85	126.88	2,877	459	406
2. Guantánamo		7. Manuel Támes	10	299.59		788	136	
		8. Niceto Pérez	5	530.69		258	206	
	5. Asdrubal López	9. San Antonio del Sur	7	434.10	167.32	432	327	
	6. Baracoa	10. Baracoa	40	143.68	2,456.32	2,053	328	347
	7. El Salvador	11. El Salvador	20	1,800.59	26.88	892	120	151
	8. Imias	12. Imias	10	496.47	335.55	758	85	166
	9. Maisí	13. Maisí	28	1,770.80	332.78	1,379	244	59
	10. Yateras	14. Yateras	20	2,360.96	79.50	1,133	279	15
	Total		140	7,836.88	3,398.35	7,693	1,725	738
3. Holguín		15. Cueto	1	135.00		51	9	14
	11. Mayarí	16. Mayarí	4	326.4		180	53	52
		17. Frank Pais	2	98.89	40.51	91	20	7
		18. Moa	1	83.02	45.63	59	5	
	12. Sagua de Tánamo	19. Sagua	12	1,149.67	35.20	783	159	63
	Total		20	1,792.98	121.34	1,164	246	136
4. Santiago	13. Guama	20. Guamá	5	214.70	6.20	179	36	13
	14. Palma Soriano	21. Palma Soriano	10	1,430.06	16.00	517	189	45
	15. Rolando Ayub	22. Contramaestre	5	693.52		389	332	48
	16. San Luis	23. San Luis	10	657.50		325	55	41
	17. Sierra Cristal Segu	24. Segundo Frente	20	1,938.29		1,698	378	297
	18. Songo La Maya	25. Santiago	5	296.41	7.30	316	95	38
		26. Songo La Maya	15	1,124.81	13.30	1,070	271	157
	19. Tercer Frente	27. Tercer Frente	10	1,353.48	63.70	840	110	122
	Total		80	7,708.77	106.50	5,334	1,466	761
Total general			300	20,606.48	3,753.07	17,068	3,896	2,041

23. Dentro de las 300 cooperativas focalizada por el proyecto, se seleccionarán además cerca de 90 cooperativas en áreas de difícil acceso para ser capacitadas e impulsadas como prestadoras de servicios especializados para otras cooperativas más pequeñas o con menores capacidades. Por ello, el proyecto también beneficiará indirectamente a los miembros de estas cooperativas y a las comunidades de sus áreas de influencia a través de la mejora de los servicios de asistencia técnica y el incremento de la oferta de

productos alimenticios derivados del sector agroforestal y su disponibilidad para la población a lo largo del año.

24. Las cooperativas focalizadas por PRODECAFE presentan diferentes atributos y desempeño. Ese desempeño es monitoreado por la Dirección de Atención al Desarrollo Cooperativo del MINAG, con base a 18 variables que permiten categorizarlas en tres grupos. La calificación se basa fundamentalmente en la situación financiera, su gobernanza (constitución y funcionamiento de los órganos), instrumentos de gestión empleados, y otros que a juicio de la Dirección especializada demuestran su fortaleza.

25. Como resultado de las diferentes intervenciones del Gobierno cubano para la recuperación y renovación de la producción en los últimos años así como el incremento significativo del precio del café y del cacao al productor, una parte importante de las cooperativas agroforestales en la zona oriental (54%) ha desarrollado capacidades por lo cual se encuentran clasificadas en el grupo 1 (cooperativas avanzadas). Considerando que: (i) estas cooperativas todavía no logran una productividad por hectárea comparable con productores en otros países de la región debido a los desafíos que aún no se han resuelto; y (ii) el incremento de la producción nacional de café y cacao es un objetivo central para el Gobierno, la selección de cooperativas como parte de este grupo resulta clave para aportar los volúmenes de producción y substitución de importaciones requeridos. Al mismo tiempo, PRODECAFE potencializará las capacidades de estas cooperativas como unidades demostrativas y de capacitación, y prestadoras de servicios especializados a otras cooperativas más pequeñas o con menores capacidades.

26. Aun cuando el liderazgo en la producción lo ejerzan las cooperativas actualmente más desarrolladas, la estrategia de focalización del PRODECAFE también toma en cuenta la situación de las cooperativas menos avanzadas. Éstas deben su debilidad relativa a diversos factores, entre los que se destacan:

- Localización en el terreno. Hay mayor presencia de cooperativas débiles en zonas "intrincadas" de montaña, con dificultades de acceso y menos acceso a servicios. Sin embargo, por su ubicación en zonas altas tienen un importante potencial como productoras de café arábica de calidad para la exportación y por ello son de fundamental importancia para el logro de los objetivos del proyecto.
- Calidad de los recursos humanos. En especial cooperativas con dificultades para mantener concejos directivos que puedan ejercer buenos liderazgos ante las dificultades de acceso, la falta de servicios, y el éxodo rural de la fuerza de trabajo que caracterizan el contexto de estas cooperativas.

27. Las cooperativas menos avanzadas serán atendidas a través de una serie de acciones que incluyen: (i) vinculación a cooperativas avanzadas, para recibir servicios, entrenamientos, y acompañamiento; (ii) actividades dirigidas a su fortalecimiento institucional y capacidades de dirección y gestión; e (iii) inversiones, con carácter piloto, en beneficios húmedos de café y otras de transformación a nivel de finca o cooperativa, con el fin de mitigar sus problemas de mayores costos de traslado y pérdida de calidad durante el transporte. Es por ello que la calidad y extensión de los servicios técnicos, financieros y de fortalecimiento de capacidades organizativas y administrativas que se proveerá a las cooperativas a través de planes de fortalecimiento de servicios (PFS), resultará clave para el logro del objetivo del proyecto.

28. Debe tenerse en cuenta además, que, aunque se denominen avanzadas, todas las cooperativas del área de intervención del PRODECAFE presentan condiciones de vulnerabilidad por distintas razones, entre ellas, los riesgos de exposición a eventos climáticos severos, la falta de acceso a fuentes permanente de energía, la deficiencia de alimentos nutritivos, y las dificultades de acceso a transporte, vivienda y diversos servicios que provocan migración de la fuerza de trabajo de la montaña a las zonas urbanas. Además, aun cuando algunas cooperativas cuenten con mayores capacidades, todas se caracterizan por sus bajos niveles de productividad y calidad, así como por sus limitaciones en la adopción de las prácticas agroforestales e insumos necesarios para

mejorar la resiliencia de sus sistemas agroforestales y lograr la estabilidad de sus ingresos familiares.

29. PRODECAFE también apoyará directamente a las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS) a la producción agroforestal, incluyendo aquellas dedicadas a la gestión, transporte, beneficio y clasificación, investigación, asistencia técnica, control biológico de enfermedades y plagas, y capacitación. Entre ellas, serán elegibles para el apoyo del proyecto: (i) Entidades Empresariales del GAF que incluyen Empresas Agroforestales (EAF) y Empresas Procesadoras de Café; (ii) Centros de Gestión de las empresas del GAF a nivel territorial; (iii) Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) de las EAF, que operan en coordinación con el Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal; (iv) Centros de investigación y capacitación agroforestales, de suelos, de sanidad vegetal y las universidades provinciales (Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo); y (v) agencias del BANDEC en áreas remotas y de difícil acceso.

30. Con el fin de mejorar el alcance y calidad de los servicios a ser recibidos por las cooperativas menos avanzadas, el diseño del PRODECAFE incluye un **piloto de desembolso por resultados (RBL)** para el financiamiento de las EPS a estas cooperativas. Con el instrumento de RBL recursos del proyecto serán desembolsados a los EPS según el porcentaje de cooperativas que, gracias a los servicios de acompañamiento provistos por las EPS, lograrán mejorar su nivel de capacidades y fortalezas. A través de esta estrategia se buscan resultados tangibles y la mitigación del riesgo del incremento de la brecha entre cooperativas con mayor y menor capacidades. Para monitorear el nivel de desarrollo de las cooperativas y su graduación de menos desarrolladas a más avanzadas se utilizará el criterio de desempeño monitoreado por la Dirección de Atención al Desarrollo Cooperativo del MINAG. Al final del proyecto se espera que 50% de las cooperativas de desarrollo medio y 60% de las menos desarrolladas hayan mejorado su posicionamiento al recibir servicios de EPS y otras cooperativas prestadoras de servicios.

Población en el área del proyecto

31. La población total de las cuatro provincias constituyendo el área de incidencia del proyecto suman 3.4 millones de personas. En Santiago se concentra el 30.7%; en Holguín 30.1%; en Granma 24.2% y en Guantánamo 15%. En cada una de las provincias, la proporción de población que habitan en el ámbito rural supera la media nacional: En Granma 39% de su población es rural; en Guantánamo 36%; en Holguín 34% y en Santiago 29%. El total de la población rural de estas cuatro provincias representa el 44.7% de la población total rural del país.

32. En cuanto a la **distribución de jóvenes y mujeres** en estas provincias, en Guantánamo la proporción de jóvenes entre 15 y 34 años de edad es 28% del total de la población; en Santiago y en Granma es 26% en cada una; y en Holguín 25%. El número de mujeres jóvenes en todas las provincias es ligeramente menor al de hombres representando 48%. Asimismo, la proporción de población femenina del sector rural representa 47% del total.

Focalización dirigida a mujeres y jóvenes

33. PRODECAFE proporcionará la creación de capacidades para promover la inclusión de mujeres y jóvenes y su empoderamiento. Aunque las mujeres son alrededor de la mitad de la población en el área rural de las provincias focalizas por PRODECAFE, su participación dentro de las cooperativas se limita en muchos casos al acompañamiento del trabajo del hombre y a actividades administrativas. Su presencia como presidentas de las cooperativas es escasa (menos del 10% del total de las cooperativas) y solo un modesto porcentaje (23%) de la membresía de las Juntas Directivas lo constituyen las mujeres. De manera general, en el área del proyecto las UBPC reportan una mayor participación de mujeres y en menor grado las CCS y las CPA. En el marco del proyecto se implementarán mecanismos para propiciar el incremento de la participación de las mujeres hasta alcanzar un porcentaje promedio de 25% como socias de las cooperativas.

34. La estrategia de género y juventud del proyecto se desarrollará como parte de la implementación de los PDC, los que asignarán alrededor del 10% de su presupuesto para apoyar la implementación de acciones encaminadas a cerrar la brecha de género y etaria en las cooperativas, y a fin de alcanzar la metas propuestas de cobertura de participación de las mujeres y jóvenes en las actividades y los beneficios de las cooperativas. Para potenciar la transversalidad de los temas de género y juventud, PRODECAFE se apoyará en la estrategia que ya opera en el MINAG desde el 2015, respaldando además la implementación en cooperativas seleccionadas de la herramienta denominada Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA), la cual busca implementar de manera participativa un sistema de gestión con igualdad de género en las entidades del Sistema de la Agricultura en Cuba (ver descripción del instrumento en el cuadro). IGECSA concilia los intereses comunes de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), del MINAG y de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), contribuyendo al Plan de Acción de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer. Adicionalmente, el proyecto identificará, documentará y extraerá los aprendizajes de las experiencias exitosas de cooperativas que son lideradas por mujeres, para promover su participación a nivel de presidencia de las cooperativas. Dentro de las actividades productivas observadas en campo que las mujeres realizan se encuentra la recolección de café, el injerto de café y el cuidado de la plántula en viveros tanto de café como de cacao. El objetivo de implementar la herramienta IGECSA es precisamente para elaborar el diagnóstico que permita identificar otras actividades y espacios en los que se puedan insertar las mujeres y los jóvenes.

35. En cuanto a los jóvenes, actualmente son muy pocos los que permanecen en el campo y participan en las actividades productivas de sus cooperativas. Las áreas de montaña focalizadas por el proyecto registraban los índices de saldo migratorio interno más desfavorables del país afectando principalmente la población joven. Las personas jóvenes realizan por lo general las mismas labores que los hombres adultos; sin embargo, en una misma cooperativa realizan menos actividades diversas que los adultos y tienen menor acceso a los cargos de liderazgo. Generalmente se consideran a los jóvenes como socios con mucho arraigo, sentido de pertenencia, deseos de trabajar y capacidad para enfrentar nuevos retos. No obstante, en algunos casos tienen pocos incentivos para quedarse en el campo, debido a las condiciones de vida (falta de luz eléctrica, problemas de transporte y vías de acceso, falta de opciones culturales y de recreación, pocos estímulos para permanecer en la cooperativa debido a la falta de insumos, los bajos ingresos y a la poca oferta de empleo, aún si se preparan como profesionales). El ingreso económico es el principal estímulo para quedarse, aunque también los otros aspectos son importantes.

36. En el marco del proyecto se establecerán mecanismos para incrementar la membresía promedio de los jóvenes en todos los tipos de organizaciones hasta alcanzar un promedio de al menos 15%. Se estima que las mejoras en las cooperativas con el apoyo de PRODECAFE serán un estímulo para la incorporación de jóvenes, tal como se ha registrado en el caso del PRODECOR, para que ellos aporten al crecimiento del sector agroforestal y que se beneficien de mejores ingresos. Uno de los objetivos indirectos del PRODECAFE es que, al potenciar la producción y productividad del café y cacao en sistemas agroforestales diversificados, y así el ingreso de los productores, asociados y sus familias, atraiga el interés de los jóvenes de trabajar la tierra, adoptar innovaciones y contribuir al desarrollo de sus cooperativas, como se ha observado en los proyectos PRODECOR y PRODEGAN.

Estrategia de género del MINAG e IGECSA

El Ministerio de Agricultura cuenta con un Sistema para el Trabajo de Género que anuncia la política del Ministerio en materia de equidad e igualdad entre mujeres y hombres, fijando objetivos para transversalizar el enfoque de género en las acciones agrícolas. Ésta política se encamina a (i) Erradicar manifestaciones discriminatorias hacia las mujeres del sector agropecuario, forestal y tabacalero, y a garantizar que ellas sean reconocidas y valoradas como una fortaleza; y (ii) Lograr una mayor presencia de las mujeres en las diferentes labores productivas, creativas y en cargos de dirección.

Para ello, en 2015 creó la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura como una herramienta de gestión para trabajar por la plena realización y el disfrute de los derechos para mujeres y hombres. La Estrategia de Género responde al principio de la igualdad de derechos y de oportunidades para los ciudadanos y ciudadanas contemplado en la política y accionar del gobierno y que se reitera en los Lineamientos de la Política Económica y Social del país.

El Ministerio de Agricultura, en el marco de la Estrategia de Género utiliza una herramienta denominada Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGESCA), la cual pretende elaborar e implementar de manera participativa un Sistema de Gestión con Igualdad de Género en entidades locales que intervienen en la seguridad alimentaria. Para ello concilia los intereses comunes de la Federación de Mujeres cubanas (FMC), del MINAG y de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), contribuyendo al Plan de Acción de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer.

El objetivo específico de IGESCA es contribuir a la seguridad alimentaria disminuyendo las brechas de género en entidades del sector agropecuario cubano, a partir de la implementación participativa de un sistema de gestión de equidad de género que promueve y reconoce nuevas prácticas laborales potenciadoras de relaciones más justas y equitativas entre hombres y mujeres. IGESCA se rige por ocho principios:

(i) Igualdad entendida como no discriminación, es decir, eliminar la discriminación de cualquier tipo que afecte el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos de mujeres y hombres;

(ii) Equidad como medio para alcanzar la igualdad, entendiendo la equidad como el trato justo que considera las necesidades y los intereses propios de la diferencia entre mujeres y hombres que permita equiparar las condiciones y posibilidades de ellas y ellos para acceder a las oportunidades garantizadas por la Ley;

(iii) Enfoque participativo e incluyente, por medio de la promoción de la participación de los/as beneficiarios/as directos/as y la toma de decisiones basadas en criterios colectivos y consensuados;

(iv) Mejora progresiva y continua, reconociendo de manera progresiva las buenas prácticas y establece nuevas metas, con el propósito de realizar constantes mejoras organizacionales;

(v) Transformación de la gestión interorganizacional para la igualdad de género con base en asegurar cambios en las concepciones, procedimientos y prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones, de modo que cierren las brechas de género;

(vi) Igualdad de género para la gestión con calidad ya que al cerrar brechas de género se crea un mecanismo de acción afirmativa que mejora las condiciones y el desempeño laboral de hombres y mujeres, fortaleciendo así la calidad de la gestión empresarial;

(vii) Comprensión sistemática de la seguridad alimentaria porque ésta no sólo es la parte productiva, si no que se entiende como un sistema que articula instituciones y actores de todos los componentes de su ciclo;

(viii) Gestión del conocimiento para potenciar la igualdad de género con la finalidad de identificar, documentar, validar, producir, socializar y transferir el conocimiento e incorporar lecciones aprendidas.

1.2 Recursos naturales y su manejo

1.2.1. Uso de la tierra

37. El territorio cubano es un archipiélago formado por diferentes islas e islotes. La isla principal de Cuba forma parte de las Antillas y es donde tendrá intervención el PRODECAFE. La misma posee una superficie total de 104.945 km², siendo la mayor parte del territorio cubano. Su topografía es mayoritariamente llana con algunas zonas onduladas, presentando colinas y montañas en zonas bien marcadas, principalmente en la zona sureste y central. El sistema montañoso cubano está formado por cuatro macizos que cubren alrededor del 18% de la superficie del archipiélago cubano. En la zona de intervención de PRODECAFE, en el extremo sudeste de la isla, se encuentra la cadena

montañosa de Sierra Maestra, con alrededor de 250 km de longitud y entre 15 y 60 km de ancho, y formada por la Sierra maestra, la Sierra Nipe y la Sierra Cristal. La altitud media en esta región fluctúa entre los 300 y 2000 metros alcanzándose las mayores alturas del país: el Pico Turquino con 1974 metros sobre el nivel del mar, el Pico Cuba, 1872 metros y el Pico Suecia, 1734 metros.

La superficie de Cuba está cubierta por mosaicos de cultivos y vegetación natural (44%), arbustos, sabanas y pastizales (24%), bosques (23%) y humedales (9%)[5]. La figura 1 muestra la distribución de los diferentes sistemas de uso de la tierra dentro de las diferentes áreas geográficas de la isla principal. La región sureste posee una importante proporción de bosques protegidos y bosques de otras categorías las cuales también incluyen sistemas agroforestales con cultivos como el cacao y el café. Esta región también presenta zonas importantes de pastizales, de cultivo de caña y zonas frutales y hortícolas.

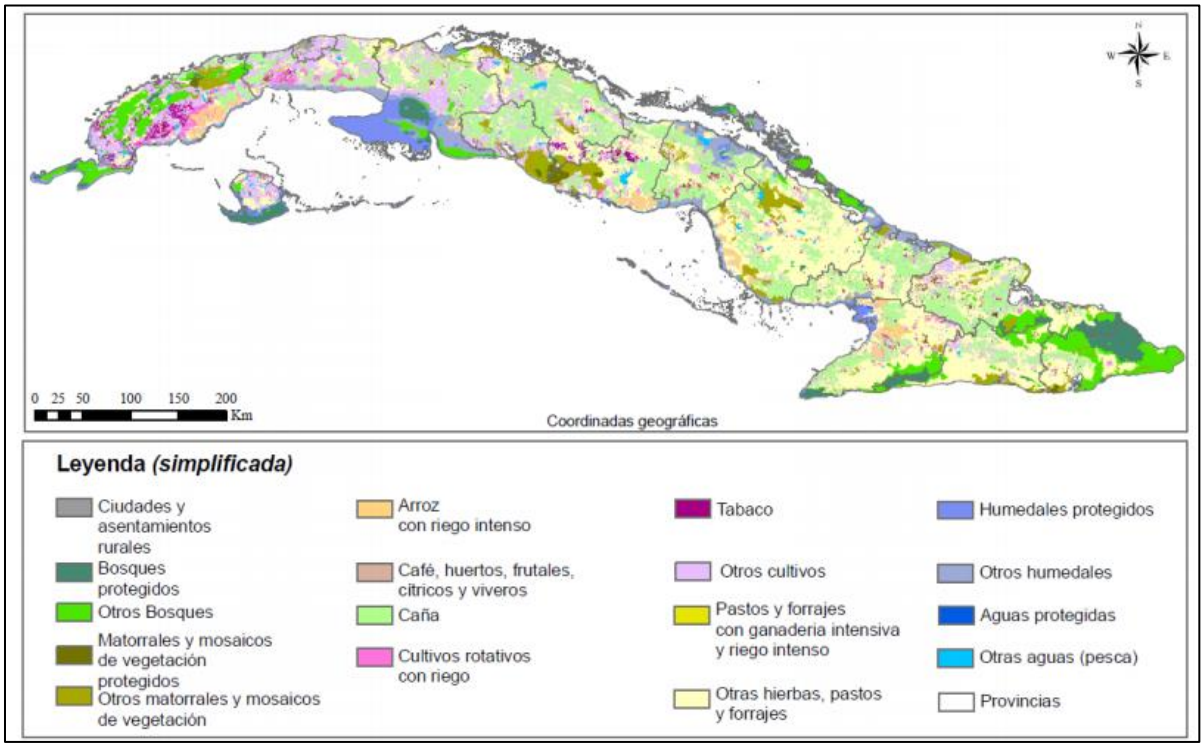


Figura 1. Sistemas de uso de la tierra en Cuba. Fuente: FAO, LADA Report, 2013.

1.2.2. Recursos hídricos

38. Los recursos hídricos disponibles (accedidos actualmente) en Cuba presentan una media nacional 1220 m^3 de agua por persona al año (incluyendo agua dedicada a la agricultura), aunque heterogéneamente distribuidos, siendo los mismos limitados y situando al país en un nivel de estrés hídrico moderado[6].

39. Según un estudio de la Universidad Tecnológica de La Habana (Díaz Duque, 2018), diversos problemas dificultan la gestión sostenible del agua:

- el bajo volumen de agua disponible por habitante al año
- el bajo índice de 13,7% de reposición anual de los recursos hídricos
- la baja eficiencia en el uso del agua y
- las pérdidas en las redes de distribución y consumo, entre otros

[5] Status of the World's Soil Resources, FAO 2015. Lugar de publicación: http://www.fao.org/3/a-i5199e.pdf
[6] Díaz Duque, José Antonio. (2018). El agua en Cuba: un desafío a la sostenibilidad. *Ingeniería Hidráulica y Ambiental*, *39*(2), 46-59. Recuperado en enero de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1680-03382018000200004&lng=es&tlng=es.

40. Según el mismo estudio, el potencial hídrico de Cuba asciende a 38,1 km^3, de los cuales 31,6 km^3 (83%) corresponden a las aguas superficiales y 6,5 km^3 (17%) a las aguas subterráneas. De este potencial están disponibles 13,6 km^3, con una mayor incidencia en las aguas superficiales. El agua constituye entonces uno de los principales desafíos ambientales en Cuba, el cual se puede ver agudizado en particular en ciertas zonas debido al cambio climático, así como también a factores antrópicos que impactan y agravan las deficiencias del recurso.

41. Según el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), el recurso hídrico, a nivel nacional, está siendo altamente afectado en cantidad y calidad, debido, entre otros, a la sobreexplotación de acuíferos, el vertimiento de sustancias contaminantes a los cuerpos de agua, los cambios en el uso del suelo tales como la deforestación, las prácticas agrícolas inadecuadas, y el incremento de urbanizaciones en zonas de producción hídrica.

42. Más de 14 000 fuentes contaminantes fueron identificadas por el INRH a través del monitoreo de la situación de la calidad de aguas (INRH, 2016[7]). Los orígenes de estos focos son de tipo agropecuario, doméstico, industrial o municipal, 67,9% del total recibían tratamiento en 2016.

La Ley no. 124 de las aguas terrestres (2017) avanza que el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos es en cargo del seguimiento del estado de las aguas terrestres en Cuba. Si el INRH declara un cuerpo de agua superficial o subterráneo sobreexplotado o en riesgo de estarlo; contaminado o en proceso de contaminación, este informa a los organismos que corresponda de acuerdo con sus competencias y a los usuarios afectados; y exige la adopción de las medidas pertinentes.

1.2.3. Bosque, biodiversidad y degradación de la tierra

43. Según la ONEI (2017), el 65 % del total de los suelos de Cuba presenta afectaciones por diferentes procesos de degradación y alrededor de un 76,8 % posee factores limitantes para la producción de alimentos. La figura 2, presenta un mapa de Cuba y sus diferentes grados de degradación, los cuales van de 0 como leve a 4 como el más extremo (Leve, Moderato, Fuerte, Extremo). Para la evaluación del grado de degradación, se utilizan las siguientes categorías cualitativas: el porcentaje de la pérdida total de la capa superior del suelo, el porcentaje de los nutrientes totales y la materia orgánica perdida, la disminución relativa de la capacidad de retención de humedad del suelo, el cambio en la cobertura vegetal, la disminución del suelo mesa de agua etc. Como se puede observar en el mapa, la zona de intervención del programa presenta en su mayor parte un grado de degradación moderado a fuerte (grado de 1 a 2.5)[8].

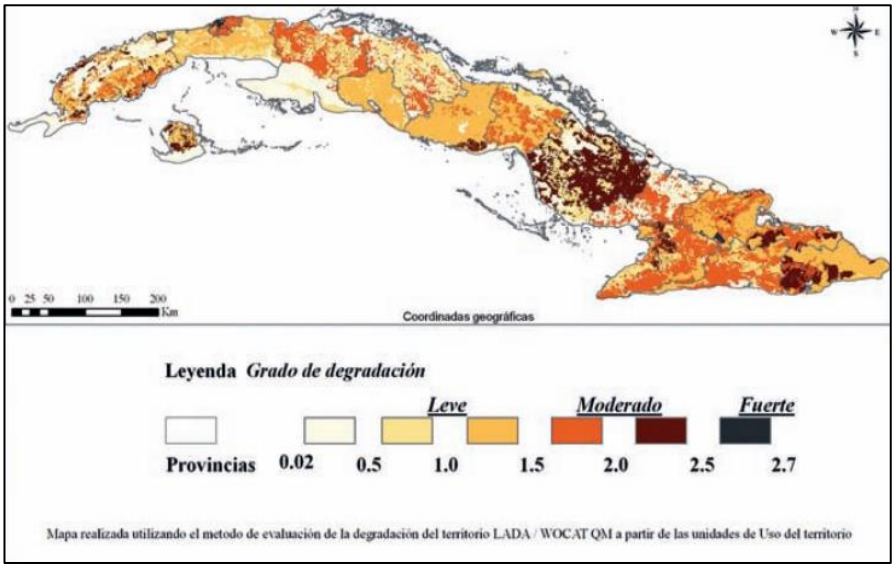


Figura 2. Mapa del grado de degradación de la tierra en Cuba. Fuente: Land Degradation Assessment in Drylands, GEF-FAO-UNEP, 2013.

[7] Informe sobre el programa de inversiones a corto, mediano, largo plazo para la eliminación de las principales fuentes contaminantes, INRH, 2016.

[8] Questionnaire For Mapping Land Degradation And Sustainable Land Management (QM), GEF-FAO-UNEP, 2013

44. La evaluación más reciente de la degradación de las tierras a nivel local y nacional se llevó a cabo entre 2006 y 2010 y se elaboraron mapas temáticos actualizados en 2013 (FAO, 2017). En el resultado de estos estudios se identificaron diferentes tipos de degradación, que afectaban a todo el país en menor o mayor grado. Los cuatro tipos principales de degradación en términos de extensión son (FAO, 2017): (i) pérdida de la capa superior del suelo por erosión hídrica, que cubre más de 30 000 km^2 y está presente en todas las provincias; (ii) pérdida de la cobertura vegetal, con un alcance similar y también ocurre en todas las provincias; (iii) procesos de salinización y compactación, que cubren entre 10 000 y 20 000 km^2 en 14 y 11 provincias respectivamente; y (iv) pérdida de la condición del hábitat y de las áreas afectadas por el fuego, que ocupan hasta 5 000 km^2 en nueve provincias del país. Los otros tipos de degradación como la aridez, la pérdida de fertilidad del suelo, la reducción del contenido de materia orgánica y la reducción de la calidad de las aguas superficiales y subterráneas ocupan áreas que no superan los 5.000 km^2.[9]

45. Sin embargo, las políticas ambientales promovidas por el Gobierno cubano muestran resultados positivos respecto al suelo y al manejo e incremento de áreas protegidas. El Programa Nacional de Conservación y Mejoramiento de Suelos (PNMCS) se dedica, mediante la ejecución de 18 tareas principales, a interferir los procesos de degradación sobre el recurso suelo desde el año 2000. Las acciones de este programa están dirigidas principalmente a las 2,7 millones de hectáreas de área cultivada del país (6,2 millones de hectáreas de superficie agrícola en total en Cuba).

46. De acuerdo con la ONEI, en 1959 Cuba contaba solamente con el 13,4% de cobertura forestal, contra 31,2% en 2017 como resultado del programa de reforestación desarrollado en los últimos 50 años. Además, según el MINAG, en el 2017 la superficie de bosque se incrementó en 0.56% con respecto al año anterior, con una tendencia creciente de los bosques naturales debido a la incorporación de áreas con manejo de la regeneración natural. Esto es parte de un proceso de creación de áreas protegidas donde se logró crear 68 nuevas áreas protegidas durante el periodo 2007-2017, pasando de 35 a 103 bajo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y representando el 15,84% del territorio nacional[10] (figura 3[11]) y corresponde a los lugares con la mayor riqueza observada de especies (vertebrados y vegetal). Además de ese crecimiento, el gobierno Cubano ha establecido metas nacionales para la diversidad biológica (2016-2020), entre otros, con fin de gestionar de manera sostenible zonas destinadas a

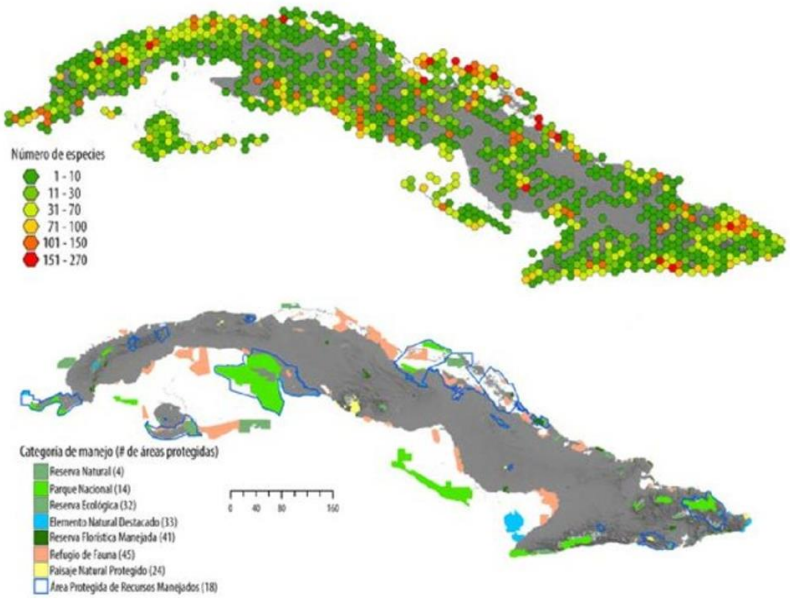


Figura 3. Distribución de la riqueza observada de los vertebrados terrestres (anfibios, reptiles, aves y mamíferos) (arriba) y Áreas protegidas y categorías de manejo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) de Cuba

[9] FAO e ITPS, 2015

[10] Bolentin 2017 del MINAG: https://www.minag.gob.cu/sites/default/files/tractores/boletin_tierra_2017.pdf

[11] Mancina, C. A., R. Fernández de Arcila Fernández, D. D. Cruz Flores, M. A. Castañeira Colomé y A. González Rossell. 2017. Diversidad biológica terrestre de Cuba. Pp. 8-25. En: Diversidad biológica de Cuba: métodos de inventario, monitoreo y colecciones biológicas (C. A. Mancina y D. D. Cruz, Eds.). Editorial AMA, La Habana, 502 pp

agricultura y silvicultura, a partir de la aplicación efectiva de herramientas de ordenación jurídica y territorial (Manejar sosteniblemente, al menos el 30% de las tierras de producción de café y cacao, incluido el uso de diferentes especies vegetales para la creación de una sombra diversa); de reducir la contaminación ambiental a límites ecológicamente seguros para la salud humana, animal y vegetal; y disminuir la degradación de hábitats, ecosistemas y paisajes, mediante la restauración/rehabilitación de ecosistemas, la reducción de la fragmentación, el incremento de la resiliencia, el mejoramiento de la provisión de bienes y servicios ecosistémicos y la adaptación y mitigación del cambio climático.

1.3 Clima

47. El clima de Cuba es subtropical húmedo, con dos estaciones claramente definidas, la seca (invierno) de noviembre a abril, y la húmeda (verano) de mayo a octubre. La temperatura media anual es de 24°C, siendo la media en invierno 20°C y la de verano 26-27°C. En la zona oriental de intervención del PRODECAFE, la precipitación media anual varía mucho, desde menos de 500 mm en la zona de Maisi y Guantanamo a más de 2000 mm en Baracoa (figura 4), con una marcada variación estacional entre los meses más secos y los más húmedos. Alrededor del 30% de las precipitaciones se sitúan en el período invernal y el restante 70% en el verano.

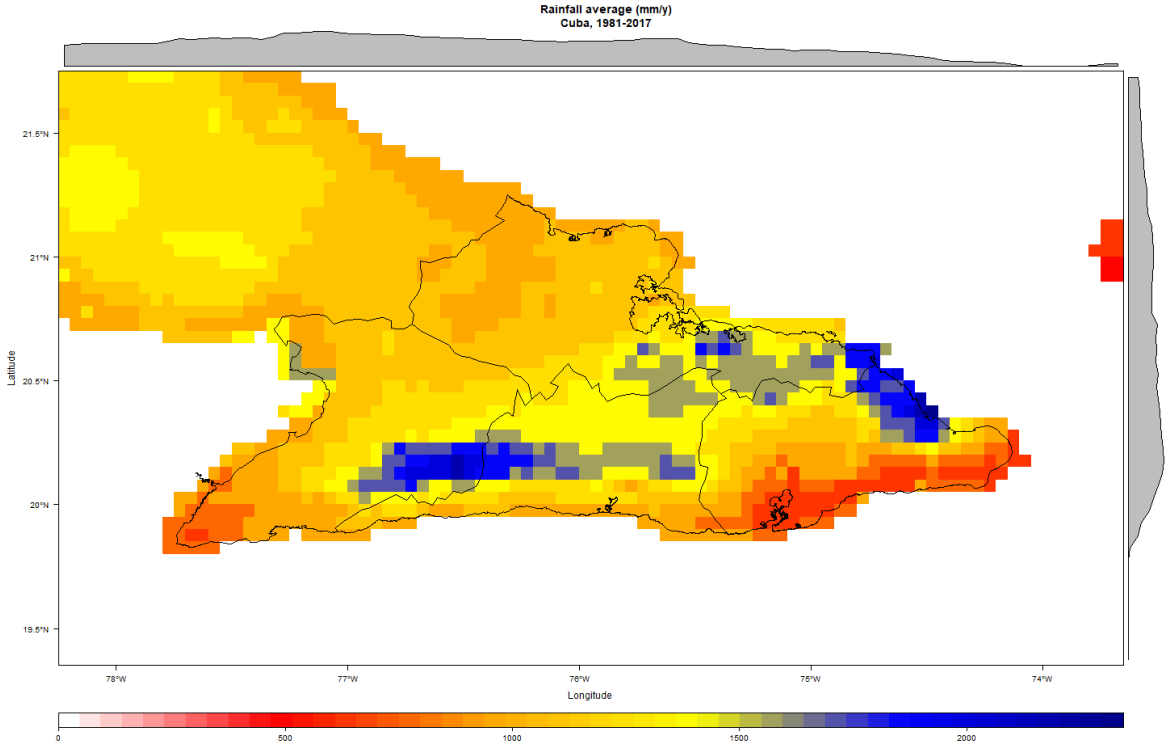


Figura 4. Precipitación media anual en el área del proyecto 1981-2017. Fuente: CHIRPS[12]

48. Cuba está situada en un lugar de frecuente trayectoria de huracanes y es afectada por estos con una frecuencia promedio de uno cada dos años. Durante los últimos dos siglos (del año 1791 al 2016) han golpeado a Cuba más de 180 tormentas tropicales y un total de 115 huracanes, 33 de ellos de categoría 3 a 5, es decir, de gran intensidad, considerados destructivos. En el oriente de la isla, los huracanes son fenómenos que suceden con una fuerte estacionalidad, donde la temporada comienza oficialmente el 1 de junio y termina el 30 de noviembre. Desde el año 2000, hubo 6 años sin actividad

[12] Evaluación de las tendencias climáticas georreferenciadas en Cuba 1960-2017. FIDA, 2018.
Guevara Velazco, V.; Planos Gutiérrez, E. O., y Rivero Vega, R. 2015. Síntesis Impacto del Cambio Climático y Medidas de Adaptación en Cuba. Documento preparatorio para la Segunda Comunicación Nacional de Cuba al Convenio Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático. La Habana, Cuba. 62 p.

ciclónica alguna (2003, 2009, 2011, 2013, 2014 y 2015) y dos años (2012 Sandy categoría 3 y 2016 Matthew categoría 4) con gran actividad.

Cambio climático e impactos: Tendencias históricas

49. En las últimas décadas se han detectado variaciones significativas en los patrones climáticos del país. El aumento general de la temperatura ha sido acompañado por un aumento de la variación interanual de las precipitaciones, con una reducción de las precipitaciones en la estación seca (centro del Oriente de Cuba) y un aumento de las

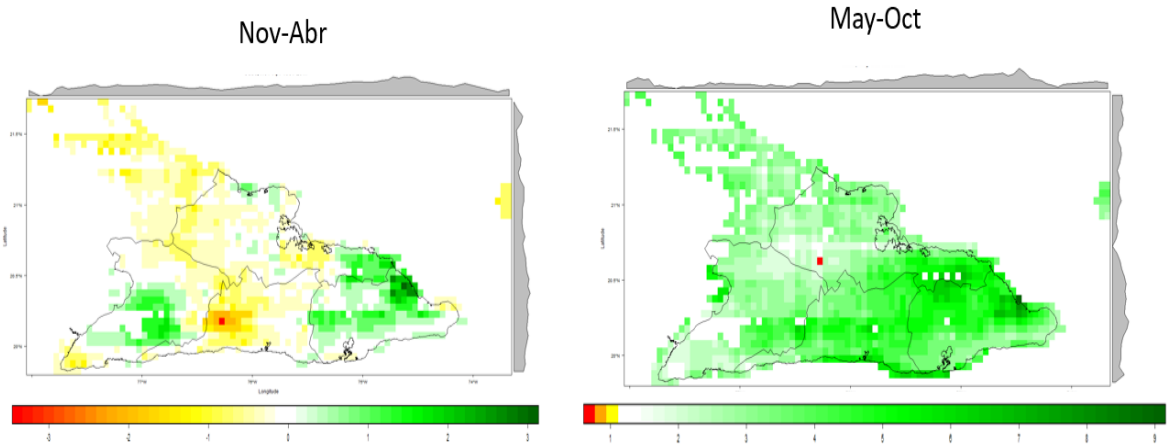


Figura 5. Tendencia significativa de lluvia 1981-2017, Oriente de Cuba

precipitaciones en la estación lluviosa (figura 5).

50. Según el informe de la Contribución Nacionalmente Determinada de Cuba (CND, 2015), bajo la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), se ha observado una gran variabilidad en la actividad ciclónica, y últimamente con un aumento en el número de huracanes intensos sin precedentes en la historia. El régimen de lluvias está variando y la frecuencia y extensión de las sequías se ha incrementado significativamente desde 1960; presentando daños mayores en la región oriental donde se implementará el PRODECAFE.

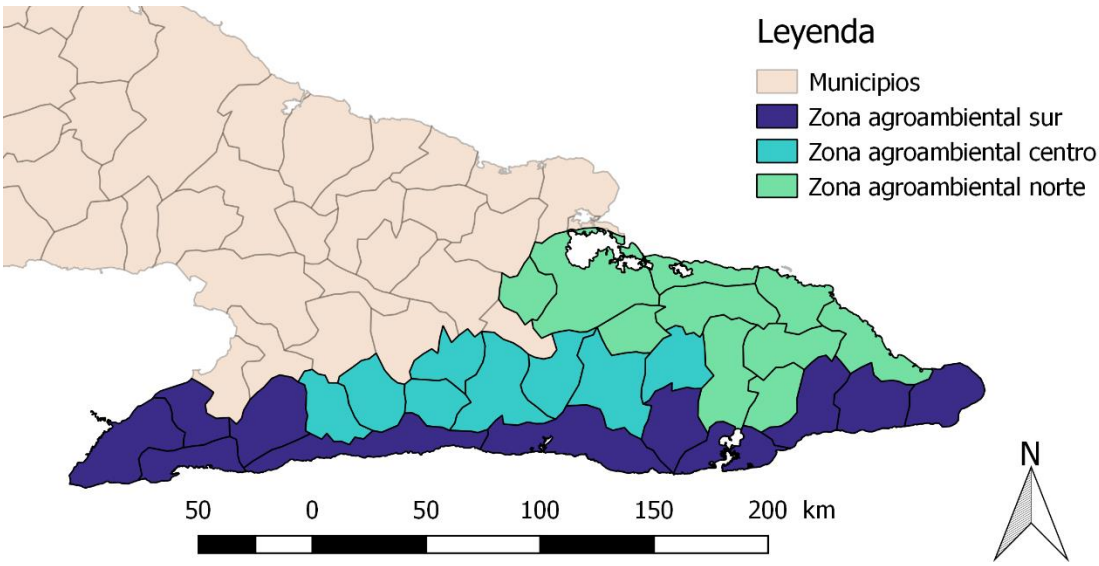


Figura 6. Zonas Agroambiental del PRODECAFE, Republica de Cuba

51. Con el fin de analizar el área de proyecto, el FIDA hizo un análisis de las trayectorias climáticas y ambientales georreferenciado con un periodo de análisis (de

1901-2017 temperaturas, 1981-2017 precipitaciones y 2000-2017 vegetación). Además, el territorio fue dividido en 3 zonas agro-ecológicas diferenciadas (figura 6) agrupando las comunes por régimen de precipitación, agroproductividad de los suelos y altura. Los detalles del análisis y el mapa de altura se encuentran en detalle en el Anexo 5A de esta Nota SECAP.

52. En las tres zonas agroambientales, se distinguen dos temporadas: la temporada de lluvia de mayo-octubre, y la temporada seca de noviembre-abril. Además de existir esta variabilidad intra-anual, existe una variabilidad inter-anual, donde el aumento de la temperatura tiene una tendencia significativamente positiva durante la temporada de lluvia (alrededor de 1% equivalente a 2.5 grados desde 1901, ver en el Anexo 5A el detalle por zona), presentándose un aumento de la temperatura extrema máxima (ver mapa de temperaturas máximas, promedio y tendencias significativas 1960-2017 en el Anexo 5A). Durante el período seco, la temperatura permanece estable desde 1901. La tendencia de las precipitaciones durante este mismo período es también positiva, aunque no resulta en un aumento significativo para las tres zonas. En cambio, la tendencia de la temperatura de la temporada seca disminuye para las tres zonas desde 1960 aunque no significativamente. Al igual la tendencia en el volumen de las precipitaciones disminuyen desde 1981 en la época seca resultando más significativas en la zona del centro.

53. Asimismo, el análisis de las lluvias intensas (>20mm/día) en la figura 7 demuestra que el número de eventos intensos (vertical) aumenta durante la temporada de lluvia (rojo) y disminuye durante la temporada seca (azul) por el período 1981-2017 (horizontal). La zona de mayor número de eventos de lluvias intensas es la zona del norte (Baracoa), seguido por la zona centro y finalmente la zona sur. Además, la tendencia de los eventos intensos es significativamente positiva durante la temporada lluviosa en la zona central montañosa. Esta zona presenta de hecho dos problemáticas, una temporada seca con sequías más marcadas en el tiempo y una temporada lluviosa con más eventos intensos.

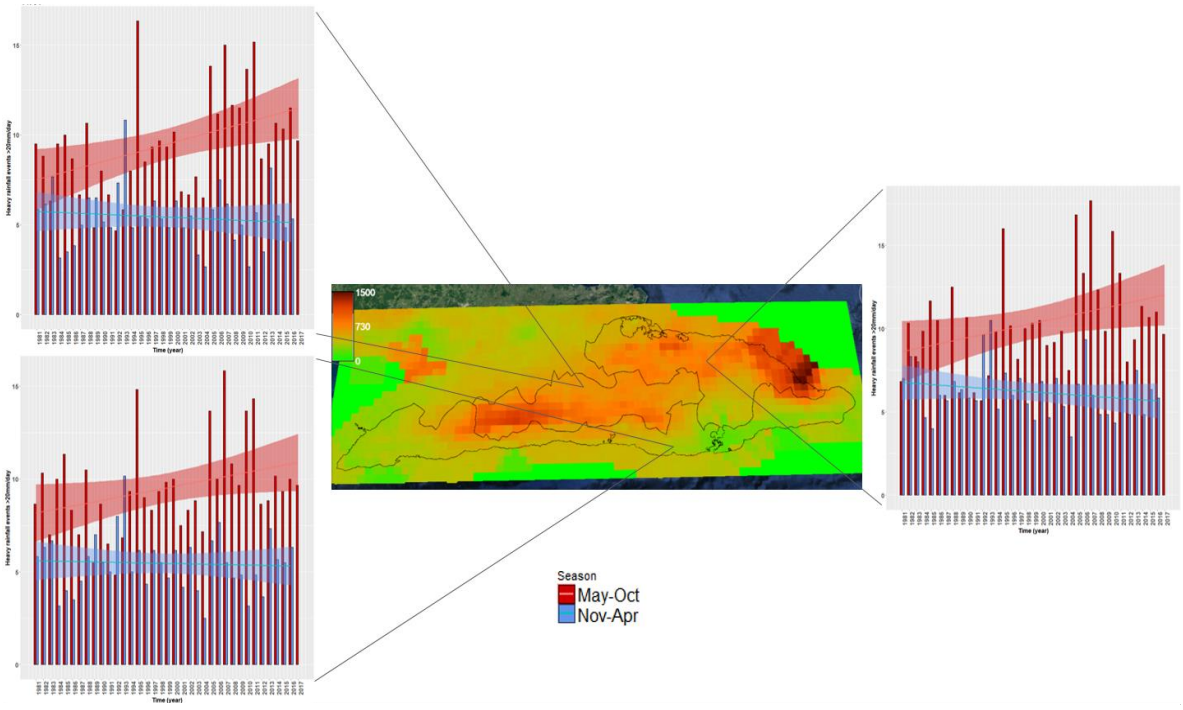


Figura 7. Número de eventos de lluvia intensa (> 20 mm/día) en Cuba para el período 1981-2017 y tendencias por temporada.

Cambio climático proyectado

54. El futuro climático de Cuba, según la CND y la estrategia ambiental nacional (EAN) 2016-2020, será más cálido, seco y extremo. La temperatura media anual podría aumentar de manera significativa, hasta 4,5°C, para el año 2100 respecto al período 1961-1990. Además, se proyectan cambios en los regímenes de precipitaciones con una disminución del régimen de precipitaciones promedio por año. En línea con los resultados de la evaluación de las tendencias históricas climáticas georreferenciadas realizada por el equipo de diseño del FIDA (2018), los procesos de sequía y la aridez continuarán intensificándose y expandiéndose, desde el oriente hasta el occidente del país.

55. La Evaluación del Cambio Climático Global (GCM) es el resultado del Quinto Informe de Evaluación del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC). Las proyecciones climáticas de Cuba al horizonte 2050, según el modelo conjunto CPMIP5 y el escenario RCP8.5, son presentadas en la figura 8.

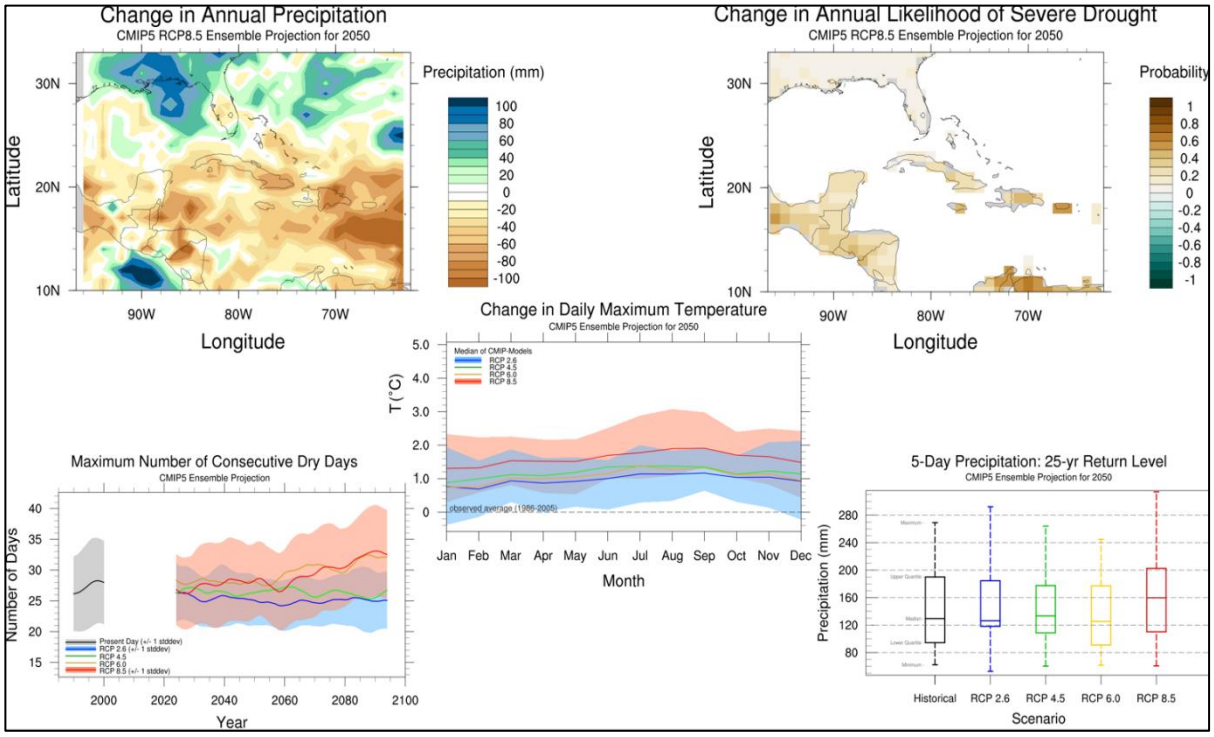


Figura 8. Proyecciones climáticas de Cuba en el horizonte 2050, CMIP5 y escenario RCP8.5. Fuente: Climate Change Knowledge Portal (CCKP),

56. El mapa de cambio de precipitaciones anuales muestra la disminución en la precipitación anual promedio proyectada para 2050 en comparación con el período de referencia (1986-2005). Esta disminución es aún más importante en el oriente que en el occidente del país. Además, los valores positivos del gráfico de temperaturas máximas diarias indican que las temperaturas más cálidas probablemente aumentarán en comparación con la línea de base. El conjunto de la disminución de la lluvia y del aumento de las temperaturas aumentará las sequías severas. Así el mapa en la parte superior derecha muestra que existe una mayor probabilidad que en todo el país se experimenten sequías severas al horizonte 2050 en comparación con el período de referencia. Asimismo, un mayor número de días secos consecutivos es esperado y un aumento de la precipitación acumulada de 5 días en comparación con el período de referencia 1986-2005 (teniendo en cuenta que la diferencia entre los modelos es grande para la precipitación, y en particular para el recuento de días con lluvia).

Impacto del cambio climático en sistemas agrícolas y capacidades de adaptación

57. El archipiélago cubano es muy vulnerable al cambio climático global, dado su condición de pequeño estado insular situado en la región tropical del planeta. Como fue anteriormente presentado, el cambio climático se viene agravando y tiene una tendencia a seguir agravándose en el futuro, y en conjunto con los problemas climáticos y ambientales acumulados ya existentes en la nación, se convertirá paulatinamente en un desafío determinante del desarrollo sostenible.

58. Las temperaturas templadas a cálidas durante el día son importantes para los ciclos de crecimiento de los cultivos. Sin embargo, existen umbrales de calor superiores a partir de los cuales la productividad del cultivo se reduce o se detiene. Este umbral es diferente con cada tipo de cultivo pero es muy bien conocido para el cacao y el café donde es factible el control de la temperatura hasta un cierto punto con la integración de árboles de sombra. A medida que las temperaturas aumentan a nivel mundial, es importante evaluar las tendencias locales de las temperaturas máximas diarias, ya que proporciona una manera de evaluar si los umbrales superiores podrían alcanzarse con mayor frecuencia y los posibles impactos que esto podría tener en los rendimientos generales.

59. Según el informe de CND (2015), los impactos que ya hoy se manifiestan asociados a la variabilidad climática y la vulnerabilidad del país, implican una carga económica de grandes dimensiones para Cuba. De hecho, las pérdidas resultantes de los 16 huracanes desde 1998 al 2008 se han estimado en 20 mil 564 millones de dólares[13], sin incluir las cuantiosas afectaciones ocasionadas por la sequía.

60. De acuerdo con la EAN 2016-2020, la disponibilidad de agua se reducirá significativamente en el futuro. Los escenarios más favorables predicen una disminución de 37% de la disponibilidad potencial del agua al horizonte 2100, es decir una reducción de 24km^3 respecto a la línea base 1961-1990. La producción agrícola es sensible a los aumentos estacionales de temperatura y a la variabilidad en la disponibilidad del agua. La cantidad de lluvia anual proporciona un fondo crítico sobre el cual otros factores pueden llegar a ser importantes, como las brechas temporales entre los episodios de lluvia individuales, la disponibilidad de agua durante los momentos críticos del ciclo de cultivos estacional o la intensidad de los eventos de lluvia individuales.

61. La agricultura de secano requiere sobre todo de información más específica sobre los pronósticos y actuales patrones de temperatura, viento y lluvia durante los ciclos agrícolas. Además, la utilización de indicadores climáticos (por ejemplo, tendencias de la temperatura máxima y mínima media mensual y anual, así como los indicadores climáticos extremos derivados de observaciones diarias de temperatura máxima, temperatura mínima y precipitación) a nivel local con la creación de más estaciones climatológicas será útil para comprender la variabilidad y los impactos del clima y para facilitar el proceso de toma de decisiones adaptivas en el terreno. Por ejemplo, es fundamental en la planificación para los años de sequía más severos y más frecuentes, variar las fechas de siembra y de cosecha antes las variaciones en las precipitaciones menos severas, y a largo plazo, con variaciones más fuertes, seleccionar variedades adaptadas (por ejemplo, con ciclos más cortos).

62. El aumento del número de episodios de precipitación extremos tiene el peligro de provocar inundaciones importantes además de deslizamiento de tierra y flujo de lodo. La precipitación diaria individual a menudo está vinculada a inundaciones repentinas de extensión espacial limitada, pero las precipitaciones que duran varios días generalmente tienen una huella espacial más amplia y, por lo tanto, pueden explicar eventos más extensos. Es decir, que el incremento de la frecuencia de los días con precipitaciones intensas, puede tener un impacto negativo, aumentando el riesgo de erosión hídrica del

[13] Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011).

suelo en las áreas montañosas del oriente de Cuba. Los huracanes en casos severos con impactos de mediano plazo pueden destruir fincas agroforestales enteras tumbando los árboles y en otros casos pueden destruir la producción de cacao y café si ocurren antes del período de cosecha. El agricultor usualmente cosecha su producción antes de que llegue el huracán, pero puede que no tenga infraestructura para almacenar o acceso fácil a las infraestructuras de procesar las frutas. Una buena distribución espacial de las unidades de procesamiento (por ejemplo, secador y despulpadoras de café) en el territorio, y especialmente para las cooperativas en áreas de difícil acceso, reducirá drásticamente las pérdidas. Además, el monitoreo y la evaluación de los sistemas antes y después de eventos intensos ayudará a desarrollar un aprendizaje sistemático y entender las causas de pérdidas de árboles y fruta, y por el otro lado las causas de resistencia de algunas plantaciones comparadas con otras. En los procesos de renovación y rehabilitación se puede aprovechar este aprendizaje para reconstruir mejor los sistemas integrales agroforestales y así aumentar su resiliencia en el futuro (actividad que debe ser apoyada por los centros de investigación)[14].

63. A fin de contrarrestar los efectos negativos del cambio climático, Cuba ha establecido acciones en su Tarea Vida (2017, ver sección 7.1 Marco institucional). PRODECAFE apoyará principalmente la tarea 5: "Dirigir la reforestación hacia la máxima protección de los suelos y las aguas en cantidad y calidad[…].", mediante una cobertura de vegetación y una diversificación de producciones (especies de sombra, plátano, viandas, etc.) óptima en las plantaciones de café y cacao; y la tarea 4: "Asegurar la disponibilidad y uso eficiente del agua como parte del enfrentamiento a la sequía, a partir de la aplicación de tecnologías para el ahorro y la satisfacción de las demandas locales. Elevar la infraestructura hidráulica y su mantenimiento, así como la introducción de acciones para la medición de la eficiencia y productividad del agua", mediante sus inversiones en sistemas de riego en zonas de sequía. También apoyará de manera más general las tareas 1, 8, 10 y 11.

64. Un análisis en más profundidad de los riesgos climáticos y opciones de adaptación en la producción de café y cacao y sus cadenas de valor será llevado a cabo durante la fase de arranque del proyecto para reforzar los análisis ya realizados en la preparación de esta nota SECAP.

2. Posibles impactos y riesgos sociales, ambientales y de cambio climático y medidas de mitigación del proyecto

65. A fin de identificar respuestas de adaptación del proyecto a las realidades del riesgo climático, el equipo de diseño analizó información de diferentes fuentes: (i) se realizaron entrevistas a productores durante la misión de diseño; (ii) se sostuvieron discusiones con el equipo del GAF y; (iii) se analizaron los estudios de teledetección que el FIDA llevó a cabo (ver figura 9). De este análisis resultó que la mayoría de los sistemas de producción de café y cacao clásicos, demoran alrededor de 4 a 5 años para volver a su estado inicial después de un choque de alta intensidad (huracanes de categoría 3, 4 o 5). Estos números fueron tomados en cuenta para desarrollar el Análisis Económico y Financiero de PRODECAFE (ver Anexo 4 del PDR).

66. La estrategia de adaptación al cambio climático de Cuba está estructurada en torno a la CND basada en los requisitos de las directrices de la CMNUCC. Nuevas estrategias para asegurar la gestión ambiental y la mitigación y adaptación al cambio climático han sido desarrolladas y compiladas en el Tarea Vida (plan del estado para el enfrentamiento al cambio climático) desarrollado por el CITMA en 2017. Cuba es reconocida por su alto grado de organización en la preparación ante las amenazas de huracanes y eventos climáticos extremos. El Sistema de Alerta Temprana (SAT) tiene un rol importante en la reducción de las pérdidas económicas y de vidas humanas. No obstante, el país sigue enfrentando un importante déficit en términos de su capacidad de adaptación al cambio climático.

[14] Tschakert, P., and K. A. Dietrich. 2010. Anticipatory learning for climate change adaptation and resilience. *Ecology and Society* **15**(2): 11. [online] URL: http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss2/art11/

67. Los elementos específicos de la CND sirven de base para desarrollar las intervenciones de PRODECAFE. La adaptación constituye una prioridad para Cuba. Conforme a los estudios y evaluaciones realizadas hasta el momento, las acciones principales de adaptación que pueden constituir contribuciones del país y en línea con el presente proyecto son:

- Incorporar la dimensión de la adaptación a los programas, planes y proyectos vinculados a la producción de alimentos, el manejo integral del agua, ordenamiento del territorio, forestal, pesca, el turismo y la salud.
- Sostener y desarrollar investigaciones integrales para proteger, conservar y rehabilitar el medio ambiente y adecuar la política ambiental a las nuevas proyecciones del entorno económico y social. Priorizar estudios encaminados al enfrentamiento al cambio climático y, en general, a la sostenibilidad del desarrollo del país. Enfatizar la conservación y uso racional de recursos naturales como los suelos, el agua, las playas, la atmósfera, los bosques y la biodiversidad, así como el fomento de la educación ambiental.

68. Adicionalmente, el proyecto apoyará a elementos específicos de la adaptación como la conformación de una red de monitoreo ambiental, que permita la evaluación sistemática de las tendencias climáticas y medioambientales para la toma de decisiones.

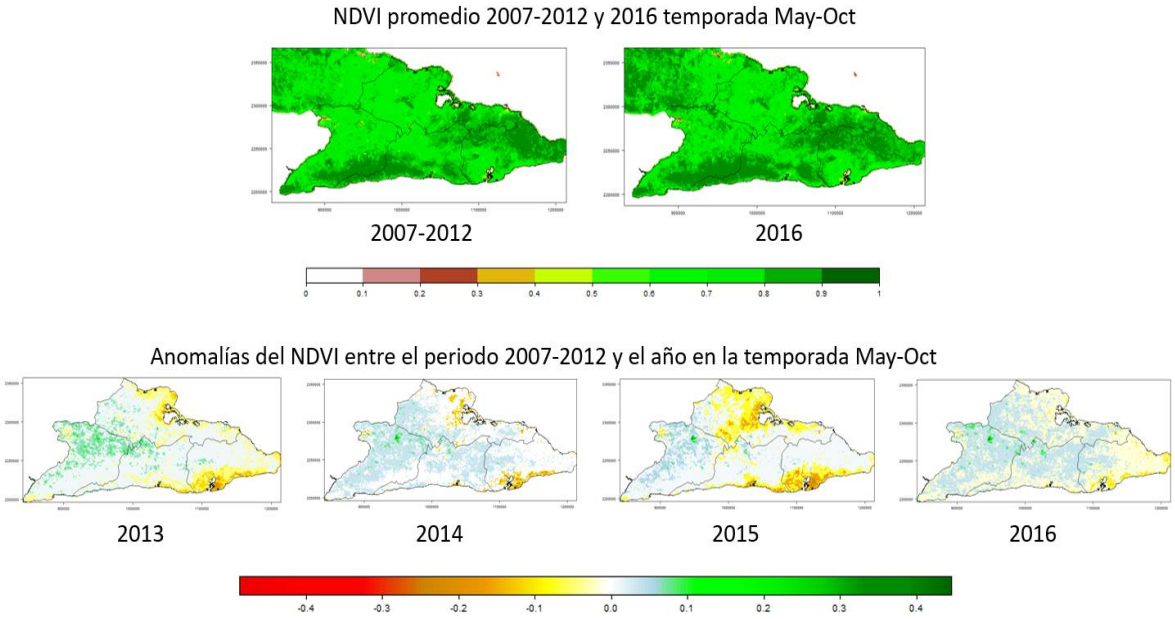


Figura 9. Estudio de resiliencia de la vegetación después de un choque climático (huracán Sandy octubre 2012)

69. El escenario de cambio climático (descrito en el primer capítulo de esta nota) afectará a los recursos naturales (bosques, masas de agua, biomasa y otros), en particular a la producción agrícola, así como a las infraestructuras rurales como carreteras y puntos de agua y, por lo tanto, a los medios de subsistencia de los pequeños agricultores y la población rural. El diseño del proyecto refleja una clara estrategia de adaptación que incluye tanto inversiones en el desarrollo de sistemas agroforestales resistentes a los eventos extremos climáticos como en la creación de capacidades para la evaluación de riesgos y aplicación de prácticas de adaptación. El proyecto apoyará a la capacitación de las cooperativas, así como a las entidades prestadoras de servicios, teniendo en cuenta los principales retos climáticos de las zonas de intervención. Para la dispersión del riesgo y el aumento de la resiliencia, el proyecto también apoyará la realización de las estrategias de diversificación de las cooperativas y de las familias focalizadas por el proyecto.

70. Diferentes estudios realizados en Latinoamérica, incluyendo Cuba, demuestran como las diferentes prácticas agrícolas contribuyen o no a la reducción del impacto, durante y luego de un fuerte evento climático, poniendo en evidencia que la resistencia a los desastres climáticos está estrechamente relacionada con la biodiversidad presente en los sistemas productivos. En particular evaluaciones realizadas en Holguín y Las Tunas después del huracán Ike en 2008 (Altieri et Toledo 2011), revelaron que las granjas agroecológicas, es decir las granjas con mayor biodiversidad y mayor respeto sobre el paisaje y la conservación de los suelos, sufrieron un nivel de daño de 50% en comparación con los monocultivos, en los que alcanzó niveles de 90 a 100%. Además, este tipo de granjas se recuperaron más rápido y cerca del 80% de las fincas reanudaron su producción 40 días después del huracán (Rosset et al. 2011). Los resultados de estos estudios muestran la importancia de mejorar la diversidad vegetal y la necesidad de prácticas agrícolas menos disturbadoras de los suelos y el paisaje, para reducir la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos. '*Las prácticas de policultivos y/o sistemas agroforestales, señalan la necesidad de volver a evaluar la tecnología indígena como fuente de información clave acerca de la capacidad de adaptación, particularmente centrada en su capacidad selectiva, experimental y de resiliencia frente al cambio climático*' (Altieri y Koohafkan 2008). Es decir que estas prácticas tradicionales utilizadas en la zona de intervención, presentan un modelo clave de trabajo para la adaptación al cambio climático y el aumento de la resiliencia de los sistemas productivos.

71. Las actividades descritas en el Manual de Operaciones del Proyecto apoyarán la adaptación al cambio climático para aumentar la resiliencia de los hogares, mejorar la gestión y eficiencia en el uso del suelo y del agua asegurando cosechas más altas y estables, y mitigando el impacto de la mayor frecuencia e intensidad del aumento de los fenómenos meteorológicos extremos, como la sequía, las tormentas tropicales y los huracanes.

Unidades de producción y familias más resilientes al clima y otros shocks externos

72. El instrumento central para la ejecución del componente 1, *Fortalecimiento de las cooperativas de* pequeños *productores agroforestales,* será el Plan de Desarrollo Cooperativo (PDC), que será formulado con apoyo de entidades especializadas, coordinadas por el GAF, y con el liderazgo técnico de la Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios (ENPA) del MINAG. Estos planes, incluirán todos los aspectos requeridos para alcanzar el desarrollo sostenible y resiliente de las cooperativas. Para ello, además de inversiones en cultivos, equipos e insumos, los PDC incluirán los siguientes aspectos:

- La prestación de servicios a otras cooperativas en el caso de cooperativas más desarrolladas con altas capacidades en gestión y manejo de sistemas agroforestales diversificadas con mayor resiliencia. Los servicios a ser prestados deben ser identificados, con sus correspondientes costos e ingresos, un plan de ejecución, y una propuesta primaria de entidades a atender. El proyecto cubrirá las necesidades de capacidades organizativas y administrativas con los reglamentos, manual de funciones, sistema de información geográfico/parcelas, sistemas de control internos entre otros.
- La selección de un grupo de cooperativas más vulnerables, dentro del área con mayor potencial para la producción de café arábica por tener tierras de altura, que serán capacitadas y fortalecidas por el proyecto para avanzar su desarrollo y resiliencia;
- La inclusión de actividades a nivel de fincas (individuales o colectivas) que mejoren la capacidad de adaptación de las familias a los efectos del cambio climático u otros impactos externos negativos, reduciendo su vulnerabilidad. Esto involucrará la capacitación sobre el manejo de sistemas agroforestales diversificados, tipos de alertas y opciones de prácticas y acciones para disminuir el riesgo de pérdidas frente a diferentes choques. Además, incluye incentivos y

financiación de inversiones necesarias para aumentar la resiliencia de los sistemas agroforestales;

- La promoción de la diversificación de la producción agroforestal, orientada tanto a la generación de ingresos como al autoconsumo, de manera que se puedan dispersar los riesgos y mejorar la calidad de la dieta de las familias.

73. En base al modelo de resiliencia detallado en el punto 5 del presente documento, las medidas a incluir en los PDC han sido elegidas, no sólo para la prevención de los impactos de un choque o estrés, sino también para ser aplicadas luego, de manera de permitir una recuperación rápida, incorporando aprendizajes. Las actividades a incluir en los PDC, para lograr un desarrollo respetuoso con el medio ambiente y más resiliente a los eventos climáticos, incluirán, entre otras:

- Producción de plántulas de sombra: reducción del uso de estacas, apoyando a los centros de investigación, viveros y cooperativas, para aumentar el número de posturas de sombra producidas en base a semillas mucho más resiliente a los eventos climáticos extremos.
- Producción y mejoramiento de plántulas productivas: Apoyar a los centros de injertos para tener un número suficiente de plántulas basadas en "pies" más resilientes.
- Establecimiento de cercos vivos y cortinas rompevientos
- Instalaciones piloto de pequeñas despulpadoras de café y secadoras en base a energía solar, para cooperativas alejadas, con el fin de reducir el impacto de los eventos climáticos intensos (p.ej. perdidas debidas a la cosecha anticipada y mal almacenamiento.
- Aumento de la utilización de bio-fertilizantes y bio-pesticidas por medio del apoyo a los CREE.
- Aprovechamiento de los residuos orgánicos para la producción de biogás y la obtención de bio-abonos que remplazan los fertilizantes químicos, previniendo emisiones y contaminación de cuencas hidrográficas (en línea con los NDC).
- Riego y energía renovable: El PRODECAFE además de aumentar la resiliencia de las cooperativas puede contribuir a los objetivos de mitigación al cambio climático con energía renovables (700 MW Fotovoltaicos, instalación de bombas solares en la agricultura) apoyando la instalación de unidades fotovoltaicos al nivel de las cooperativas (p.ej. despulpadoras o bombas solares para riego).

74. Los PDC incluirán también actividades orientadas a la diversificación productiva, como generadoras de ingresos por ventas, y/o mejora del autoconsumo:

- Apicultura: En zonas de producción de café, puede contribuir al incremento de la producción por los servicios de polinización (el rango mundial de contribución de las abejas a la producción de C. arabiga es de alrededor del 10-30%[15])
- Procesamiento de frutas provenientes de la diversificación agroforestal,
- Producción de hortalizas, verduras y pequeños animales como actividades complementarias
- Conversión orgánica, con abonos orgánicos y los bio-pesticidas, apoyados por los CREE,
- Ecoturismo.

[15] Klein, A.M., Steffan-Dewenter, I., Tscharntke, T., 2003a. Bee pollination and fruit set of Coffea arabica and C canephora (Rubiaceae). Am. J. Bot. 90, 153–157.
Bravo-Monroy, L., Tzanopoulos, J., Potts, S.G., 2015. Ecological and social drivers of coffee pollination in Santander, Colombia. Agric. Ecosyst. Environ. 211, 145–154.
De Marco, P.J., Coelho, F.M., 2004. Services performed by the ecosystem: forest remnants influence agricultural cultures' pollination and production. Biodivers. Conserv. 13, 1245–1255.

75. Los PDC cubrirán el período 2019-2030 y se actualizarán y ajustarán cada año en base a los resultados.

Servicios e infraestructura para aumentar la resiliencia

76. El componente 2 incluye actividades de fortalecimiento de Entidades Prestadoras de Servicios, básicamente de las empresas del Estado, como forma de acompasar las necesidades surgidas a nivel de las cooperativas, para la mejora de la producción, transporte, procesamiento y comercialización de la producción.

77. Los Centros de investigación y capacitación agroforestales, de suelos, de sanidad vegetal, y de las universidades provinciales (Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo) serán fortalecidos, como partes interesadas claves en la aplicación del modelo. Contribuirán con el establecimiento de sistemas de monitoreo y aprendizaje sistemáticos con las cooperativas, para identificar y generar evidencia sobre cuales prácticas en los sistemas agroforestales son más importantes para reducir las pérdidas frente a desastres, conservar los suelos, y mantener rendimientos más estables para las cooperativas.

78. Por su parte, la construcción de infraestructura resiliente, a nivel productivo, incluyendo caminos rurales, también se incluirá en el componente 2. Como parte de este componente, cuando se justifique, y sujeto a la disponibilidad del aporte de recursos de otras entidades de financiamiento con las que existen contactos y negociaciones, se podrá incluir la inversión en equipamiento para la recuperación y mantenimiento de caminos secundarios y terciarios que mejoran las posibilidades de transporte en casos de eventos climáticos extremos. Esto permitirá tanto la prevención (ej. cosecha adelantada y rápida en base a alertas) como la recuperación. A estos efectos deberán buscarse acuerdos y coordinación de actividades con entidades municipales o provinciales competentes, y se analizará la posibilidad de que las propias comunidades participen en el mantenimiento regular de las obras que las benefician.

Estrategia para la inclusión de mujeres y jóvenes

79. Durante la misión de diseño se identificó que existen labores dentro de la producción de café y cacao que realizan principalmente las mujeres y en alguna medida los jóvenes, evidenciando la existencia de la llamada segregación horizontal, con espacios diferenciados para hombres y mujeres. También se observó que existe poco conocimiento o apreciación sobre los temas de género, la brecha que existe entre hombres, mujeres y jóvenes, así como las acciones a realizar para su incorporación a las actividades productivas, y no sólo a unas pocas reservadas.

80. Para potenciar el tema de género y juventud, se propone retomar la estrategia que ya opera el MINAG, a través de la herramienta IGESCA. Los pasos a seguir para implementar esta herramienta son: (i) Expresar el compromiso a participar por parte de la cooperativa y crear el respectivo comité IGESCA; (ii) Llevar a cabo el diagnóstico inter organizacional para identificar las brechas de equidad de género; (iii) Elaborar un plan de acción para reducir la brechas de género identificadas en la cooperativa; (iv) Implementar las acciones de cambio; (v) Evaluar el cumplimiento del plan de acción y de alcance de los resultados, según estándares de calidad establecidos; y (vi) Certificar la calidad de los resultados.

81. Adicionalmente, se propone identificar, documentar y extraer los aprendizajes de las experiencias exitosas de cooperativas que son lideradas por mujeres, para promover la participación de las mujeres a nivel de presidencia de las cooperativas.

82. PRODECAFE apoyará actividades pilotos que permitan aprovechar el potencial de las áreas de importancia actualmente secundaria en las cooperativas (ej frutas, apicultura, etc) para generar oportunidades para las mujeres y los jóvenes. Uno de los objetivos indirectos del PRODECAFE es que, al potenciar la producción y productividad del café y cacao, el ingreso de los productores, asociados y sus familias, atraiga el interés de

los jóvenes de trabajar la tierra, adoptar innovaciones y contribuir al desarrollo de sus cooperativas, como se ha observado en el programa PRODECOR.

83. La incorporación en los PDC de las pequeñas producciones de la agricultura familiar predominantemente de autoconsumo, fortalecerán la seguridad alimentaria local mejorando la nutrición. Dar visibilidad en los PDC a estas producciones, que en principio no se consideran de renta, permitirá realizar actividades conjuntamente con las familias y técnicos, incluyendo:

- intercambio de reproductores de especies menores y de semillas locales,
- aprovechamiento de abonos orgánicos entre los cultivos,
- introducción de tecnología adaptada a la pequeña escala
- mejor distribución de la fuerza de trabajo.

84. El fortalecimiento de estas producciones menores contribuirá directamente a la sostenibilidad del proyecto. Permitirá a la familia acceso a alimentos nutritivos e ingresos pequeños pero frecuentes cuando vendan sus excedentes, mitigando los períodos sin ingresos entre cosechas o durante procesos de recuperación de eventos climáticos extremos. Finalmente, estas actividades generarán mayores posibilidades de trabajo y acceso a dinero entre mujeres y jóvenes.

3. Categoría ambiental y social[16]

85. La clasificación del proyecto es "Categoría B", considerando que: (i) no se promoverá la conversión de bosques naturales para la actividad de café y cacao; (ii) el área del proyecto no se encuentra en zonas geofísicas de alto impacto; (iii) no se promoverán prácticas no sostenibles para el manejo de recursos naturales; (iv) no se contempla la construcción de obras hidráulicas de mediana o gran escala, así como caminos rurales de gran escala; y (v) no se presentará desplazamiento económico y reasentamiento físico de comunidades rurales. Sin embargo, el área del proyecto es cercana a 2 de las 7 Regiones Especiales de Desarrollo Sostenible (REDS) establecidas por el gobierno cubano. El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y su Agencia del Medio Ambiente (AMA) tienen un importante papel en la coordinación de las actividades en estas regiones.

86. PRODECAFE está orientado a incrementar la producción y productividad del café y cacao y sistemas integrados bajo sombra y, al mismo tiempo, impulsar la diversificación de los productos agroforestales. Una parte de la producción de café y cacao de Cuba y de las cooperativas focalizadas por el proyecto se encuentra en las REDS de Baracoa y Sierra Maestra y siguen una reglamentación estricta de uso de agro-químicos, manejo forestal y conservación del suelo controlado por la AMA. Los riesgos e impactos potenciales se concentran en la probable contaminación de los suelos y de las fuentes de agua por el uso de agroquímicos y procesos desde el lavado en húmedo del café, la sobre-explotación del recurso agua, y los procesos de erosión de suelos (degradación de vegetación y erosión hídrico en tierras inclinadas de montaña). El proyecto garantizará a través de actividades específicas en los componentes 1 y 2, y en el Plan de Manejo Social y Ambiental del Proyecto (ESMP, por su sigla en inglés), la mitigación de los posibles impactos ambientales. Además, el proyecto promoverá la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad cubana, objetivo priorizado dentro de la Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020.

4. Clasificación de riesgo climático[17]

87. Cuba es afectado por una frecuencia y actividad ciclónica importante, y por lo tanto, por un aumento de eventos de grandes precipitaciones, de acuerdo al análisis de la información existente (1981-2017). Otros eventos climáticos extremos en el área del

[16] Ver Anexo 5B: Guiding questions for environment, social and climate risk screening
[17] Ver Anexo 5B: Guiding questions for environment, social and climate risk screening

Proyecto son sequías y tormentas tropicales. La región oriental del país ha sido azotada por huracanes de diversas intensidades desde 1791 (ONEI, 2017), con afectación principal en los bosques y en las fincas productivas de los municipios de la costa y en la zona montañosa de Guantánamo. Según la Segunda Comunicación Nacional de Cuba al CMNUCC, se ha observado que los procesos de sequías largas y severas, especialmente en verano, han presentado un incremento significativo en su frecuencia de ocurrencia. El mayor período de sequía fue experimentado en la Región entre los años 2003 y 2005, y se ha extendido progresivamente al resto del país. Además, se espera que en el futuro, en los macizos montañosos orientales, se establezcan climas subhúmedos secos, susceptibles de desertificación.

88. Considerando lo anterior, y de acuerdo a la guía FIDA para la clasificación del riesgo climático, la clasificación del proyecto es "Riesgo Elevado". Por esta razón, se está llevando a cabo un análisis en profundidad de para mejorar la adaptación de los sistemas de producción y de las cadenas de valor de café y cacao. Como descrito en la sección 2, PRODECAFE deberá implementar prácticas y tecnologías que permitan reducir la vulnerabilidad ante los impactos y efectos adversos de huracanes extremos y de la variabilidad climática., además de apoyar estrategias de diversificación de ingresos y producción de alimentos aportando a la resiliencia de las familias.

5. Recomendaciones de diseño e implementación de proyecto

5.1. Mitigación de las vulnerabilidades[18]

89. El proyecto está aplicando un modelo de resiliencia para identificar las acciones de adaptación que deben ser apoyadas, y desarrollar un cuadro de mando para monitorear los cambios en las capacidades de resiliencia de los hogares beneficiarios del proyecto. El bienestar futuro de la población de las provincias orientales de Cuba depende de la resiliencia de las comunidades, ciudades y agroecosistemas, y la resiliencia proporciona un punto crítico de integración para las estrategias de adaptación. La creación de resiliencia se refiere a las medidas adecuadas que se adoptan en la actualidad para reducir al mínimo los efectos de las crisis y las tensiones inevitables y acelerar la recuperación.

90. La resiliencia es la capacidad de hacer frente a perturbaciones y tensiones adversas, y de adaptarse y aprender a vivir con los cambios y la incertidumbre. Se trata de un enfoque a largo plazo, no sólo centrado en las capacidades de disminuir los impactos de los diferentes choques y estreses y la posterior recuperación, sino también en la integración del aprendizaje luego de un evento, y la adaptación y la transformación a la vez que se experimenta el cambio.

91. De hecho, la mejora en la capacidad de resiliencia proporciona beneficios económicos y puestos de trabajo a corto plazo, a la vez que prepara mejor a las familias y comunidades, para la eventualidad de una conmoción. Puede haber costos por adelantado para hacer esto, pero en general cuesta más reconstruir después de un desastre, que construir de manera que las estructuras puedan soportar el impacto. La resiliencia puede abordarse a diferentes niveles, como a nivel de agro ecosistemas o territorios productivos, países, comunidades o familias, y orientada a enfrentar diferentes crisis y choques.

92. En gran medida, el aumento de la resiliencia puede lograrse reduciendo las vulnerabilidades y aumentando la capacidad de adaptación y transformación. Esto puede lograrse reduciendo la exposición, reduciendo la sensibilidad, y aumentando la capacidad de adaptación para cada tipo de riesgo. El modelo de resiliencia se centra en las cooperativas, con estrategias de intervención orientadas a ayudar a las familias vinculadas a éstas, a mejorar la gestión de los recursos naturales, sus sistemas agroforestales y otras actividades, así como la adaptación al cambio climático.

[18] Ver Anexo 5D: Vulnerabilidad de las cadenas de valor del cacao y el café ante el cambio climático y las actividades de mitigación

93. El modelo seguido en el proyecto se basa en la identificación y agrupación de los factores que contribuyen a las capacidades de los hogares para hacer frente a las tensiones y choques relacionados con el clima, reduciendo sus efectos y permitiendo la más rápida recuperación posible, evitando los efectos adversos persistentes. El modelo se explica con más detalle en la siguiente figura 10.

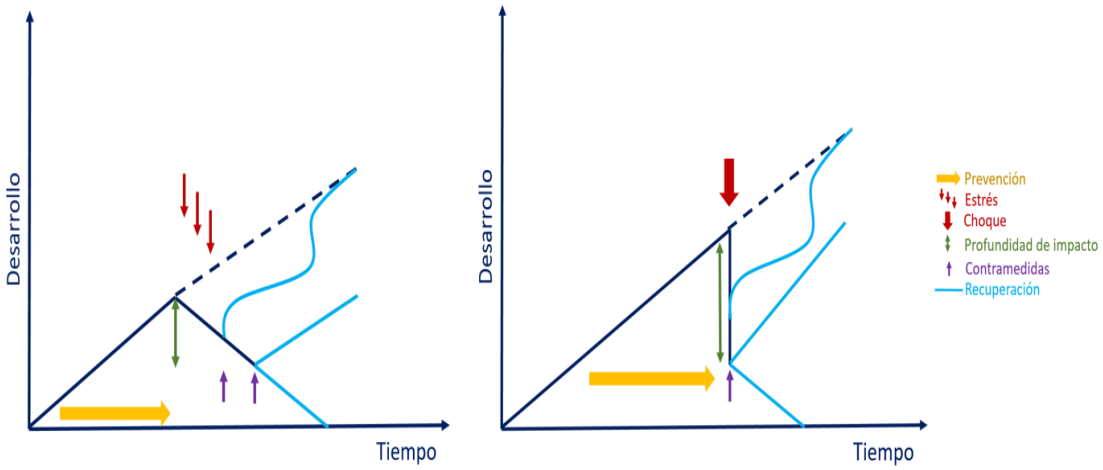


Figura 10. Impactos de los choques y tensiones (líneas verdes) en las vías de desarrollo (líneas negras y azules) dependiendo de los diferentes niveles de resiliencia

94. La figura ilustra sobre cómo los factores, las estrategias de prevención y las contramedidas asociadas, contribuyen a la resiliencia de los hogares en función de su influencia sobre ellos:

- la profundidad del impacto (en verde) que los choques (gráfico de la derecha) y los estreses (gráfico de la izquierda) tienen en los hogares;
- la capacidad de los hogares de recuperarse (en azul) después un choque (gráfico de la derecha) y un estrés (gráfico de la izquierda).

95. La profundidad del impacto depende de factores como: i) la gestión de los recursos naturales; ii) la diversificación de cultivos, ingresos y medios de subsistencia; iii) la calidad de la dieta (salud); iv) el acceso al transporte y otros servicios; v) la calidad y ubicación de los activos (infraestructura, campos y equipo); vi) la existencia de un sistema de alerta temprana y de estrategias de prevención; vii) la pertenencia a redes sociales y/u organizaciones de productores; viii) el conocimiento y las habilidades necesarias para comprender las tendencias climáticas, los riesgos y los posibles impactos sobre los medios de producción y subsistencia y la eficacia de las opciones de adaptación disponibles.

96. Por otro lado, la capacidad y la rapidez de la recuperación y los ajustes dependen de factores como: i) el ahorro; ii) el acceso al crédito; iii) los seguros (de vida, salud, hogar, etc., generalmente más importantes que los seguros agrícolas); iv) la eficacia de los programas públicos (y privados) de respuesta auxiliar; v) el acceso por carretera; vi) la capacidad de acceder a las nuevas tecnologías y adoptarlas en las actividades de subsistencia; y, de nuevo, vi) la pertenencia a las redes sociales y/o a las organizaciones de productores.

97. En la figura 10, las líneas celestes ilustran diferentes escenarios de impacto y recuperación en función de la presencia o no de factores de resiliencia, prevenciones y contramedidas. Cuando se produce una situación de estrés o conmoción, la profundidad del impacto puede variar y la recuperación puede llevar a los hogares a un nivel diferente de bienestar en comparación con el estado inicial, dependiendo de los factores y capacidades de resiliencia. Por último, un proceso de aprendizaje sistemático después de una crisis o choque, o como parte de la evaluación de la eficacia de los enfoques aplicados para hacer frente al aumento de las tensiones, es un factor adicional para

fortalecer la resiliencia a fin de reconstruir y adoptar cada vez algo mejor sobre la base de las lecciones aprendidas. El país está recopilando datos sobre los efectos de estreses y choques, frecuentes en el oriente de Cuba, sobre la producción y los hogares, que se utilizan para alimentar las mejores prácticas de prevención y contramedidas. 5.5 Procesos participativos

Plan de gestión social y ambiental[19]

Focalización geográfica

98. El área objetivo de PRODECAFE comprende áreas productivas adecuadas de cacao y café en 4 provincias del este de Cuba: Granma, Guantánamo, Holguín y Santiago de Cuba, las cuales concentran la mayoría de la producción de café del país (90%) y cacao (más del 80% solo en la provincia de Guantánamo), y de las cooperativas de productores agrícolas que trabajan estos cultivos. También estas provincias, en 2016, registraban los índices de saldo migratorio interno negativos más desfavorables del país: Guantánamo (-9,1%); Granma (-7,5%); Santiago de Cuba (-5,4%); y Holguín (-4,1%)[20].

Selección de actividades de desarrollo

99. Las secciones sobre descripción del proyecto del PDR y del Manual de Operaciones de PRODECAFE (Anexo 8) presentan en detalle el involucramiento y el apoyo a las cooperativas y el proceso de planificación para identificar enfoques y prácticas resilientes de desarrollo, y cómo este proceso tendrá en cuenta la inclusión de hogares más vulnerables y pobres, la idoneidad del uso de la tierra y la adopción de medidas para enfrentar los riesgos del cambio climático y la variabilidad actual y futura.

Monitoreo sistemático de los beneficios de adaptación y resiliencia

100. La planificación también identificará el interés de las cooperativas en participar en las pruebas y el seguimiento sistemáticos de los beneficios de producción, económicos y de resiliencia de los enfoques de desarrollo de la tierra implementados.

101. Los resultados de las pruebas piloto y el monitoreo de cooperativas estarán disponibles para los interesados (folletos y guías de comunicación, sitio web del proyecto: relevantes para el aprendizaje, la mejora de la escala y las reformas de políticas) y podrían integrarse posteriormente en la plataforma WOCAT. El objetivo del sistema es ofrecer más opciones de desarrollo de las sistemas agroforestales a los agricultores y, al hacerlo, aumentar su capacidad de resiliencia a la variabilidad climática.

102. La matriz en Anexo 5C presenta el instrumento principal para monitorear el progreso en la resiliencia de las familias, en forma de una Tarjeta de Puntuación sobre las diferentes capacidades de resiliencia que se busca mejorar. La matriz identifica los riesgos y las vulnerabilidades de las familias vinculadas a las cooperativas agroforestales, las actividades y medidas promovidas por el proyecto que pueden incluirse en el desarrollo de cooperativas para abordarlas, y las preguntas propuestas para ser incluidas en la tarjeta de puntuación para monitorear si las familias realmente han adoptado las diferentes medidas, y así aumentado sus capacidades de resiliencia (Ver también la sección de Monitoreo y Evaluación del Manual de Operaciones del proyecto, Anexo 8 del PDR).

6. Análisis de alternativas

103. Durante el diseño del proyecto, se han analizado, junto a los actores y partes interesadas, las alternativas disponibles para el desarrollo del territorio, incluyendo sistemas que se consideran más adecuados que los tradicionales para suministrar medios de vida con mayor sostenibilidad ambiental y social, y mayor capacidad para enfrentar los estrés y choques ambientales.

[19] Ver Anexo 5C
[20] ONEI, 2017.

104. PRODECAFE trabajará principalmente con dos productos agroforestales con potencial de exportación. Tanto el café como el cacao han demostrado posibilidades de ingreso a mercados de nicho con buenos precios. La posibilidad de apoyar a algunas cooperativas interesadas en obtener la certificación de producción orgánica y/o destinada al mercado justo, se seguirá analizando con las cooperativas y el gobierno durante la finalización del diseño y la implementación del proyecto. Esas certificaciones abren la posibilidad de insertarse en algunos de los siguientes mercados:

- UTZ-Rainforest Alliance (fusionadas como certificación única): es una certificación completa, además de compleja, que engloba temas ambientales y control sobra la deforestación, además de equidad social. Permitiría bonificaciones de precio, y su obtención mejoraría la posibilidad de abrir nuevos mercados en Europa.
- Certificación de comercio justo: existe experiencia de comercio justo en Cuba para azúcar de caña, crema de cacao, avellanas, aceitunas, detergentes ecológicos, etc. Es una certificación limitada a temas sociales (promueve una relación equitativa entre productores y consumidores) y no incluye temas ambientales o de buenas prácticas agrícolas.
- Certificación orgánica europea: En Cuba, existen dos empresas azucareras que tienen certificación orgánica otorgada por ECOCERT, organismo que certifica para la Unión Europea. La experiencia de este organismo certificador en el país, brinda la posibilidad de extender esta certificación con mayor facilidad. El mercado orgánico europeo es un mercado interesante y con posibilidades de expansión.

105. Cuba, además de aspirar a las certificaciones orgánica y de comercio justo, tiene su propia certificación de Producto Cubano, con algunas buenas experiencias que podrían ser replicadas en PRODECAFE. Debe tenerse en cuenta que los estándares internacionales presentan exigencias y costos adicionales, y debe estar claro el objetivo y los beneficios que se espera obtener.

106. Un camino a seguir, sería el de comenzar trabajando con las certificadoras ya presentes en el país, buscando el intercambio de experiencias con las cooperativas azucareras que exportan bajo estos certificados. Una ventaja del café y el cacao en Cuba, es que en la producción se aplican pocos agroquímicos y se utiliza ya muchas prácticas orgánicas.

107. Para el caso particular del café, existen oportunidades de certificación nacional como impulsora de la comercialización del café cubano en el país, reemplazando el importado, pudiéndose incluir además la certificación de comercio justo u orgánico como otra posibilidad de valor agregado.

7. Análisis institucional

7.1 Marco institucional

108. Dentro de la Administración Central del Estado se encuentran tres ministerios vinculados con el desarrollo rural, en condiciones de contribuir para que las actividades agroforestales en Cuba sean respetuosas del ambiente. Estos son:

109. **Ministerio de la Agricultura** (MINAG). Es el organismo encargado de:

- Implementar políticas sobre el uso, tenencia y explotación sostenible de la superficie agrícola del país, incluyendo la conservación y el manejo sostenible de los suelos;
- asegurar la producción agropecuaria y forestal para la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, la industria y la exportación. Esto incluye la conservación del el patrimonio agroforestal del país.

110. **Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente** (CITMA). Tiene la misión de dirigir, ejecutar y controlar la política en materia de ciencia, tecnología, medio ambiente y uso de la energía nuclear. Además, es el punto focal del país para el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM, o GEF por su sigla en inglés) y Fondo Verde

Climático (FVC o GCF). Por mandato, tiene las siguientes funciones vinculadas con los recursos naturales, medio ambiente y clima:

- Elaborar y proponer, en coordinación con los organismos que correspondan, la política ambiental y controlar su cumplimiento, y desarrollar, las estrategias, planes y programas para la protección del medio ambiente, el uso racional de los recursos naturales y los ecosistemas priorizados.
- Establecer políticas de producción limpia, de producción y uso de energías renovables y la introducción de certificaciones y otras formas de reconocimiento ambiental.
- Supervisar el cumplimiento de las regulaciones establecidas para la protección y conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos renovables.
- Dirigir, evaluar y controlar la vigilancia meteorológica, del clima, de la contaminación de la atmósfera; la vigilancia radiológica ambiental y el servicio sismológico, incluyendo estudios de riesgo de peligrosidad sísmica, meteorológica y radiológica.
- Dirigir y controlar las actividades relacionadas con las áreas protegidas.
- Dirigir y controlar, las estrategias y acciones de cooperación internacional en materia de ciencia y tecnología.
- Dirigir y controlar el cumplimiento de los compromisos internacionales contraídos por el país en materia de medio ambiente.

111. **Ministerio de la Construcción** (MINCOS). Es el organismo rector de la política de los servicios de ingeniería y construcción y del sistema de vivienda en Cuba. Como parte de los grupos empresariales que conforman al Ministerio, se encuentra la "Empresa Operadora de Acueductos y Alcantarillados", donde se encuentra insertado el "Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos".

112. Algunos institutos apoyan a estos ministerios, entre otros :

113. **Instituto de Planificación Física** (IPF), está encargado del ordenamiento territorial y el urbanismo, a través de las direcciones provinciales y municipales de Planificación Física.

114. **El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos** (INRH) encargado de organizar y dirigir la protección de las aguas terrestres, las cuencas, los cauces naturales, las obras e instalaciones hidráulicas, contra los peligros de contaminación, azolvamiento y otras formas de degradación y deterioro, así como el control sistemático de la calidad de las aguas. Los siguientes cinco objetivos del INRH están vinculados con aspectos de medio ambiente y agricultura con una mayor énfasis al cambio climático:

- Mitigar los efectos de las sequías, fundamentalmente en el abastecimiento de agua a la población.
- Aplicar un enfoque ecosistémico en la gestión integrada del recurso hídrico, con la cuenca hidrográfica como unidad básica de gestión.
- Prevenir y manejar eventos hidrológicos que provocan situaciones de desastres, tanto sequías como inundaciones.
- Controlar la calidad de las aguas terrestres, ante la amenaza de fuentes contaminantes de distinto origen.

115. El gobierno cubano ha establecido **metas nacionales para la diversidad biológica** bajo la **Estrategia Ambiental Nacional** (2016-2020)[21]. Los responsables de

[21] La Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020 es el documento implementador de la política ambiental. Establece los principios en los que se basa el quehacer ambiental nacional, caracteriza los principales problemas ambientales del país, integra los esfuerzos, evalúa resultados

estas metas son, entre otros el CITMA, el MINAG como responsable de los administradores del patrimonio forestal, el Ministerio del Interior, el IPF y el INRH.

116. El MINAG debe controlar que, en al menos el 80 % del patrimonio forestal del país, se monitoreen indicadores de manejo sostenible, priorizando las zonas montañosas. Con el apoyo del IPF, el Ministerio debe asegurarse que al menos el 30 % de las tierras de producción de café y cacao estén siendo manejadas en forma sostenible, incluyendo la creación de una sombra diversificada.

117. El INRH por su parte, tiene que garantizar un control sistemático de las principales fuentes contaminantes de las aguas terrestres (una fuente importante son los sistemas agropecuarios).

118. Al CITMA le corresponde implementar el control administrativo de fuentes contaminantes generadoras de residuos líquidos y sólidos, y asegurar procedimientos para la realización de evaluaciones ambientales estratégicas en zona montañosa.

119. Para enfrentar al cambio climático, el estado de Cuba desarrolló la **Tarea Vida**. Se trata de un plan del Estado para enfrentar al cambio climático sustentado sobre una base científica multidisciplinaria, que da prioridad a 73 de los 168 municipios cubanos, 63 de ellos en zonas costeras y otros 10 en el interior del territorio. Contempla cinco acciones estratégicas y once tareas dirigidas a contrarrestar las afectaciones en las zonas vulnerables. Las mismas fueron aprobadas el 25 de abril de 2017 por el Consejo de Ministros y constituyen una prioridad para la política ambiental del país. El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente es el encargado de implementar y controlar las tareas del Plan de Estado. La ejecución del Plan de Estado se acompaña de un sistema integral de inspección y control ambiental de los Organismos de la Administración Central del Estado, el Consejo de la Administración Provincial y el Consejo de la Administración Municipal, teniendo en cuenta sus prioridades.

120. Abajo está presentado un diagrama de las políticas, los programas y planes principales de Cuba para enfrentar a los desafíos ambientales al nivel provincial (figura 11).

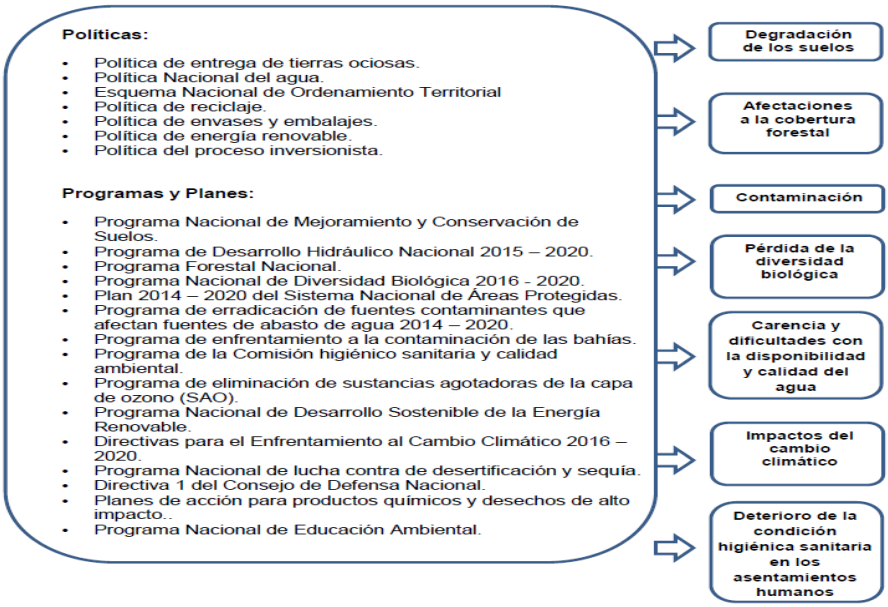


Figura 11. Diagrama de Políticas, Programas y Planes de Cuba para enfrentar los desafíos ambientales. Fuente: Estrategia Ambiental Provincial, CITMA, 2016

y establece las prioridades, con vistas a mejorar la protección del medio ambiente, la calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales, en el contexto del desarrollo sostenible del país.

7.2 Financiación adicional

121. El financiamiento del FIDA cubriría alrededor del 40% del monto en divisa, siendo necesarios otros fondos internacionales a ser identificados per el FIDA y el Gobierno en el curso del diseño del proyecto. Oportunidades específicas de co-financiamiento existen con AFD, OFID y COLSUDE.

122. Como parte de este proceso, la misión se reunió con la Sub-directora de la Dirección de Relaciones Internacionales del CITMA, para recibir orientaciones sobre la posibilidad de formular una propuesta para el Fondo de Adaptación, como forma de apalancar más recursos para las actividades de adaptación y resiliencia al cambio climático. La Dirección recomendó considerar un monto tentativo de USD 4 millones. Se solicitó que el FIDA con el equipo del MINAG y la OPF, desarrolle una nota breve de la propuesta (3-4 páginas) y la someta a la Dirección para su consideración y recomendación antes de continuar con la propuesta detallada.

8. Monitoreo y evaluación (M&E)

123. El sistema de monitoreo de las plantaciones está desarrollado en Cuba, recolectándose información en las cooperativas que luego se centraliza en la ONEI, para su posterior utilización en investigación y capacitación agroforestales, de suelos, y de sanidad vegetal. PRODECAFE apoyará al sistema de monitoreo y evaluación a través de encuestas especializadas (p.ej. Tarjeta de puntuación para monitorear la resiliencia). Las universidades provinciales (Santiago de Cuba y Guantánamo) podrían apoyar efectuar estas encuestas.

9. Más información

124. La calificación otorgada al proyecto, implica el análisis en profundidad del riesgo climático como parte de la etapa de implementación inicial. El ESMP se detallará aún más como parte de la finalización del PIM. Las siguientes herramientas forman parte del diseño del proyecto, y se compartirán con la PMU durante el inicio del proyecto:

- **Paquete de Google Earth que incluye los siguientes mapas, datos y análisis:**
  - Análisis de Teledetección de (I) Vegetación, (II) Tendencias Climáticas.
  - Limites administrativos
  - Mapa de Suelos (FAO)
  - Zonas agroecológicas globales (GAEZ)
  - Mapa potencial de erosión hídrica
  - Modelo digital de terreno de Cuba (DTM)
  - Mapa de Pendiente (%)
  - Mapa de Sitios y Comunidades visitados (2018)
  - Mapa de cuencas hidrográficas
- **Análisis de tendencias climáticas de teledetección (1960-2017)**

10. Consultas de partes interesadas

125. Durante la primera semana de la misión (4-11 de noviembre), se visitaron las provincias de Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo en las que realizaron reuniones con las bases productivas y las directivas de sus organizaciones (CCS, CPA y UBPC), productores agrícolas, representantes de empresas estatales asociadas al GAF, funcionarios del Banco Central y del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y con las entidades encargadas de la investigación y capacitación en la producción del café y cacao (figura 12).

126. Las visitas de campo incluyeron todos los aspectos de las cadenas de valor de estos rubros, las que fueron discutidas con la misión, desde la producción de semilla hasta el empaque del producto final vendido para el consumo nacional y la exportación. En total, la misión realizó un recorrido de 2.500 km (con un promedio diario de 210 km) desde La Habana hasta Maisi, en el extremo oriental del país. La gira de campo de la

misión incluyó desde visitas a las plantas de beneficio y secado situadas al nivel del mar, hasta plantaciones situadas a más de 400 metros de altitud; desde las localidades con el clima más seco hasta las áreas más húmedas de la región; desde las zonas más vulnerables a eventos climáticos severos como tormentas tropicales y ciclones, hasta áreas de plantaciones menos afectadas; desde las cooperativas más avanzadas en sus sistemas productivos hasta las que experimentan dificultades en su desarrollo. Así, el equipo de la misión tuvo la oportunidad de dialogar con diversos actores de la región y compartir criterios sobre el funcionamiento de la cadenas de valor de cacao y café en el Oriente.

Figura 12. Ruta y sitios visitadas por la misión de diseño de PRODECAFE, noviembre de 2018.

127. Cuatro días de las visitas en el terreno fueron dedicados a la cadena de valor del café y uno a la de cacao. El primer día en la provincia de Santiago de Cuba se visitó la unidad de procesamiento de café de LIDECA. El equipo siguió con visitas y reuniones con cooperativas cafetaleras: la CPA Renato Guitart Rosell, una UBPC con vivero y plantaciones, la PCA IV Cumbre dedicada a la producción de semillas de café Arábica, un productor de café miembro de la CCS Ignacio Pérez y un grupo de productores de la CCS Jesús Menéndez. Se terminó el día con la visita del CREE de Cruce de los Baños, un centro de injertos y la UBPC Los Baños.

128. El segundo día en la provincia de Guantánamo el equipo empezó la jornada con la visita a la Unidad Empresarial Básica (UEB) de Maisi, su secadora de café, y algunas de sus despulpadoras y puntos de descarga, junto con la visita al Centro de gestión Los Llanos. El equipo se reunió con diversas UBPC, CPA y CCS en sus fincas de café y terminó el día en la UBPC Casimba.

129. El tercer día fue dedicado a la cadena de valor de cacao en la provincia de Baracoa. Seis cooperativas fueron visitadas: 3 UBPC, la CCS W. G. Reyes, la CCS R. Gamboa y la CPA L. Peña. Se completó el programa con las visitas a la UEB secadora de cacao, al centro de gestión El Jamal y al Instituto de investigación agroforestal UCTB Baracoa con su campo de experimentación y vivero.

130. En Holguín, el cuarto día, se reunieron 11 cooperativas cafetaleras, CCS y CPA, en la finca escuela CCS García para una reunión con la misión, seguido por la visita a la base

productiva Ramírez y la CCS Cien Fuego y su tienda de material suministrado por GELMA. Se terminó el día en la Provincia de Santiago de Cuba llevándose a cabo una reunión con un conjunto de 8 cooperativas, CCS y UBPC.

131. El quinto y último día del recorrido la misión se reunió con la UEB de Buey Arriba y la finca escuela Bernabé. Se concluyó con las visitas de la CPA alejada Mártires de Barbados seguido por una reunión con el conjunto de cooperativas (UBPC, CPA y CCS) y un representante del BANDEC de la municipalidad de Bartolomé Maso.

132. Durante la segunda semana de misión (12-16 de noviembre), el equipo de la misión se reunió en la ciudad de La Habana con la contraparte nacional y con entidades gubernamentales, públicas y no gubernamentales, incluyendo el Presidente del Grupo Agroforestal (GAF) y autoridades del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Grupo Empresarial de Logística del MINAG (GELMA), la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), Cítricos Caribe S.A., BANDEC, el Instituto de Ingeniería Agrícola (IAgric), la Dirección del Suelo del MINAG, y la Dirección Nacional Forestal de Flora y Fauna Silvestre del MINAG, entre otros.

133. Además, el equipo tuvo otras reuniones con agencias cooperantes y posibles co-financiadores de PRODECAFE, incluyendo la Agencia de Desarrollo Francés (AFD), la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo (AECID), la cooperación Suiza (COLSUDE), la Agencia de Cooperación Italiana, la FAO, el Programa Mundial para la Alimentación (PMA), y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

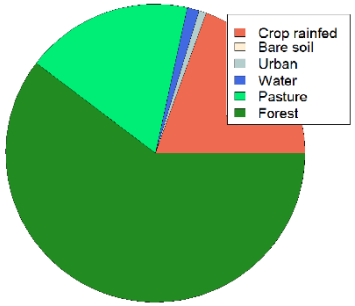
134. Al cierre de la misión, el equipo se reunió con el vice-Ministro del MINAG para discutir los principales hallazgos de la misión y los próximos pasos para completar el proceso de diseño de PRODECAFE de antemano a la presentación de la Ayuda de Memoria ante los delegados del MINCEX.

1.

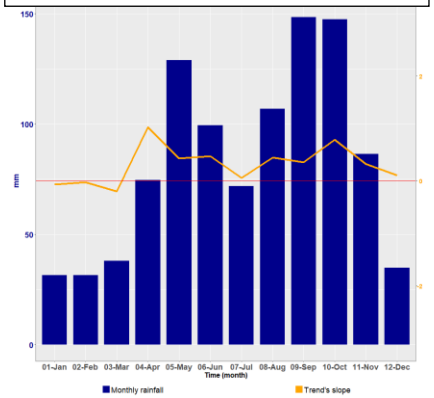
Anexo 5A. Análisis del medio ambiente y del clima de las zonas de agroambientales de PRODECAFE

2. *Zona Agroambiental Sur:*

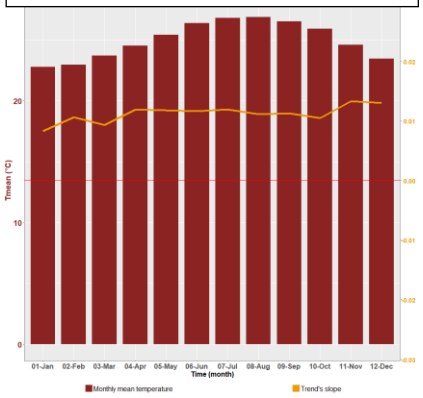
Superficie: 5,755 km2
Población (2015): 788,367
Densidad de pob.: 137/km2
Altitud media/max: 270m/1212m
Pendiente (>10°): 23%
Fuente: INS, 2018 - NASA, 2015 – ESA 2018



Precipitaciones mensuales y tendencia 1981-2017



Temperaturas medias mensuales y tendencia 1901-2017



Datos históricos del clima

Precipitaciones

La precipitación promedio anual es de aproximadamente 1000 mm/año, con máximos de 1500 y mínimo de 750 mm/año desde 1981. No hay cambios significativos en el tiempo desde esa fecha, pero la precipitación mensual nos muestra un aumento en las precipitaciones durante los meses más húmedos y una disminución durante los meses más secos.

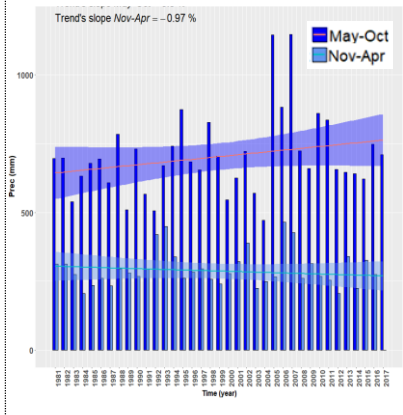
Temperaturas

Las temperaturas medias varían desde 18°C en el período seco hasta más de 30°C en el período húmedo. Las tendencias en la temperatura máxima y mínima parecen aumentar significativamente durante la estación húmeda, respectivamente 0.76% y 1.5% desde 1901, pero no muestran cambios significativos durante los meses secos aunque se nota una disminución (máximas).

NDVI[2]

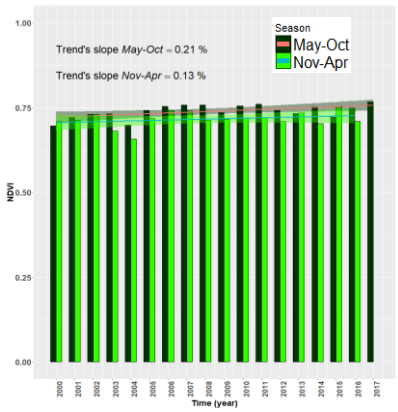
La tendencia del índice de vegetación para ambas estaciones es bastante estable, con un ligero aumento.

Precipitaciones anuales 1981-2017



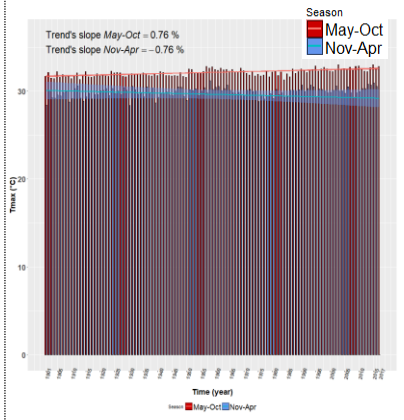
Fuente: CHIRPS/Climate Hazards Group-USGS. 1981-2017

NDVI estacional[1]



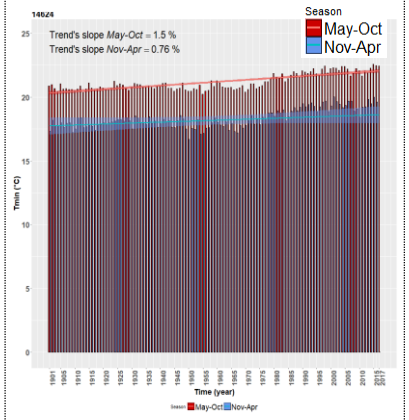
Fuente: MODIS Vegetation Indices 16-Day L3 Global 250m (MOD13Q1)/NASA. 2000-2017

Temperatura Max estacional[1]



Fuente: University of East Anglia Climatic Research Unit (CRU). 1901-2017

Temperatura Min estacional[1]



Fuente: University of East Anglia Climatic Research Unit (CRU) 1901-2017

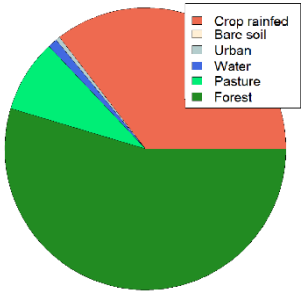
Posibles impactos

La disminución anual de las precipitaciones en la región y el aumento de la temperatura podrían tener un impacto negativo en el sector agrícola si continúan las tendencias. El período seco será aún más cálido, los incendios forestales (el bosque es el uso de tierra más abundante en la zona) pueden ser más frecuentes y la vegetación natural puede sufrir de estrés hídrico. Teniendo en cuenta la estacionalidad interanual, es probable que las plantaciones (p. ej. café y cacao) y los cultivos que dependen de la lluvia disminuyan su productividad en los próximos años. Además, el aumento en eventos extremos podría tener un impacto significativo en el estado del suelo (p. ej. erosión).

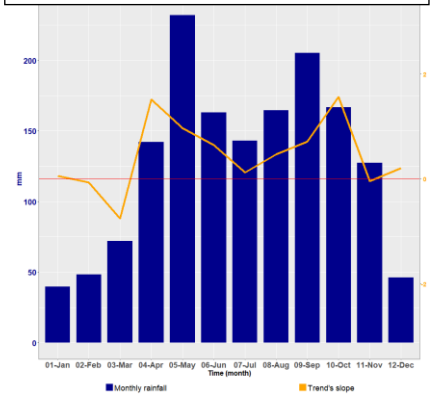
[1] Temporada 1: mayo-octubre - Temporada 2: noviembre-abril.2 El NDVI es una medida del balance entre la energía recibida y la energía emitida por los objetos en la Tierra. Aplicado a las comunidades de plantas, este índice establece un valor para el grado de vegetación del área, es decir, la cantidad de vegetación presente en un área determinada y su estado de salud o el vigor de su crecimiento. [2]El NDVI es un índice sin dimensiones, por lo que sus valores están entre 0 y +1.

3. *Zona Agroambiental Centro:*

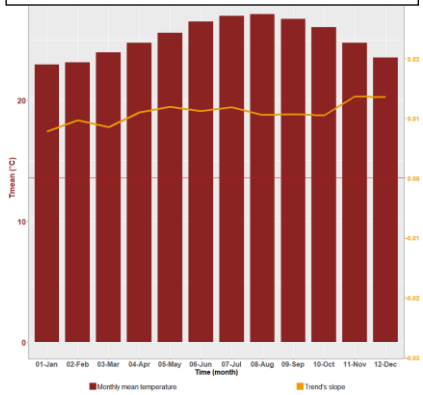
Superficie: 5078 km2
Población (2015): 558,825
Densidad de pob.: 110/km2
Altitud media/max: 265m/1946m
Pendiente (>10°): 32%
Fuente: INS, 2018 - NASA, 2015 – ESA 2018



Precipitaciones mensuales y tendencia 1981-2017



Temperaturas medias mensuales y tendencia 1901-2017



Datos históricos del clima

Precipitaciones

La precipitación promedio anual es de aproximadamente 1000 mm/año, con máximos de 1300 y mínimo de 800 mm/año desde 1981. No hay cambios significativos desde 1981 pero la precipitación mensual nos muestra un aumento en las precipitaciones durante los meses más húmedos y una disminución durante los meses más secos.

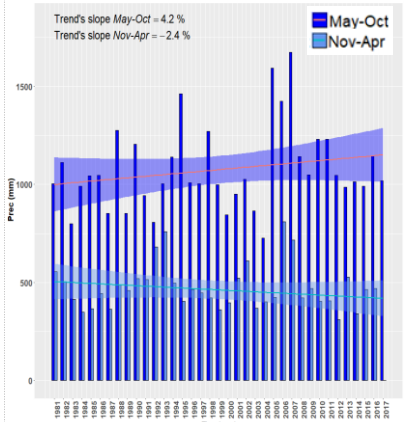
Temperaturas

Las temperaturas medias varían desde 17°C en el período seco hasta más de 30°C en el período húmedo. Las tendencias en la temperatura máxima y mínima parecen aumentar significativamente durante la estación húmeda, respectivamente 0.77% y 1.4% desde 1901, pero no muestran cambios significativos durante los meses secos aunque se nota una disminución.

NDVI[2]

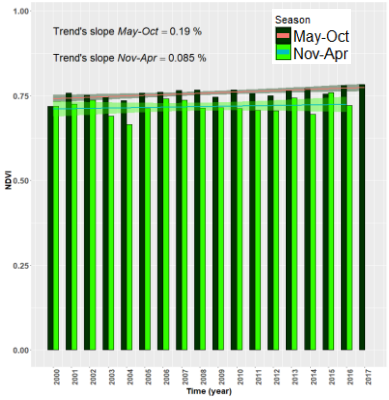
La tendencia del índice de vegetación para ambas estaciones representa un ligero aumento, significativo en estación húmedo.

Precipitaciones anuales 1981-2017



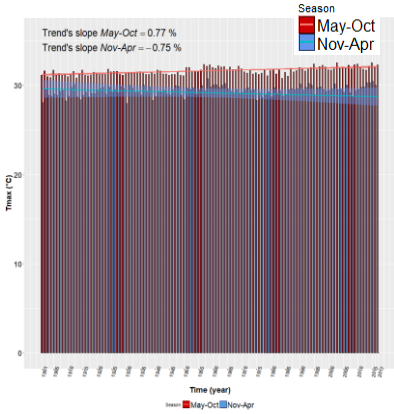
Source: CHIRPS/Climate Hazards Group-USGS. 1981-2017

NDVI estacional[1]



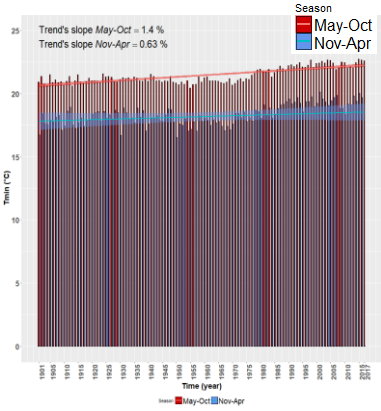
Source: MODIS Vegetation Indices 16-Day L3 Global 250m (MOD13Q1)/NASA. 2000-2017

Temperatura Max estacional[1]



Source: University of East Anglia Climatic Research Unit (CRU). 1901-2017

Temperatura Min estacional[1]



Source: University of East Anglia Climatic Research Unit (CRU) 1901-2017

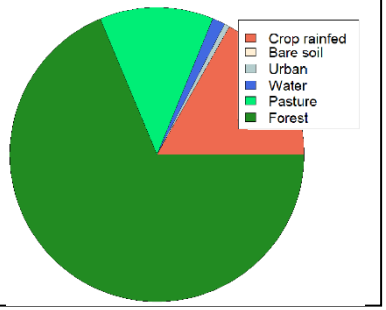
Posibles impactos

La disminución anual de las precipitaciones en la región y el aumento de la temperatura podrían tener un impacto negativo en el sector agrícola si continúan las tendencias. El período seco será aún más cálido, los incendios forestales pueden ser más frecuentes y la vegetación natural puede sufrir de estrés hídrico. Teniendo en cuenta la estacionalidad interanual, es probable que las plantaciones (p. ej. café y cacao) y los cultivos que dependen de la lluvia (que representan la mayor parte del territorio) disminuyan su productividad en los próximos años. Además, el aumento en eventos extremos podría tener un impacto significativo en el estado del suelo sobre todo en zonas montañosas del centro del Oriente con el tercio del territorio con pendiente importante (p. ej. erosión).

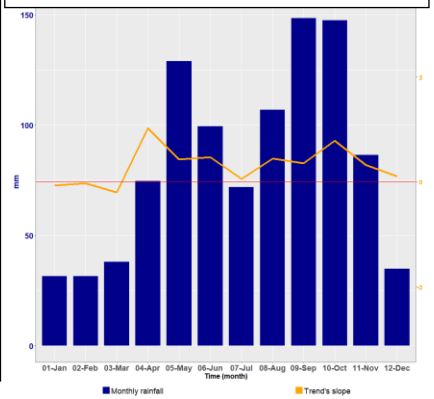
[1] Temporada 1: mayo-octubre - Temporada 2: noviembre-abril.2 El NDVI es una medida [illegible] ergía emitida por los objetos en la Tierra. Aplicado a las comunidades de plantas, este índice establece un valor para el grado de vegetación del área, es decir, la cantidad [illegible] ada y su estado de salud o el vigor de su crecimiento. [2]El NDVI es un índice sin dimensiones, por lo que sus valores están entre 0 y +1.

4. Zona Agroambiental Norte:

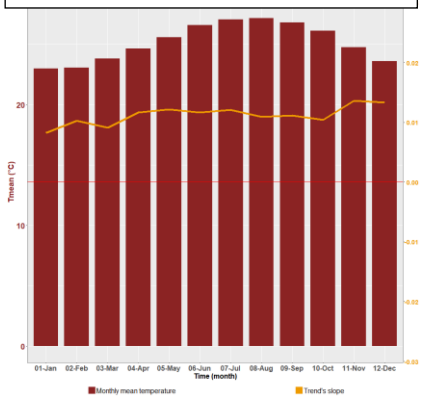
Superficie: 7024km2
Población (2015): 687,959
Densidad de pob.: 98/km2
Altitud media/max: 311m/1720m
Pendiente (>10°): 20%
Fuente: INS, 2018 - NASA, 2015 – ESA 2018



Precipitaciones mensuales y tendencia 1981-2017



Temperaturas medias mensuales y tendencia 1901-2017



Datos históricos del clima

Precipitaciones

La precipitación promedio anual es de aproximadamente 1200 mm/año, con máximos de 1300 y mínimo de 1100 mm/año desde 1981. No hay cambios significativos desde 1981 pero la precipitación mensual nos muestra un aumento en las precipitaciones durante los meses más húmedos y una disminución durante los meses más secos.

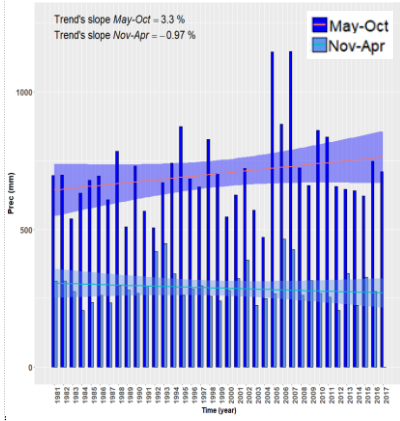
Temperaturas

Las temperaturas medias varían desde 17°C en el período seco hasta más de 30°C en el período húmedo. Las tendencias en la temperatura máxima y mínima parecen aumentar significativamente durante la estación húmeda, respectivamente 0.8% y 1.5% desde 1901, pero no muestran cambios significativos durante los meses secos aunque se nota una disminución.

NDVI[2]

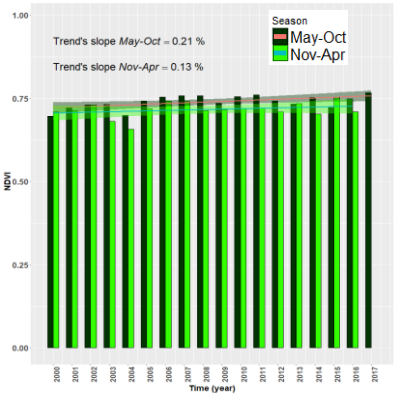
La tendencia del índice de vegetación para ambas estaciones representa un ligero aumento, significativo en estación húmedo.

Precipitaciones anuales 1981-2017



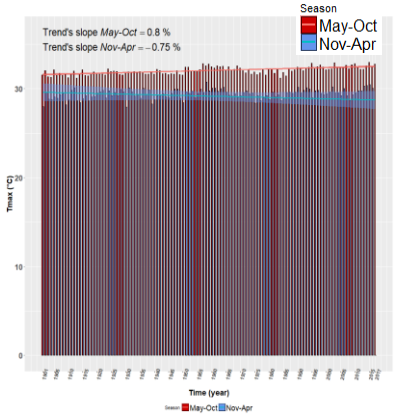
Source: CHIRPS/Climate Hazards Group-USGS. 1981-2017

NDVI estacional[1]



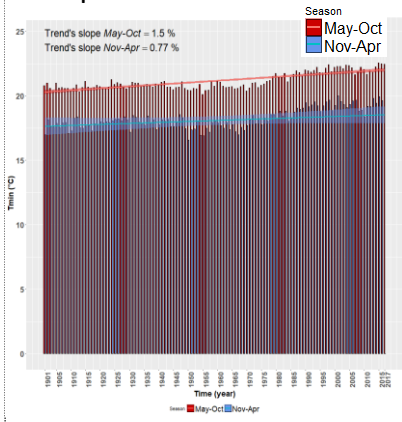
Source: MODIS Vegetation Indices 16-Day L3 Global 250m (MOD13Q1)/NASA. 2000-2017

Temperatura Max estacional[1]



Source: University of East Anglia Climatic Research Unit (CRU). 1901-2017

Temperatura Min estacional[1]



Source: University of East Anglia Climatic Research Unit (CRU) 1901-2017

Posibles impactos

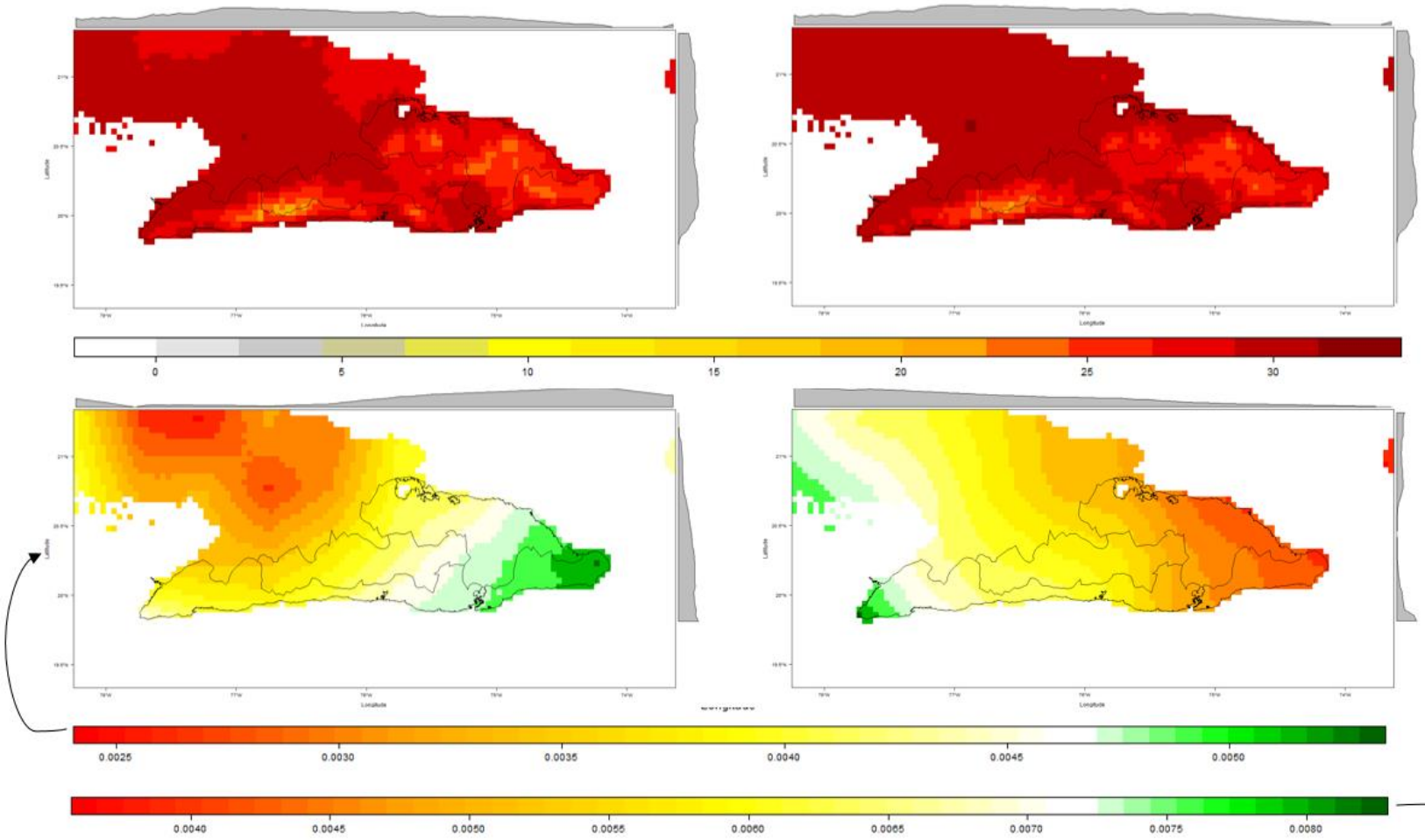
La disminución anual de las precipitaciones en la región y el aumento de la temperatura podrían tener un impacto negativo en el sector agrícola si continúan las tendencias. El período seco será aún más cálido, los incendios forestales (el bosque es el uso de tierra más abundante en la zona) pueden ser más frecuentes y la vegetación natural puede sufrir de estrés hídrico. Teniendo en cuenta la estacionalidad interanual, es probable que las plantaciones (p. ej. café y cacao) y los cultivos que dependen de la lluvia disminuyan su productividad en los próximos años. Además, el aumento en eventos extremos podría tener un impacto significativo en el estado del suelo (p. ej. erosión).

[1] Temporada 1: mayo-octubre - Temporada 2: noviembre-abril.2 El NDVI es una medida del balance entre la energía recibida y la energía emitida por los objetos en la Tierra. Aplicado a las comunidades de plantas, este índice establece un valor para el grado de vegetación del área, es decir, la cantidad de vegetación presente en un área determinada y su estado de salud o el vigor de su crecimiento. [2]El NDVI es un índice sin dimensiones, por lo que sus valores están entre 0 y +1.

Temperaturas máximas

Nov-Abr

May-Oct



Promedio 1960-2017

Tendencia significativa 1960-2017

1900
960
-16
Brown Bank
Camaguey
Mapa detallado de la altitud de Cuba
Las Tunas
Holguin
Banes
Mayarí
Moa
Manzanillo
Bayamo
Julio Antonio Mella
Baracoa
Guantanamo
Santiago de Cuba
Google Earth
Data SIO, NOAA, U.S. Navy, NGA, GEBCO
©2018 Google
Image Landsat / Copernicus
N
90 km

Anexo 5B. Guiding questions for environment, social and climate risk screening

IFAD classifies all projects into one of three environmental and social categories (A, B or C) and one of three climate risk classifications (high, moderate and low). Where IFAD is jointly financing a project with other agencies, IFAD will cooperate with the partner agency and agree on a common approach for the assessment and the categorization of the project.

Determination of the category and classification will also depend on the national requirements and the existing national capacity to promote and implement environmental and social mitigation measures. The determination is informed by existing assessments of national frameworks and capacities.

A positive response to any question between 1 and 23 will categorize the project as A. Similarly, a positive response to question 24 to 40 will categorize the project as B. In case all answers are negative, the project will be categorized as C.

This list of questions can be used at different stages of the project design and should be used in conjunction with the respective guidance statements.

The checklists for environmental and social and climate risks will:

1. initially be filled in during concept development to help guide in the identification of opportunities and possible risks and activities that will need to be considered in the project design;
2. be attached to the SECAP review note; and
3. be reviewed during project design phases and updated as required.

Project title:	**PRODECAFE**		
IFAD project no.:		**Version of checklist:**	
Country:	**Cuba**	**Date of this version:**	**15-02-2019**
Checklist prepared by (name, title and institution)	**Renaud Colmant, Environment and Climate specialist, IFAD**		

In completing the checklist both short- and long-term impacts should be considered. This list of questions can be used at different stages of the project cycle and should be used in conjunction with the respective guidance statements. Capitalize on information based on reports and field visits during design. The details of the elaboration on issues that arise as a result of screening should be clearly articulated in the SECAP review note.

Guiding questions for environment and social screening	Yes/No	Comments/explanation
Category A – the following may have significant and often irreversible or not readily remedied adverse environmental and/or social implications.		
Project location		
1. Would the project develop any wetlands? (Guidance statement GS1)	No	
2. Would the project cause significant adverse impacts to habitats and/or ecosystems and their services (e.g. conversion of more than 50 hectares of natural forest, loss of habitat, erosion/other form of land degradation, fragmentation, and hydrological changes)? (GS 1, 2 and 5)	No	Agro-forestry plantation of coffee and cacao are shade plantation systems and have high potential for soil and biodiversity conservation. Agroforestry is governed by the allocation of land outside natural forest areas.
3. Does the proposed project target area include ecologically sensitive areas,[22] areas of global/national significance for biodiversity conservation and/or biodiversity-rich areas and habitats depended on by endangered species? (GS1)	No	The production of coffee and cocoa and then the project activities are not located in the national parks that are conservation areas.
4. Is the project location subjected to major destruction as a result geophysical hazards (tsunamis, landslides, earthquakes, volcanic eruptions)?	No	
Natural resources		
5. Would the project lead to unsustainable natural resource management practices (fisheries, forestry, livestock) and/or result in exceeding carrying capacity. For example, is their development happening in areas where little up-to-date information exists on sustainable yield/carrying capacity? (GS 4, 5 and 6)	No	
6. Would the project develop large-scale[23] aquaculture or mariculture projects, or where their development involves significant	No	

[22] "Sensitive areas" include: protected areas (national parks, wildlife/nature reserves, biosphere reserves) and their buffer zones; areas of global significance for biodiversity conservation; habitats depended on by endangered species; natural forests; wetlands; coastal ecosystems, including coral reefs and mangrove swamps; small island ecosystems; areas most vulnerable to climate change and variability; lands highly susceptible to landslides, erosion and other forms of land degradation and areas that include physical cultural resources (of historical, religious, archaeological or other cultural significance) and areas with high social vulnerability.

[23] The size threshold to trigger an Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) may vary based on the country context and fragility of specific locations. Some countries have regulations on minimum size (usually ranging from a unit area of 10 to 50 hectares) and these will be adopted where they exist. However, where there are no standards, it is proposed to use 25 hectares as an aquaculture unit size to trigger ESIA.

alteration of ecologically sensitive areas?		
7. Would the project result in significant use of agrochemicals which may lead to life-threatening illness and long-term public health and safety concerns? (GS 14)	No	Controlled use of agro-chemicals, the project is supporting more ecological ways to produce coffee and cacao with more organic inputs and bio-treatments.
8. Does the project rely on water-based (ground and/or surface) development where there is reason to believe that significant depletion and/or reduced flow has occured from the effects of climate change or from overutilization? (GS7)	No	Tropical area with sufficient surface and ground water during the dry period.
9. Does the project pose a risk of introducing potentially invasive species or GMOs which might alter genetic traits of indigenous species or have an adverse effect on local biodiversity? (GS1)	No	Locally developed tree species and controlled bio-pesticides utilization.
10. Does the project make use of wastewater (e.g. industrial, mining, sewage effluent)? (GS7)	No	
Infrastructure development		
11. Does the project include the construction/ rehabilitation/upgrade of dam(s)/reservoir(s) meeting at least one of the following criteria? (GS8) - **more than 15 metre high wall or** - **more than 500 metre long crest or** - **more than 3 million m^3 reservoir capacity or** - **incoming flood of more than 2,000 m^3/s**	No	
12. Does the project involve large-scale irrigation schemes rehabilitation/development (above 100 hectares per scheme)?[24] (GS7)	No	
13. Does the project include construction/rehabilitation/upgrade of roads that entail a total area being cleared above 10 km long, or any farmer with more than 10 per cent of his or her private land taken? (GS10)	No	Rehabilitation of road that already exist but in bad conditions.
14. Does the project include drainage or correction of natural water bodies (e.g. river training)? (GS7)	No	

[24] The size threshold to trigger an Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) may vary based on the country context and fragility of specific locations. Some countries have regulations determining size of irrigation development requiring a full ESIA and these will be adopted where they exist. However, where there are no standards, it is proposed to use 100 hectares as an irrigation development unit size to trigger an ESIA.

15. Does the project involve significant extraction/diversion/containment of surface water, leaving the river flow below 20 per cent environmental flow plus downstream user requirements? (GS7)	No	
Social		
16. Would the project result in economic displacement[25] or physical resettlement of more than 20 people, or impacting more than 10 per cent of an individual household's assets? (GS13)	No	
17. Would the project result in conversion and/or loss of physical cultural resources? (GS9)	No	
18. Would the project generate significant social adverse impacts to local communities (including disadvantaged and vulnerable groups and indigenous people) or other project-affected parties? (GS13)	No	
Other		
19. Does the project include manufacture and transportation of hazardous and toxic materials which may affect the environment? (GS2)	No	
20. Does the project include the construction of a large or medium-scale industrial plant?	No	
21. Does the project include the development of large-scale production forestry? (GS5)	No	Cooperative and small farmer's integrated agroforestry systems, mostly rehabilitation
Rural finance		
22. Does the project support any of the above (Q1 to Q22) through the provision of a line of credit to financial service providers? (GS12)	No	
Category B – the following may have some adverse environmental and/or social implications which can be readily remedied.		
Location		
23. Does the project involve agricultural intensification and/or expansion of cropping area in non-sensitive areas that may have adverse impacts on habitats, ecosystems and/or livelihoods? (GS1, 2 and 12)	No	Controlled of expansion of coffee and cacao production, more rehabilitation of former agro-forestry areas. Controlled use of agro-chemicals in intensification of the production.
Natural resource management		

[25] Economic displacement implies the loss of land, assets, access to assets, income sources or means of livelihoods (guidance statement 13).

24. Do the project activities include rangeland and livestock development? (GS6)	No	
25. Does the project involve fisheries where there is information on stocks, fishing effort and sustainable yield? Is there any risk of overfishing, habitat damage and knowledge of fishing zones and seasons? (GS4)	No	
26. Would the project activities include aquaculture and/or agriculture in newly introduced or intensively practiced areas? Do project activities include conversion of wetlands and clearing of coastal vegetation, change in hydrology or introduction of exotic species? (GS4)	No	
27. Do the project activities include natural resources-based value chain development? (GS 1, 6 and 12)	Yes	Through cooperative Development Plans sustainability and adaptation measures will be strengthened in the agroforestry systems to protect the natural resources base
28. Do the project activities include watershed management or rehabilitation?	No	Management at the Basin level with CITMA.
29. Does the project include large-scale soil and water conservation measures? (GS 1 and 5)	Yes	Soil and water conservation measure are part of the capacitation of the enterprise to the cooperatives. Those are part of the agro-forestal system at the level of the cooperative and should be done at the level of the watershed.
Infrastructure		
30. Does the project include small-scale irrigation and drainage, and small and medium (capacity < 3 million m^3) dam subprojects? (GS 7 and 8)	Yes	Small scale irrigation and drainage at farm level in some of the cooperatives.
31. Does the project include small and microenterprise development subprojects? (GS 12 and 13)	No	
32. Does the project include the development of agro processing facilities? (GS 2, 6 and 12)	Yes	Small scale only
33. Would the construction or operation of the project cause an increase in traffic on rural roads? (GS10)	No	More production may cause more traffic on rural road but should stay low..
Social		
34. Would any of the project activities have minor adverse impacts on physical cultural resources? (GS9)	No	

35. Would the project result in physical resettlement of less than 20 people, or impacting less than 10 per cent of an individual household's assets (GS13)?	No	
36. Would the project result in short-term public health and safety concerns? (GS14)	Yes	The enterprise follow strictly the capacitation of the farmers for the use of agro-chemicals.
37. Would the project require a migrant workforce or seasonal workers (for construction, planting and/or harvesting)? (GS13)	Yes	Seasonal workers from the locality.
Rural finance		
38. Does the project support any of the above (Q24 to Q37) through the provision of a line of credit to financial service providers?(GS12)	Yes	The line that will be used by the cooperatives for the implementation of the PDCs is already existing in the BANDEC

Guidance for categorization:

"Yes" response to any questions between 1 and 22	Environmental and social category is A	Environmental and Social Impact Assessment or an Environmental and Social Management Framework (full or specific) is required depending on availability of information. Also some specific questions would require the below specific actions: • Yes to Q16 – A Resettlement Action Plan or a Resettlement Action Framework is required depending on availability of information. • Yes to Q17 – A Physical Cultural Resources Management Plan is required that includes provisions for managing chance finds at implementation. • Yes to Q18 – Free, prior and informed consent should be obtained/Free, Prior and Informed Consent Implementation Plan is required depending on whether the affected communities are identifiable. In instances where indigenous peoples are affected an Indigenous Peoples Plan is required. A Social Impact Assessment is required. • Yes to Q8 and/or Q15 – A water resources management plan for the project is required. • Yes to Q7, Q9 and/or Q19 – A Pest Management Plan is required.
"No" responses to all Q1-Q22 and "Yes" response to any questions between 23 and 38	Environmental and social category is B	An environmental and social analysis to develop an Environmental and Social Management Plan (ESMP) is required.
"No" response to	Environmental	No further analysis is required.

all questions between 1 and 38	and social category is C

In case projects fall under both Category A and B, the highest category will be taken as reference. The determination of the project category and classification will depend on the magnitude of impacts and would depend on the scale of such activities; a cautious approach to the concern of cumulative impacts is considered essential. In such cases, the necessary environmental and social analysis and associated budget should be incorporated into project design. Such projects may be considered for Category B.

Determining the environmental and social Category A, including the extent of assessments and studies to be conducted, will also take into account available information, i.e. recent studies and assessments, including other initiatives in the country, to the extent these are relevant to the proposed project.

Declassification (from A to B or from B to C) may also be possible in case negative externalities are being addressed by other projects or activities implemented by third parties.

Guiding questions for climate risk screening

	Yes	No	Additional explanation of "yes" response*
1. Is the project area subject to extreme climatic events such as flooding, drought, tropical storms or heat waves?	Yes		SIDS impacted by hurricanes and tropical storms
2. Do climate scenarios for the project area foresee changes in temperature, rainfall or extreme weather that will adversely affect the project impact, sustainability or cost over its lifetime?		No	The project is working on more resilient models to lower the vulnerability of the producers to climate hazards.
3. Would the project make investments in low-lying coastal areas/zones exposed to tropical storms?	Yes		Zones exposed to tropical storms.
4. Would the project make investments in glacial areas and mountains zones?		No	
5. Would the project promote agricultural activity in marginal and/or highly degraded areas that have increased sensitivity to climatic events (such as on hillsides, deforested slopes or floodplains)?		No	
6. Is the project located in areas where rural development projects have experienced significant weather-related losses and damages in the past?	Yes		From tropical storms and hurricanes
7. Would the project develop/install infrastructure in areas with a track record of extreme weather events?		No	

8. Is the project target group entirely dependent on natural resources (such as seasonal crops, rainfed agricultural plots, migratory fish stocks) that have been affected by in the last decade by climate trends or specific climatic events?	Yes		
9. Would climate variability likely affect agricultural productivity (crops/livestock/fisheries), access to markets and/or the associated incidence of pests and diseases for the project target groups?	Yes		
10. Would weather-related risks or climatic extremes likely adversely impact upon key stages of identified value chains in the project (from production to markets)?	Yes		
11. Is the project investing in climate-sensitive livelihoods that are diversified?	Yes		
12. Is the project investing in infrastructure that is exposed to infrequent extreme weather events?	Yes		
13. Is the project investing in institutional development and capacity-building for rural institutions (such as farmer groups, cooperatives) in climatically heterogeneous areas?	Yes		
14. Does the project have the potential to become more resilient through the adoption of green technologies at a reasonable cost?	Yes		Diversification improvements in the management of shade species, and use of organic matter to improve soils, etc.
15. Does the project intervention have opportunities to strengthen indigenous climate risk management capabilities?	Yes		
16. Does the project have opportunities to integrate climate resilience aspects through policy dialogue to improve agricultural sector strategies and policies?	Yes		Partly. Evidence from the M&E system including the resilience monitoring should serve as inputs for Agricultural sector policies and strategies
17. Does the project have potential to integrate climate resilience measures without extensive additional costs (e.g. improved building codes, capacity-building, or including climate risk issues in policy processes)?	Yes		
18. Based on the information available would the project benefit from a more thorough climate risk and vulnerability analysis to identify the most vulnerable	Yes		The analysis should be done as part of the development of each

rural population, improve targeting and identify additional complementary investment actions to manage climate risks?			PDCs and the PFS

*The additional explanation, where possible, will provide the justification for classification. Consideration should be given particularly to provide additional explanations for questions 13 to 17.

Guidance for classification:

Yes response to any of the questions 1 to 7	The climate risk classification is high	A detailed analysis is required
Yes response to any of the questions 8 to 17	The climate risk classification is moderate	A basic analysis is required
Yes response to question 18	GHG assessment	For example, EX ACT tool
No response to almost all questions	The climate risk classification is low	No further analysis is required, but voluntary measures can be incorporated

For all projects with "high" climate risk classification, an in-depth climate risk analysis must be conducted during project design and adaptation and risk-mitigation measures must be mainstreamed into the project design and PDR.

For projects classified as "High" climate risk, an In-depth climate risk analysis (see model terms of reference in Annex 1.7) can help to examine the nature of climate and disaster hazards in the geographical location of the programme or project, and examine the exposure and sensitivity of project-affected communities, ecosystems and critical infrastructure to these hazards. This climate risk analysis will be informed by any existing broader agricultural risk management analysis (e.g. by the World Bank or by the Platform for Agricultural Risk Management) or project level risk analysis to ensure the right prioritization and consistency with other sources of risk. Based on this analysis, potentially highly regrettable decisions should be avoided, and practical risk management and adaptation measures can be defined that can be integrated into the project design. These can include technical innovations, such as climate information or early warning systems, or the expansion of landscape-level approaches to create natural buffer zones. When appropriate, they can also include diversification strategies (on- and off-farm) and risk transfer solutions such as insurance. Emissions from projects with significant mitigation potential will be quantified using existing tools (such as the EX-ACT tool developed by the Food and Agricultural Organization of the United Nations) and methodologies, as appropriate. Based on the high climate sensitivity of the project design, additional financing may be required from dedicated funds (such as the Adaptation Fund, GEF, LDCF, SCCF, GCF) to finance these complementary actions.

Anexo 5C. Tarjeta de Puntuación para monitoreo de capacidades de resiliencia

Tipo de riesgos	Riesgos y vulnerabilidades	Actividades del proyecto	Preguntas de la tarjeta de puntuación
Las capacidades de resiliencia de las familias para disminuir el impacto de las crisis y choques			
Variabilidad y cambio climático (VCC) y limitado acceso a RN de calidad y cantidad sostenible	Falta de conocimiento sobre riesgos y efectos de la VCC y opciones de prácticas de adaptación	Sensibilización y análisis participativo de los efectos de la VCC a las actividades productivas y otros medios de vida de las cooperativas e identificación de prácticas de mitigación de ser incluidas en los PDCs.	1. Nota usted que la variabilidad en el clima en estos últimos 10 años (eventos/choques climáticos), ha afectado las actividades productivas y/o cree que pueda afectarlas en el futuro? (si=0.5 punto, no=0punto) 2. Puede explicar cuáles son las prácticas y medidas que se pueda utilizar en las fincas agroforestales y en otros cultivos que ustedes tienen para disminuir las pérdidas resultantes a los desastres climáticos? (si=0.5 punto, no=0 punto) 3. Cuando se desarrolló el PDC, ¿Usted o alguien de su hogar participó en un análisis de riesgos del VCC y en la identificación de acciones y prácticas para enfrentar estos riesgos?
	Decisiones sobre cultivos, variedades, siembra y cosecha no considera suficiente la información y alertas disponible sobre riesgos climáticos	Capacitar en el funcionamiento del sistema de alerta temprana del país y acciones a realizar en las fincas agroforestales y en otros cultivos en relación con los diferentes eventos alertados. Capacitar en la utilización de la información meteorológica de la televisión, radio e internet para la toma de decisiones en la planificación y prácticas agrícolas.	4. Conoce cómo se comunican las alertas y cuáles son acciones a realizar en las fincas agroforestales y en otros cultivos según el tipo de alerta? (si=1 punto, no=0punto) 5. En los últimos dos años ha utilizado información metrológica de la televisión, radio e internet para tomar decisiones en la planificación y prácticas de cultivos? (si=1 punto, no=0 punto)
	Plagas y perdida de la fertilidad y calidad física y biológica de los suelos y falta de protección contra vientos fuertes	Apoyar y fortalecer los centros de gestión y a los CREE para la capacitación de las cooperativas en:	6. Ha recibido capacitación en cómo manejar plagas y enfermedades en forma integral? (si=0.5 punto, no=0 punto)

		manejo integral de plagas y uso eficiente de los medios biológicos ; integración de biomasa y abono orgánico en los suelos; intercalado de cultivos en las fincas agroforestales; rotación e intercalado en las fincas de cultivos de corto ciclo; barreras físicas y verdes para la protección contra la erosión en las fincas en pendientes. Barreras verdes de protección contra vientos fuertes. Desarrollar servicios comunes al interno de las cooperativas, tales como viveros de producción de posturas de café, cacao, frutales y otras especies forestales para sombra y protección de vientos fuertes, y unidades de producción de abonos orgánicos	7. Cuáles de estas prácticas de manejo integral de plagas aplican que resultan eficientes? (aplica >3 prácticas=1.5 puntos, 1-2 prácticas=1 punto, no aplica ninguna de las prácticas=0 punto) 8. Ha recibido capacitación en cómo mantener los suelos sanos y productivos, así como también en prácticas específicas para reducir la erosión del suelo y proteger las fincas agroforestales contra vientos fuertes? (si=0.5 punto, no=0 punto) 9. Cuáles de estas prácticas de manejo de los suelos aplican que resultan eficientes? (aplica >3 prácticas=1.5 puntos, 1-2 prácticas=1 punto, no aplica ninguna de las prácticas=0 punto) 10. La finca agroforestal tiene un sistema de sombra con más de un especie forestal? (si= 1 punto, no= 0 punto) 11. La cooperativa ofrece al menos uno de los siguientes servicios?: viveros de producción de posturas; plantas frutales y/o arboles de sombra y barreras contra vientos fuertes; unidades de producción de abonos orgánicos; otro servicios comunes. si= 1 punto, no= 0 punto)
Especialización productivo o en pocos fuentes de ingresos	Alto grado de exposición a riesgos de choques climáticos y plagas. El riesgo de "tener todos los huevos en una canasta – falla algo, falla todo".	Los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) trabajará en más de un producto agroforestal partiendo de las necesidades de intercalado de cultivos en las fincas e incluirá también apoyo a las estrategias de diversificación de las cooperativas en cultivos no-	12. Cuantos productos agrícolas le dan un ingreso importante para su familia y la cooperativa? (=>4=2 puntos; 2 o 3=1 punto, 1 = 0 punto) 13. En cuantos sectores diferentes (mano de obra agrícola, industria, construcción, electro-doméstico, educación, etc.) están ocupados los

		agroforestales, animales menores y otras actividades. Asegurar que los PDCs abren también oportunidades de ingresos no agrícola para los jóvenes, mujeres y asalariados	miembros dl hogar? (=>3=2 puntos; 2=1 punto)
Salud	Malnutrición	Sensibilizar sobre alimentación nutritiva y asegurar que los PDC incorporen pequeñas producciones de los agricultores familiares secundarias relacionadas al café o el cacao (aves de corral, cerdos, hortalizas, frutas), que fortalecerán la seguridad alimentaria local y mejorar la nutrición	14. Tiene un huerto/canuco familiar con acceso a agua para riego? (si=1 punto, no=0punto) 15. Al menos la mitad de los alimentos del hogar vienen de propia producción o compras de productos producidos localmente? (si=1 punto, no=0punto) 16. Una o más personas del hogar tiene algún problema de salud que le afecta su capacidad de trabajar o estudiar? (=>1=0punto, 0=1 punto)
Acceso al mercado	Riesgo de pérdidas post cosecha y altos costos por un dificultoso acceso vial (que se vuelve intransitable en épocas de lluvias) entre las fincas hasta las plantas de procesamiento y empaquetado	Rehabilitar y mejorar caminos de acceso a las fincas Mejorar la eficiencia de las cadenas de café y el cacao como despulpadoras ecológicas y secadores descentralizados en cooperativas con capacidades y ubicación estratégica, evitando así la pérdida de calidad post-cosecha, transporte de peso innecesario y facilitando la incorporación de la biomasa en los suelos de las fincas.	17. Sus fincas se quedan lejos y se tiene dificultad en llegar allí para atenderlos y sacar sus productos en época de cosechas? (si=0 punto, no=1 punto)
Las capacidades de resiliencia de las familias para recuperarse rápidamente después crisis y choques			
Aislamiento físico	Aún que Cuba cuenta con un sistema altamente organizada auxiliar en eventos de desastres, los caminos rurales y medios de transporte en la zona Oriental de montaña llevan el riesgo de ser cortados impidiendo que las familias rurales	Equipamiento de brigadas mecanizadas para la recuperación y mantenimiento de caminos secundarios y terciarios que garanticen niveles aceptables de resiliencia a fenómenos climáticos extremos.	18. Cuando vienen lluvias fuertes y ciclones, ¿la carretera se mantiene transitable o a veces se quedan sin poder comprar alimentos, vender productos y acceder servicios de salud por más de 5 días? (si=0 punto, no=1 punto)

	pueda llegar a atención médico, mercados de alimentos y recibir ayuda rápida auxiliar después un choque climático.		
Falta de acceso a recursos para la rápida recuperación	El riesgo de no poder substituir/remplazar pérdidas de cosecha y bienes necesarios para el bien estar y progreso de la familia y se queda en un nivel de vida peor de antes el crisis o choque	Se asegura en los PDCs que se apoya a la instalación y calidad de viveros para tener material para recuperación y que la cooperativa acede a los servicios de seguros agrícolas	19. La cooperativa tiene un vivero funcional o uno cercano para proveerse en caso de pérdidas por un evento climático? (si=1 punto, no=0punto) 20. La cooperativa tiene un seguro a riesgos de distinta índole en caso de perdidas (p.ej. riesgo climático)? (si=1 punto, no=0punto) 21. La familia tiene un pariente que pueda mandar dinero en caso de crisis? (si=1 punto, no=0punto)
Limitaciones en poder reconstruir mejor después un choque climático	El riego de la rehabilitación de los sistemas agroforestales después un evento severo de ciclón no toman en cuenta un aprendizaje sistemático para asegurar que los sistemas cada vez sufren menos pérdidas en eventos similares.	Apoyar a centros de investigación para que en conjunto con las cooperativas establece un programa y proceso de análisis y aprendizaje sistemático sobre pérdidas y resistencia a desastres vinculada a la composición, diseño y prácticas utilizadas en diferentes sistemas agroforestales. El objetivo es identificar los diseños y prácticas de más resiliencia de ser incorporadas en la recuperación y renovación de fincas.	22. ¿Puede explicar, en el caso de tener que recuperar o renovar una finca agroforestal, cómo lo haría diferente de lo que se hizo antes (diseño del sistema y uso de especies de ser parte del sistema, uso de prácticas) para lograr menos pérdidas en el caso de un evento climático? (si=1 punto, no=0punto)

Anexo 5D. Vulnerabilidad de las cadenas de valor del cacao y el café ante el cambio climático y las actividades de mitigación

Paso en el ciclo agrícola y en la cadena de valor	**Sensibilidad a la variabilidad del clima y al cambio climático**	**Vulnerabilidad de / relevancia para los grupos objetivo dentro de las cadenas de valor de Cuba**	**Estrategia de adaptación del proyecto**
Selección del emplazamiento de la producción	Reforzadas por la presión climática y el rango climático (por ejemplo, precipitaciones, altitud) en el Oriente, las cooperativas de cacao y café han sufrido fuertes tormentas y una baja conectividad de las carreteras a los centros de acopio y al mercado. Este proceso se vio acentuado por la demanda y los precios del mercado (especialmente para el café).	Los factores climáticos que impulsan la migración interna y las decisiones de inversión se ven reforzados por la deficiente infraestructura en zonas remotas del país, lo que alienta a los agricultores o a migrar en zonas agrícolas con buenas conexiones con el mercado y que benefician del apoyo del Gobierno o a invertir en otro tipo de explotaciones.	**Componente 1** La focalización apunta a concentrar recursos financieros y esfuerzos en aquellas cooperativas que permitan cumplir con los objetivos acordados (en base a 18 variables que permiten categorizar a las cooperativas en tres grupos). Analizar la nómina preseleccionada por el GAF, acordando una nómina definitiva que contemple adecuadamente criterios de potencial de respuesta productiva, de equidad e inclusión.
Elección del cultivo principal (especies de café)	El aumento previsto en el promedio de la temperatura puede resultar en una reducción de la calidad (y por lo tanto la ventaja de precio) del café Arábica, en comparación con los más tolerantes al calor Café Robusta	Además del cambio climático, la falta de incentivo para la producción de café de calidad llevó a privilegiar las plantaciones de robusta, de mayor productividad, en detrimento del café Arábica, con mayor potencial de exportación. Además, el café Arábica requiere ser cultivado a una altura mínima de 400 msnm por el calor, en áreas de más difícil acceso y mayor inclinación, lo que agrava el proceso por las peores condiciones de trabajo y vida en esos sitios.	**Componente 1** Mapear los cultivos y seguir analizando las condiciones para la producción de café Arábica de calidad en las tierras altas y su desarrollo futuro bajo el cambio climático. La perspectiva de desarrollo de la producción de café, se basa en la recuperación de las plantaciones existentes; la renovación y el fomento de nuevas áreas, con énfasis en el desarrollo del café Robusta en zonas llanas y

			precordilleras y el incremento del café arábico en las zonas más altas con un clima menos caloroso.
Selección del material de plantación y estrategia de propagación de plantas	En un clima cambiante, las variedades o genotipos más adecuados pueden ser diferentes en el futuro de los actuales (más tolerantes al calor y más tolerantes a la sequía o a las enfermedades fúngicas, dependiendo de las condiciones futuras de las precipitaciones y de parte del país). El cambio climático (por ejemplo, mayor estrés térmico, cambios en las presiones de plagas y enfermedades) puede requerir la adaptación de los métodos de propagación (por ejemplo, propagación vegetativa de genotipos adaptados localmente en lugar de depender de semillas híbridas seleccionadas y producidas centralmente y potencialmente bajo diferentes condiciones climáticas).	La ampliación y renovación de áreas en café y cacao, requieren de semillas y plantas prontas para trasplantar. En la producción de semilla, existen 12 cooperativas y 4 unidades productivas individuales dedicadas a la producción certificada de semillas de café y cacao. Necesitan incrementar la producción de semillas del café y cacao (270 y 80% respectivamente). Actualmente, se producen por injerto sobre pie de Robusta, por lo que se requiere un importante incremento para cubrir los requerimientos de nuevas posturas resistentes y productivas para café arábiga. En relación con el cacao, es necesario incrementar la generación de posturas de 30%. Acceso limitado a la asistencia técnica para que los agricultores aprendan los métodos de selección y propagación.	**Componente 1** Aumentar el número y capacidad de los viveros y de los centros de injerto en las cooperativas. **Componente 2** Producción de material genético: fortalecer la capacidad de los Centros de Gestión territoriales de las empresas del GAF, y las Estaciones Experimentales del Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), para apoyar a las cooperativas.
Gestión general de la planta	El aumento de las temperaturas, especialmente durante la estación seca, aumentará la demanda de agua de los cultivos arbóreos, para los que el suministro de agua durante la estación seca probablemente ya sea un factor limitante en las zonas interior del Oriente de Cuba como demostrado en el análisis del FIDA (figura 5 del	Desde 1990, el cacao y el café perdieron atractivo para los productores por bajo precio y los eventos climáticos y el área cultivada así como la calidad de producción disminuyeron. Los árboles que quedaron han crecido mucho y necesitan grandes cantidades de agua. Las prácticas de manejo son tradicionalmente	**Componente 2** Apoyar el desarrollo de las cooperativas proveedoras de servicios (cooperativas más fuertes): Estas cooperativas pueden operar como unidades demostrativas y de capacitación, y prestadoras de servicios especializados a cooperativas más pequeñas o con menores

	SECAP).	extensivas y esto se ve reforzado por la baja rentabilidad de los cultivos, lo que requiere un cambio de práctica para mantener los árboles pequeños y el agua eficiente.	capacidades lo que permite tener mayor colaboración entre las cooperativas, mejorar el manejo de los árboles a fin de aumentar la eficiencia en el uso del agua, especialmente en las zonas más secas de Cuba y aumentar la resiliencia al nivel local y regional.
Sistema de cultivo / uso de sombra y cortavientos	El cambio climático, especialmente el aumento del estrés térmico durante la estación seca, puede requerir la adaptación de las prácticas tradicionales con respecto al uso de la sombra. Además, los eventos climáticos extremos (p.ej. huracanes) son más frecuentes y destruyen gran parte de la producción en pie.	Mientras que el uso de sombra de especies útiles de árboles acompañantes en el cacao y el café es común en Cuba, en algunas áreas predominan las fincas con poca sombra o con menos comprensión de las relaciones entre el clima y la sombra. Además, existe poco intento real de mitigar los fenómenos climáticos mediante el desarrollo de un sistema más adecuado. La falta de asistencia técnica limita la capacidad de los agricultores para adaptar las prácticas al cambio climático.	**Componente2** Innovación tecnológica: Apoyar a los centros de mayor relevancia para las cadenas de café y cacao (Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), el Instituto de Investigaciones en Suelos y el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal). Sistematizar aprendizaje de los desastres, e identificar sistemas y prácticas agroforestales más resilientes para disminuir las pérdidas y desarrollar acciones de protección que las cooperativas puedan tomar en base a las diferentes alertas tempranas. **Componente 1** Asistencia técnica y capacitación: Acompañar actividades de conservación de suelo y enriquecimiento de los sistemas agroforestales. En las cooperativas mejorar la diversidad vegetal y la necesidad de prácticas agrícolas más conservativas y menos disturbadoras de los suelos y el paisaje, para mejorar el sistema de sombra y reducir la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos.

Sistema agrícola / diversificación	El aumento del riesgo ambiental y de mercado en el marco del cambio climático exige estrategias familiares resistentes, incluida la diversificación de las explotaciones agrícolas con cultivos alimentarios y cultivos comerciales secundarios, para hacer frente a las fluctuaciones de los ingresos y aumentar la resiliencia a un evento extremo.	Aún que el GAF se ocupa principalmente del café y el cacao, la mayoría de las cooperativas reconoce sus vulnerabilidades frente a choques climáticos y económicos e intentan aplicar estrategias de diversificación para aumentar su resiliencia. Las fincas de cacao y café en Cuba suelen estar diversificadas, aunque no siempre, con cultivos comerciales secundarios y cultivos alimentarios (plátanos, calabazas, etc.). La rehabilitación y replantación de fincas viejas aumenta la necesidad (diferencia de ingresos después de la rehabilitación y las nuevas plantaciones) y ofrece oportunidades para la diversificación con cultivos alimentarios y comerciales.	**Componente 1** Preparación de los PDCs: El proyecto apoyará a las cooperativas en la persecución de la estrategia de diversificación incluyendo un enfoque integral a sus sistemas agroforestales, diversificación de sus actividades productivas y generación de ingresos para fortalecer su resiliencia frente a choques que afectan la producción y su acceso a alimentos. **Componente 2** Apoyo técnico en Gestión y Gobernanza de las Cooperativas: Los Centros de Gestión municipales del GAF deberán orientar a las cooperativas durante la implementación de sus PDC. Los PDC pondrán énfasis en acciones para la integración de mujeres y jóvenes utilizando la estrategia y metodología de género del GAF, así como acciones para la diversificación productiva para mejorar la resiliencia y el consumo de dietas nutritivas. Diversificación de las explotaciones, especialmente en relación con la rehabilitación y la replantación.
Control de plagas y enfermedades	El cambio climático puede llevar a cambios en las presiones de plagas y enfermedades, afectando especialmente a granjas manejadas extensivamente y descuidadas, y requiriendo gastos adicionales en efectivo y mano de obra para su control.	El exceso de edad de los árboles y el estado de abandono y de crecimiento excesivo de muchas explotaciones agrícolas hacen que la susceptibilidad a las plagas y enfermedades sea ya muy alta. La baja rentabilidad de las explotaciones y la falta de	**Componente 2** Medios biológicos de control de plagas: Fortalecer los CREE para lograr una producción adecuada de los medios biológicos necesarios, para lo cual se financiarán PFS en Centros seleccionados.

		asistencia técnica limitan la capacidad de invertir en el control eficaz de plagas y enfermedades. La medios biológicos de control de plagas resultan un insumo crítico, y su oferta, en particular en café, es limitada por el equipamiento insuficiente de los trece Centros de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) y los laboratorios del Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal.	**Componente 1** Asistencia técnica y capacitación: Asegurar la ejecución de las actividades de combates integrales de plagas y enfermedades a través de los centros de gestión. Desarrollar los PDC con recomendaciones para la finca y la gestión que reduce el riesgo de la susceptibilidad a las plagas más importantes y afecciones.
Cosecha	Las temperaturas más altas podrían llevar a una maduración más corta de las mazorcas de cacao. Esto, junto con el clima irregular y la floración, podría llevar a que se cosechara más cacao durante la estación húmeda, cuando el secado al sol es difícil.	Tareas críticas para el crecimiento de la producción, como una cosecha oportuna y de calidad, y otros servicios, dependen en buena medida de acuerdos y convenios, como los referidos a la movilización de estudiantes, o acuerdos con la Federación de Mujeres Cubanas. Dificultades en una cosecha oportuna repercute en la pérdida de producción, la cual está en el orden de 7% para café y 5% para cacao, llegando a 20% para ambos cultivos en el municipio de Guamá. En combinación con los mayores volúmenes que se cosechan durante la temporada de lluvias, esto podría llevar al deterioro de la calidad.	**Componente 2** Apoyo técnico en Gestión y Gobernanza de las Cooperativas: Los Centros de Gestión municipales del GAF deberán orientar a las cooperativas durante la preparación de sus PDC, en la pertinencia de construir albergues y/o movilizar mano de obra de otra manera. **Componente2** Innovación tecnológica: Apoyar a los centros de mayor relevancia para las cadenas de café y cacao en fin de analizar la probabilidad de que el cambio climático provoque cambios en los patrones de maduración y desarrollar recomendaciones para el manejo y adaptación del proceso de cosecha.
Manejo post-cosecha	Los cambios en la estacionalidad y la previsibilidad de las precipitaciones y una maduración más rápida de los frutos debido a las altas temperaturas podrían dificultar el secado al sol abierto.	Las unidades de despulpado y secado del café, así como las de fermentado y secado del cacao, tienen capacidad suficiente, pero enfrentan algunas carencias constructivas y tecnológicas. Además, las cooperativas en las	**Componente 1** Adquisición de los equipos: Despulpadoras e instalaciones para secado del café pergamino y secadores solares. Servicios de maquinarias y equipos (tractores, motosierra, motofumigadoras, etc).

		áreas intrincadas tienen perdidas post-cosecha elevadas.	Despulpadoras ecológicas y secadores descentralizados con capacidades y ubicación estratégica para resolver el tema del transporte en las áreas intrincadas **Componente 2** Beneficio, clasificación y selección de café y cacao: Los PFS a nivel de centros de beneficio contribuirán con la solución de las carencias identificadas de los suelos, y apoyarán la logística de los beneficios húmedos "descentralizados" en cooperativas que, con carácter piloto, financiará el componente 1.
Transporte y acopio	Si las lluvias aumentan o se vuelven más violentas (ver figura 7 del SECAP), las condiciones de las carreteras pueden deteriorarse aún más y reducir el acceso al mercado para los productos perecederos.	La caminería rural en la zona Oriental de montaña, representa un factor crítico para el desarrollo de las producciones, y para las condiciones de vida de las familias. La mayoría de los caminos rurales están sin pavimentar y en malas condiciones, lo que hace que las poblaciones rurales sean muy susceptibles a la reducción del acceso al mercado para sus productos y aumenta los costos de transporte para los comerciantes. La topografía que ocupan, carencias en el diseño y trazado, y dificultades de mantenimiento, hacen que su estado sea deficitario. Se han detectado ineficiencias y restricciones para el beneficio húmedo del café proveniente de cooperativas con dificultades de transporte.	**Componente 2** Rehabilitación y mantenimiento de caminos rurales: Se apoyará la inversión del GAF en equipamiento de brigadas mecanizadas para la recuperación y mantenimiento de caminos secundarios y terciarios que garanticen niveles aceptables de resiliencia a fenómenos climáticos extremos. Apoyo técnico en Gestión y Gobernanza de las Cooperativas: Los Centros de Gestión municipales del GAF deberán orientar a las cooperativas durante la implementación de sus PDC en la provisión de servicios micro-regionales, tales como, unidades de acopio y beneficiados ecológicos de café.

información climática y monitoreo	Un clima cambiante y menos predecible requiere un sistema agrometeorológico más denso estaciones conectadas a capacidades para operar y mantenerlos, recopilar y analizar datos, y generar y distribuir alertas y recomendaciones a los agricultores y la industria	El Instituto de Meteorología de Cuba tiene un servicio agrometeorológico que constituye hoy día un importante medio de servir a la agricultura, especialmente el suministro de información oportuna y autorizada para la toma de decisiones al planificar la producción agrícola. La información suministrada por los servicios agrometeorológicos proviene del sistema de vigilancia agrometeorológica.	**Componente 2** Apoyo técnico en Gestión y Gobernanza de las Cooperativas: Los Centros de Gestión municipales del GAF deberán orientar a las cooperativas durante la implementación de sus PDC y la utilización guiada de la información meteorológica. Esa es suministrada directamente desde las estaciones meteorológicas para la gestión del riego, de la actividad de sanidad vegetal y animal y la prevención de incendios en la vegetación.
Investigación	Resultados de la investigación sobre variedades de cultivos, prácticas de gestión, etc., obtenidas en la actualidad puede que no se mantenga en el futuro, o que no se mantenga en las mismas localizaciones.	Para las cadenas de café y cacao, los centros de mayor relevancia son el Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), el Instituto de Investigaciones en Suelos , el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal y en Granma el Instituto de Investigaciones en Agricultura Tropical "Jorge Dimitrov". La capacidad de investigación sigue siendo limitada en el país, incluso para el cacao y el café.	**Componente 2** Innovación tecnológica: Equipamiento, y apoyo a los centros y las universidades de La Habana, Guantánamo y Santiago de Cuba, así como de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) para aumentar la capacidad de contribución de estos centros a la realización y análisis de encuestas de base, asesoría técnica y estudios sobre aspectos agroecológicos y socioeconómicos.
Asistencia técnica	Cambios en el medio ambiente (y en el mercado) las condiciones y las nuevas prácticas de uso de la tierra hacen que niveles adecuados de formación y capacitación técnica la ayuda a los agricultores es aún más urgente	El servicio a cooperativas de café y cacao es responsabilidad del GAF a través de las empresas o unidades empresariales y en particular de los Centros de Gestión territoriales. El apoyo directo de los técnicos de montaña coordinados por los Centros de Gestión, es complementado con una red de 33 estructuras escuela. Dichas estructuras son instaladas en cooperativas que cumplen con	**Componente 1** identificar las necesidades específicas de las cooperativas durante los procesos de formulación de los PDC para su equipamiento Facilitar el intercambio de experiencias entre cooperativas **Componente 2** Asistencia técnica y extensión: Capacitar y fortalecer por El GAF,

		criterios tanto productivos como de logística. La red de estructuras escuela es complementada a su vez, por una red de 503 fincas de referencia con fines demostrativos.	con el apoyo del INAF y de las universidades, a los centros de gestión para formar las cooperativas prestadoras de servicios. Apoyar con el equipamiento necesario.
Seguros y créditos	Bajo presión para adaptarse a un entorno cambiante el clima, los agricultores dependen aún más de la disponibilidad de crédito para invertir en la explotación agrícola rehabilitación, adaptación de las prácticas agrícolas, y potencialmente cambios en los cultivos, así como seguros para proteger sus inversiones agrícolas contra el clima impredecible.	El crédito de inversión y producción es responsabilidad del Banco de Créditos y Comercio (BANDEC). La gestión del crédito es problemática en algunas de las agencias del banco en zonas más remotas, ya que dichas agencias no tienen medio de transporte vehicular ni equipamiento adecuado para gestión del crédito.	**Componente 2** Financiamiento rural: Además de facilitar la operación de las agencias del banco, se requiere facilitar a los productores la utilización de los recursos del crédito para la adquisición de insumos y equipamiento necesario, a la luz de disponibilidad no regular de los mismos.

FIDA
Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFÉ

Anexo 6

Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) del Proyecto PRODECAFE 2020

Entidad Ejecutora: Oficina de Proyectos FIDA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo de Café y Cacao en la Región Oriental de Cuba (PRODECAFE)

Periodo del POA: 2020

Objetivo General: Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de pequeños productores agroforestales. Componente 2: Fortalecimiento de servicios de apoyo para la producción agroforestal. Componente 3: Organización y gestión del proyecto

No. de Orden	Plan Operativo Año 2020						Metas/ tiempo						Categoría de inversión														
	Actividades por componentes	Metas	Meta de proyecto	Indicadores de gestión	Unidad de medida	Responsables	I	II	III	IV	Real														Total		
												Tipo de Moneda	EURO	CUC	CUP	EURO	CUC	CUP	EURO	CUC	CUP	EURO	CUC	CUP	EURO	CUC	CUP
	Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de pequeños productores agroforestales. Resultados esperados: 1) Elaboración, revisión y dictamen de PDC. 2) Aprobación en CEAI de los PDC 1a etapa. 3) Capacitar 1500 productores y asociados de cooperativas																										
												FIDA															
												COFINANCIADOR															
1	Seguimiento a la formulación y dictamen de los PDC de 1ª etapa	120	300	PDC formulados	cantidad	Componente 1, Coordinadores provinciales y municipales	–	120	–	–																	
												Gobierno															
												FIDA															
2	Aprobación en CEAI de los PDC de la 1a etapa	120	300	PDC aprobados	cantidad	Componente 1, Coordinadores provincial y municipales	–	–	120	–																	
												Gobierno															
												FIDA															
3	Comienzo de los trámites para la licitación de los recursos de las cooperativas 1ª etapa	120	300	PDC con inversiones en licitación	cantidad	Responsable de Adquisiciones, Coordinador del Proyecto y Componente 1	–	–	–	120																	
												Gobierno															
												FIDA															
4	Seguimiento a la formulación de los PDC en la 2a y 3a etapas	180	300	PDC formulados	cantidad	Componente 1, Coordinadores provincial y municipales	–	–	–	180																	
												Gobierno															
												FIDA															
5	Capacitación de socios y productores de las cooperativas en temas relacionados con prácticas productivas y post-cosecha; administración y gerencia, cambio climático y nutrición	2000	24000	Personas capacitadas	Cantidad	Responsable Componente 1, Coordinadores provincial y municipales	500	500	500	500																	
												Gobierno															
												SUBTOTAL COMPONENTE I															
	Componente 2: Fortalecimiento de servicios de apoyo para la producción agroforestal. Resultados esperados 1) Elaboración de PFS. 2) 40 obreros, técnicos, profesionales de EPS capacitados.																										
												FIDA															
6	Formulación de Planes de Fortalecimiento de los Servicios (PFS) a las EPS propuestas. Dictamen	16	47	PFS formulados	Cantidad	Responsable Componente 2, Coordinadores provinciales	–	8	–	8																	
												Gobierno															
												FIDA															
7	Aprobación en CEAI de los PFS formulados	1	12	PFS aprobados	cantidad	Coordinador General, Responsable Componente 2, Coordinadores provincial	–	–	8	–																	
												Gobierno															
												FIDA															
8	Comienzo de los trámites para la licitación de los recursos de las EPS	1	12	PFS con inversiones en licitación	cantidad	Responsable de Adquisiciones y Responsable Componente 2	–	–	–	8																	
												Gobierno															
												FIDA															
9	Capacitación a los obreros, técnicos, profesionales y directivos de las EPS	40		Personas capacitadas	cantidad	Responsable Componente 2, Coordinadores provincial y municipales	–	–	–	40																	
												Gobierno															
												SUBTOTAL COMPONENTE II y III															
	Componente 3: Organización y Gestión del Proyecto. Resultados esperados: 1) Realización de CEAI 2) Comienzo de actividades de licitación y adquisición de recursos 3) Capacitación																										
												FIDA															
10	Realización del CEAI para aprobación de inversiones de la 1a etapa	1	–	CEAI realizado	cantidad	OPF, Coordinador general, Coordinadores provincial y municipales	–	–	1	–																	
												COFINANCIADOR															
												Gobierno															
												FIDA															
11	Realizar el CCNP para la aprobacion del POA y el PAC 2020											COFINANCIADOR															
												Gobierno															
												FIDA															
12	Ejecución de los procesos de licitación para la implementación de las oficinas nacional y provincial del proyecto		–	Procesos de licitación	cantidad	OPF, Responsable de Adquisiciones y Coordinador general	–	–	–	X																	
												Gobierno															
												FIDA															
13	Taller de arranque del proyecto	1	–	Talleres realizados	cantidad	OPF, Coordinador general, PSEGC, Coordinadores provinciales	1	–	–	–																	
												Gobierno															
												FIDA															
14	Contratacion del personal para la OTP y las Oficinas Provinciales																										
												Gobierno															
												FIDA															
15	Levantamiento de línea de base del proyecto. ONEI	1	–		cantidad	OPF, Coordinador general, PSEGC, Coordinadores provinciales y municipales	–	–	–	1																	
												Gobierno															
												FIDA															
16	Seminario de sensibilización sobre género, juventud y equidad e implementación de la estrategia de género y juventud	1	–	Talleres realizados	cantidad	OPF, Coordinador general, PSEGC, Coordinadores provinciales	–	–	–	1																	

No.	Actividad	Meta		Indicador	Unidad	Responsable					Fuente
											Gobierno
17	Contratación para servicios e insumos (combustible, insumos en general (misceláneas para las OPF), pago de seguros de los vehículos y las motos, mantenimientos y piezas de repuesto para el parque automotor, promoción para la gestión del conocimiento, transportación, mantenimiento, comunicaciones y remodelacion de inmuebles, atención al hombre)		–	Contratos tramitados	cantidad	Reponsable de Logística y Coordinador general	–	–			FIDA Gobierno
18	Capacitación, intercambios, pasantías en el exterior en temas de producción agroforestal, café y cacao, cadenas de valor, logística y adquisiciones, administración financiera, monitoreo, evaluación y gestión de proyectos.	20	–	Personas capacitadas	cantidad	Responsable de PSEGC, Administrativa-Financiera y Coordinador General	–	5	8	7	FIDA Gobierno
19	Recorrido a provincia de la OPF y OTP, para seguimiento, evaluación, coordinación de tareas y cumplimiento del plan de actividades.	12	–	Recorridos realizados	cantidad	Coordinador de la Oficina Técnica del Proyecto	3	3	3	3	FIDA Gobierno
20	Pago a la ENPA por la formulación de los PDC 1a etapa	120	–	Pagos completados	cantidad	Coordinador de la Oficina Técnica del Proyecto y Responsable Administrativa Financiera	–	120	–	–	FIDA Gobierno
21	Pago a la ENPA por la formulación de los PFS	16	–	Pagos completados	cantidad	Coordinador de la Oficina Técnica del Proyecto y Responsable Administrativa Financiera	–	–	–	16	FIDA Gobierno
22	Apertura de las cuentas bancarias y aprobacion de las firmas autorizadas para la solicitud de desembolsos y para operar las cuentas operativas										FIDA Gobierno
23	Salario del personal		–	Trabajadores contratados	cantidad	Coordinador General y Responsable Administrativa Financiera	–	–			FIDA Gobierno
											SUBTOTAL COMPONENTE III
											TOTAL GENERAL

FIDA	#REF!	#REF!	#REF!
	#REF!	#REF!	#REF!
	#REF!	#REF!	#REF!
Gobierno de Cuba	#REF!	#REF!	#REF!

Aprobado: Frank Carbonell de Armas
Coordinador General

FIDA
Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFÉ

Anexo 7

Plan de Adquisiciones y Contrataciones

Modulo E1 – Plan de adquisiciones y contrataciones 2020

PLAN DE ADQUISICIONES (BIENES)

Pais:

GRUPO EMPRESARIAL AGRÍCOLA

Nombre del Proyecto/Programa: Prestamo FIDA #: 13 500 000.00 MUSD Prestamo COFINANCIADOR #: 26 500 000.00 MUSD Contrapartida Gobierno CUBA $ 23 650 000.00 MUSD

Nombre y Dirección de Email de la Persona a Co coordinador.gral@grupoagricola.cu

Fecha de Presentación al FIDA: Fecha de la ultima actualización: 2 mayo de 2019

Tasa de cambio 1cuc/1euro

Código del proceso	Descripción de los bienes a adquirir	DATOS BASICOS				Planificado vs. ejecutado	Documentos de licitación		Plazo de licitacion		Evaluación de Ofertas		Finalización del Contrato		Fecha recepción de los bienes en origen	DETALLE DEL CONTRATO FIRMADO			
		Costo Total Euros	Método de Adquisición	Precalificacion (SI/No)	Examen Previo (SI/No)		Fecha Propuesta	Fecha No-objecion	Fecha Invitacion a Ofertar	Fecha Cierre - Apertura Ofertas	Informe Evaluacion y Calificacion de Ofertas	Fecha No objecion	Fecha adjudicacion	Fecha Firma de Contrato		Monto del Contrato en Euros $	Monto del Contrato en Moneda Local	Contracto #	Nombre del Contratista
1.1	VIVEROS TECNIFICADOS DE 60 MIL BOLSAS	200.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	200.00			
1.2	BANCO DE PRODUCCIÓN DE ESQUEJES	25.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	25.00			
1.3	CENTRO DE PRODUCCIÓN DE INJERTOS	75.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	75.00			
1.4	PLANTA DE PRODUCCIÓN ECOMIC	150.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	150.00			
1.5	SISTEMAS DE RIEGO LOCALIZADO	900.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	04/06/2020	09/06/2020	24/06/2020	29/06/2020	09/07/2020	06/11/2020	900.00			
1.6	TRACTORES ESPECIALIZADOS MEDIA POTENCIA	850.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	850.00			
1.7	MOTORES PARA CAMIONES	450.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	450.00			
1.8	MOTOSIERRAS	360.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	360.00			
1.9	MOCHILAS	50.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	50.00			
1.1	MOTOMOCHILAS	126.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	126.00			
1.11	MODULO DE HERRAMIENTAS DE PODA	100.00	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		01/03/2020	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	100.00			
	MEDIOS Y EQUIPOS E INSUMOS INFORMATICOS	49.25	Comparación de precios	NO			01/03/2020	05/03/2020	10/04/2020	20/04/2020	25/04/2020	10/05/2020	15/05/2020	25/05/2020	22/09/2020	49.25			
1.12	MEDIOS Y EQUIPOS INFORMATICOS PARA CENTROS DE GESTION	9.00																	
3.1	MEDIOS Y EQUIPOS INFORMATICOS (OTP)	20.25																	
3.2	INSUMOS INFORMÁTICOS (OTP)	20.00																	
	MOBILIARIO	37.50	Comparación de precios	NO			Mar-20	05/03/2020	10/04/2020	20/04/2020	25/04/2020	10/05/2020	15/05/2020	25/05/2020	22/09/2020	37.50			
1.13	MOBILIARIO PARA CENTROS DE GESTION	15.00																	
3.3	MOBILIARIO (OTP)	22.50																	
	EQUIPOS DE CLIMA Y REFRIGERACIÓN	16.00	Comparación de precios	NO			Mar-20	05/03/2020	10/04/2020	20/04/2020	25/04/2020	10/05/2020	15/05/2020	25/05/2020	22/09/2020	16.00			
1.14	EQUIPOS DE CLIMA PARA CENTROS DE GESTION	10.00																	
3.4	EQUIPOS DE CLIMA (OTP)	6.00																	
	MEDIOS DE TRANSPORTE	523.50	Invitación por registro de proveedores/licitación internacional Limitada	NO	SI		Mar-20	15/04/2020	20/04/2020	20/05/2020	25/05/2020	09/06/2020	14/06/2020	24/06/2020	22/10/2020	523.50			
3.5	VEHICULOS RURALES 4X4 (OTP)	450.00																	
3.6	MOTOS PARA COORDINADORES MUNICIPALES Y (OTP)	52.50																	

1.15	BICICLETAS TODO TERRENO PARA GESTORES DE BASES PRODUCTIVAS	21.00																	

27% 73%

3 942.25 1 064.41 2 877.84

0.00 0.00

CONTO TOTAL

CUC
3371.00
571.3%
3942.25

0.00
3942.2%
0.00
0.0
3942.2%

No categoría	Descripción de los servicios	No. componente & sub-componente del proyecto	No. Categoría del Financiamiento	Fuente de Financiamiento	Cantidad	Número de la licitación	Costo en Moneda Local CUP *	Costo en Moneda Local CUC	Costo en EUROS $	Costo Total EUROS	Método de Adquisición	Precalificación (Si/No)	Examen Previo (Si/No)	Planificado vs. Ejecutado	Fecha Propuesta	Fecha No-objeción	Fecha Invitación a Ofertar	Fecha Cierre - Apertura Ofertas	Informe Evaluación y Calificación de Ofertas	Fecha No objeción	Fecha adjudicación	Fecha Firma de Contrato	Fecha recepción de los servicios	Monto del Contrato en US $	Monto del Contrato en Moneda Local	Contracto #
	Contratación de los servicios Alimentación, Hospedaje y otros, para visitas de la OTP a la provincia	3	IV	Gobierno de Cuba + FIDA			2.00			5.00																
	Contratación de los servicios de litografia, impresión, alquiler de inmueble para taller de arranque	3	IV	Gobierno de Cuba + FIDA			5.00			10.00																
	Contrato para formulación de los PDC y PFS (ENPA)	1	III	Gobierno de Cuba + FIDA			300.00			60.00																
	Contratacion de hospedaje, servicios gastronomicos e insumos para cursos de capacitacion en las provincias vinculadas al proyecto	3	IV	Gobierno de Cuba + FIDA			2.00			10.00																
	Pago de salarios a Estructura funcional del personal de la OTP	3	IV	Gobierno de Cuba			300.00																			
	Contratación de servicio de telefonía movil(ETECSA)	3	IV	FIDA						5.80																
	Contratación de servicio de Internet y correo electrónico (EICMA)	3	IV	FIDA						50.00																
	Contratación de servicios de seguro para vehiculos (ESEN)	3	IV	FIDA						10.80																
	Contratación de servicios de mantenimiento para vehiculos (TALLERES, Cooperativas NO agropecuarias))	3	IV	Gobierno de Cuba + FIDA			10.00			25.00																
	Contratación de servicios de Combustible y lubricantes para vehiculos	3	IV	FIDA						100.00																

COSTO TOTAL

CUP	

CUP	POR COMPONENTE	CUC
300.00	TOTAL COMPONENTE 1	60.00
	TOTAL COMPONENTE 2	
319.00	TOTAL COMPONENTE 3	216.60
619.00	TOTAL	276.60

CUP	POR CATEGORIA	
0.00	CATEGORIA I	0.00
0.00	CATEGORIA II	0.00
300.00	CATEGORIA III	60.00
319.00	CATEGORIA IV	216.6
619.00	TOTAL	276.60

0.00

RESUMEN DE PRESUPUESTO

Ejecución Préstamo FIDA Año: 2020 UM: Pesos CUC

Categoria	Componente 1	Componente 2	Componente 3	
I Obras Civiles				
II Equipos y Vehiculos	3 371.00		571.25	3 942.25
III Capacitación, Intercambio, asistencia Técnica y estudio	60.00			60.00
IV Costos Operativos	0.00		216.60	216.60
TOTAL	**3 431.00**	**0.00**	**787.85**	4 218.85

Ejecución Año: 2020 UM: Pesos CUC

Categoria	Componente 1	Componente 2	Componente 3	
I Obras Civiles				
II Equipos y Vehiculos				
III Capacitación, Intercambio, asistencia Técnica y estudio	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Costos Operativos				
TOTAL	**0.00**	**0.00**	**0.00**	0.00

Ejecución Aporte Gobierno de Cuba Año: 2020 UM: Pesos CUC

Categoria	Componente 1	Componentre 2	Componente 3	
I Obras Civiles				
II Equipos y Vehiculos			77.69	77.69
III Capacitación, Intercambio, asistencia Técnica y estudio	300.00	0.00	0.00	300.00
IV Costos Operativos	0.00	0.00	319.00	319.00
TOTAL	**300.00**	**0.00**	**396.69**	696.69

	CUP	**CUC**
Contrataciones	**619.00**	**276.60**
Adquisiciones	**77.69**	**3942.25**
Total PAC	**696.69**	**4 218.85**
Presupuesto	**696.69**	**4 218.85**
Total POA		

Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 8

Manual Operativo del Proyecto

República de Cuba

PROYECTO DE DESARROLLO AGROFORESTAL
PRODECAFE

MANUAL DE OPERACIONES DEL PROYECTO DE DESARROLLO COOPERATIVO AGROFORESTAL
PRODECAFE
(MOP)

INTRODUCCIÓN - 6 -

Acrónimos y Siglas - 7 -

SECCIÓN I. CONTEXTO LEGAL Y ORGANIZATIVO DEL PROYECTO - 9 -

SECCIÓN II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO - 9 -

A. Justificación del Proyecto ..... - 9 -

B. Objetivos del Proyecto ..... - 9 -

C. Principios que regirán la ejecución del Proyecto ..... - 10 -

D. Modalidad de ejecución ..... - 11 -

E. Costo y financiamiento ..... - 13 -

F. Zona de influencia ..... - 14 -

SECCION III. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y FUNCIONES POR NIVEL - 14 -

A. Organización rectora del Proyecto ..... - 14 -

B. Organización responsable del Proyecto ..... - 15 -

C. Comité Coordinador Nacional del Proyecto (CCNP) ..... - 15 -

D. Oficina de Coordinación de Proyectos financiados por FIDA (OCP) ..... - 16 -

E. Oficina Técnica del Proyecto (OTP) ..... - 19 -

F. Empresas estatales especializadas ..... - 20 -

G. Organizaciones productivas ..... - 20 -

H. Otras organizaciones participantes en el Proyecto ..... - 21 -

I. Entidades prestadoras de servicios: ..... - 21 -

SECCIÓN IV. MODALIDAD DE ACTUACIÓN Y CICLOS DE PLANES DE DESARROLLO COOPERATIVOS (PDC) Y PLANES DE FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS (PFS). - 22 -

A. Método de implementación y ciclo de Planes del Proyecto ..... - 22 -

B. Los proponentes de PDC y los PFS ..... - 23 -

C. El financiamiento de los planes ..... - 23 -

D. Contratos ..... - 27 -

E. Requisitos de Elegibilidad y Criterios de Selección ..... - 27 -

F. Comité de Evaluación y Aprobación de inversiones (CEAI) ..... - 29 -

G. Ciclo de gestión y aprobación de los planes ..... - 33 -

H. Seguimiento a la Ejecución de los Contratos ..... - 34 -

I. Normas legales, administrativas y de control financiero ..... - 35 -

J. Adquisición y contratación de proveedores de bienes y servicios para las cooperativas y entidades prestadoras de servicios ..... - 35 -

K. Auditorías ..... - 36 -

SECCION V. ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS - 36 -

A. Sistema Contable ..... - 36 -

B. Control Interno ..... - 39 -

C. Control en el uso de los vehículos ..... - 42 -

D. Políticas de control de activos ..... - 43 -

E. Presupuesto ..... - 45 -

F. Cuentas del Proyecto ..... - 47 -

G. Gestión de desembolsos ..... - 52 -

H. Gestión de desembolsos con fondos COFINANCIADOR ..... - 55 -

I. Gestión de recursos del aporte del Gobierno ..... - 56 -

SECCION VI. ADQUISICION Y CONTRATACION DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS - 56 -

SECCIÓN VII. PLAN DE COMPROMISOS AMBIENTALES Y SOCIALES (PCAS) Y PLANES DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (PGAS) ..... - 77 -

SECCION VIII. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA OTP Y DE LA OCP ..... - 78 -

A. Contratación y administración del personal ..... - 78 -

SECCIÓN IX. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (SPSEGC) ..... - 81 -

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta la versión vigente del Manual de Operaciones del Proyecto (MOP) para el proyecto PRODECAFE, una iniciativa del Gobierno de la República de Cuba que se ejecuta con el financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y UN COFINANCIADOR. La meta general del proyecto es Contribuir al desarrollo sostenible del sector agroforestal del país para fortalecer la seguridad alimentaria y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

Para orientar la implementación del Proyecto, la Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP) del MINAG, que atiende proyectos financiados por FIDA, y coordina la ejecución del proyecto PRODECAFE, ha diseñado el presente manual. De hecho, la organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador de aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

El presente MOP será aprobado por el Ministerio de la Agricultura (MINAG), por el Grupo Empresarial Agroforestal (GAF) y por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) antes de ser sometido para la No Objeción del FIDA/Cofinanciador y posteriormente será objeto de una revisión anual. En el período entre revisiones, se registrarán las propuestas de modificación o inclusión realizadas por los participantes en el proyecto, las que tendrán lugar, teniendo en cuenta las opiniones de los beneficiarios, analizadas y aprobadas en forma participativa en un taller nacional de avance a la implementación del proyecto. En este marco, la OCP y la Oficina Técnica de Proyecto (OTP) mantendrán evidencia documental de la última revisión del MOP en el expediente del proyecto, conforme las respectivas áreas de competencias y responsabilidades.

El MOP consta de un conjunto de documentos, que deben ser utilizados de forma individual o en su totalidad, para apoyar actividades desde las fases iníciales de la ejecución del proyecto.

El Manual consta de IX secciones, diferentes acápites e incisos preparados en función del orden lógico requerido para ejecutar el proyecto y un listado de acrónimos y siglas para

uniformar los conceptos empleados en la ejecución del proyecto y en la generación de informes y otros documentos. Los acápites e incisos son complementarios entre sí, contienen un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, principios, responsables, secuencia de acciones, período para realizar las actividades y finalmente, un método de trabajo propuesto con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

Acrónimos y Siglas

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
BANDEC	Banco de Crédito y Comercio
BCC	Banco Central de Cuba
CCNP	Comité Coordinador Nacional del Proyecto
CCS	Cooperativa de Créditos y Servicios
CCSA	Cítricos Caribe Sociedad Anónima
CEAI	Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones de PRODECAFE
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria
CPM	Gerente de Programa (por sus siglas en inglés)
CREE	Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos
CUP	Moneda Local
EAF	Empresas Agroforestales
ECIT	Entidades de Ciencia, Investigación y Tecnología
ENPA	Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios
EPS	Empresas Prestadoras de Servicio
EUR	Euro
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
FONADEF	Fondo Nacional de Desarrollo Forestal
GAF	Grupo Empresarial Agroforestal
GELMA	Grupo Empresarial de Logística del MINAG
IAGRIC	Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola
IFP	Informe Final del Proyecto
INAF	Instituto de Investigaciones Agroforestales
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MFP	Ministerio de Finanzas y Precios
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
ML	Marco Lógico
MOP	Manual Operativo del PRODECAFE
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información
OCP	Oficina de Coordinación de Proyectos (MINAG)
OTP	Oficina Técnica del Proyecto PRODECAFE (GAF)

PAC	Plan de Adquisición y Contrataciones
PCAS	Plan de Compromiso Ambiental y Social
PDC	Plan de Desarrollo Cooperativo
PFS	Plan de Fortalecimiento de Servicios
PGAS	Plan de Gestión Ambiental y Social
POA	Programa Operativo Anual del PRODECAFE
PRODECOR	Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental
PRODECAFE	Proyecto de Desarrollo de Café y Cacao
PRODEGAN	Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero en la Región Centro Oriental
PSE	Planificación, Seguimiento y Evaluación
PSEGC	Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
RMT	Revisión de Medio Término
SERTAF	Empresa de Servicios Técnicos del Grupo Agroforestal
SPSEGC	Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
TdR	Términos de Referencia
UBPC	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UCTB	Unidad Científica Tecnológica de Base
UJC	Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba
USD	Dólares de Estados Unidos

SECCIÓN I. CONTEXTO LEGAL Y ORGANIZATIVO DEL PROYECTO

1. El Proyecto de Desarrollo Cooperativo de Café y Cacao (PRODECAFE) se sustenta en convenios de financiación entre la República de Cuba, el FIDA y el COFINANCIADOR, siendo coherente con el marco legal y las normativas vigentes en materia de cooperación y asistencia técnica sustentada en el marco organizativo del Proyecto. El Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) es la institución rectora del Proyecto y delegó la ejecución del mismo al MINAG, donde se conforma la Oficina de Coordinación de Proyectos financiados por FIDA (OCP) y específicamente al Grupo Empresarial Agroforestal, con la creación de la Oficina Técnica de Proyecto (OTP) Nacional y Oficinas Provinciales en cada provincia donde se llevará a cabo el proyecto, las cuales serán responsables de ejecutar el Proyecto PRODECAFE.
2. Constituyen además instrumentos jurídicos que lo respaldan con números de financiamiento: Préstamo FIDA No; Préstamo de COFINANCIADOR No; y lo amparan las resoluciones vigentes en el país, para el control interno, la presentación de los estados financieros, en los temas de comercio exterior.

SECCIÓN II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Justificación del Proyecto

3. PRODECAFE se focalizará en la región montañosa oriental, en las provincias de Granma, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo, donde se produce café y cacao. Estas cuatro provincias concentran la mayor parte de la producción del país de café (90%) y cacao (con más del 80% sólo en la provincia de Guantánamo) y de cooperativas de productores agrícolas que trabajan estos cultivos. Estas provincias también concentran a la población con mayor vulnerabilidad climática del país y se caracterizan por niveles elevados de migración rural (especialmente de la población joven) porque atraen menos inversión en infraestructura y menos servicios para la población (clínicas, círculos infantiles, acceso a agua).

B. Objetivos del Proyecto

4. Objetivo de desarrollo: Mejorar el bienestar y la seguridad alimentaria de las familias focalizadas por el proyecto, aumentando la producción y las ventas de productos de

las cooperativas agroforestales y reduciendo su vulnerabilidad ante los impactos climáticos y económicos.

Objetivos específicos:

a) Contribuir al desarrollo y al fortalecimiento del capital social de las cooperativas de pequeños productores, mejorando su productividad y rendimiento, competitividad e integración en las cadenas agroalimentarias y generando nuevas oportunidades para mujeres y jóvenes;
b) Aumentar la capacidad de adaptación y resiliencia de las familias rurales, también a través de la diversificación de la producción, para disminuir los impactos negativos de naturaleza climática o económica y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional.

C. Principios que regirán la ejecución del Proyecto

5. El Proyecto se sustenta en principios tales como la sostenibilidad, la participación, la inclusión y la equidad de género:

- ✓ Sostenibilidad: La estrategia para las organizaciones cooperativas rurales se basa en promover el desarrollo tecnológico, organizativo y administrativo de las mismas, el mejoramiento de sus inversiones asociadas a la producción de café y cacao, así como el incremento sostenible de los ingresos de las cooperativas, los asociados y sus familias. Los principales factores que favorecen la sostenibilidad son: i) factores institucionales, ii) factores sociales y organizativos, iii) factores económicos y financieros, iv) factores técnicos y v) factores ambientales.
- ✓ Participación: El Proyecto se sustenta en la participación de las cooperativas para la definición de sus necesidades, con apoyo en el rol que juegan las entidades estatales y no estatales prestadoras de servicio en función de alcanzar los objetivos del proyecto y las metas establecidas en los PDC y PFS. Los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) se realizarán con la participación activa de los cooperativistas, ellos definirán sus demandas para dar cumplimiento a las expectativas del Proyecto. De igual manera, los PFS recogen sus propias necesidades de fortalecimiento de las EPS en relación con la función que tienen establecida.
- ✓ Inclusión y equidad de género: A través del Proyecto se busca mejorar las condiciones de vida de la población cubana, creando entornos para que

hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de acceder a los recursos e instrumentos del Proyecto. La estrategia de inclusión de mujeres y jóvenes propone medidas de focalización directa y de auto focalización, que permitan identificar nuevos espacios de interés de mujeres y jóvenes en el sector rural agroforestal, así como medidas que impulsan la equidad de género y etaria. Además, se establecerán mecanismos para propiciar el incremento de la participación de las mujeres en el marco de los PDC y la membresía promedio de los jóvenes en todos los tipos de organizaciones.

D. Modalidad de ejecución

6. PRODECAFE se ejecutará en un período de 6 (seis) años y en una sola fase, centrará sus acciones en el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de productores de café y cacao, de manera que estos sean capaces de implementar la estrategia de desarrollo más adecuada a sus posibilidades. La meta será contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional y productiva de las cooperativas participantes. El Proyecto contempla tres componentes:

Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de productores de café y cacao a pequeña escala.

El resultado esperado de este componente es que las unidades cooperativas (CCS, CPA y UBPC) fortalezcan sus activos físicos y productivos y que mejoren su capital humano, sus recursos naturales, su capacidad organizativa y sus capacidades tecnológicas de manera que puedan lograr niveles incrementados de producción y productividad de café y cacao en el área de incidencia propuesta.

Componente 2: Fortalecimiento de los servicios de apoyo a la producción agroforestal, con el objetivo de aumentar la calidad, oportunidad y cantidad de servicios de apoyo a las cooperativas agroforestales, prestados por EPS, incluyendo capacitación, asistencia técnica y provisión de insumos. La base productiva de café y cacao está compuesta casi en su totalidad por el sector cooperativo-campesino, el que sin embargo necesita de bienes y servicios provistos por entidades empresariales y estatales. La actividad agroforestal, en específico la producción de café y cacao, para lograr mayores rendimientos, debe estar apoyada en la introducción de nuevas variedades y clones de alto potencial productivo, y el aprendizaje sobre su establecimiento y manejo, la producción de semillas de calidad, la producción de posturas en cantidad suficiente y cumpliendo los requisitos

establecidos, la tecnificación de las plantaciones; todo lo cual implica sensibilización, capacitación y asistencia técnica constante, no solo para los productores sino también para los técnicos y profesionales que apoyan la actividad desde las empresas y los centros de investigación.

Componente 3: Organización y gestión del proyecto

El resultado esperado del componente 3 es un proceso de implementación ágil y eficiente, con transparencia de acciones y total consistencia con las normas y políticas de Cuba, así como en seguimiento de los procedimientos y políticas del FIDA. Este componente comprenderá acciones correspondientes a la coordinación y al desarrollo de los lineamientos estratégicos y operativos para la implementación de los componentes anteriores. Además, incluirá todas las acciones orientadas al desarrollo de los sistemas de administración financiera y presupuestaria, procesos de adquisiciones, así como el establecimiento y la operación del Sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento del proyecto.

PRODECAFE tendrá un fuerte énfasis en la gestión del conocimiento con el fin de mejorar el desempeño del proyecto y para proveer retroalimentación para futuros proyectos. Con el fin de incorporar buenas prácticas del exterior en la implementación de este proyecto, se financian intercambios y capacitación en el exterior (a definirse en los PDC, PFS e incluirse en los POA) además de promover la cooperación Sur-Sur. Asimismo, PRODECAFE priorizará la sistematización de las lecciones aprendidas del proyecto para retroalimentar el proceso de transformación del sector agroforestal en Cuba, con el fin de incorporar las lecciones en futuras operaciones y programas.

Para garantizar el enfoque de igualdad de género y los efectos esperados en cuanto al trabajo con mujeres y jóvenes, el proyecto establecerá relaciones con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

7. El Proyecto apoyará el financiamiento de la ejecución de planes de inversiones para el desarrollo de las cooperativas, dentro de las que se encuentra un grupo seleccionado como prestadoras de servicio, y de las EPS, los cuales serán preparados y ejecutados por las propias entidades, de manera que desarrollen capacidades de gestión, gerencia empresarial y búsqueda de rentabilidad económica. Estos planes se centrarán en el desarrollo tecnológico de la producción de café y cacao con aplicación del enfoque de género, de incorporación de la

juventud, la gestión sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. El Proyecto también financiará inversiones para la mejora de los servicios de apoyo a la producción en los municipios beneficiados, con ello garantizar mayor cobertura de esos servicios y contribuir a los objetivos propuestos. Las inversiones que se realicen se apoyarán en una agenda de generalización, análisis y gestión del conocimiento, que permita orientar y retroalimentar las acciones durante el período de ejecución.

E. Costo y financiamiento

8. PRODECAFE cuenta con un préstamo del FIDA por 13.5 millones USD; un préstamo del COFINANCIADOR por 26.50 millones USD, y un aporte de contrapartida del Gobierno Cubano que cubrirá un monto estimado de 23.65 millones CUP.

9. **Asignación de los recursos de la financiación por categorías de gastos admisibles**

En el cuadro que figura a continuación se presentan las Categorías de Gastos Admisibles que se financiarán y la asignación de los montos a cada categoría, así como los porcentajes de los gastos correspondientes a los rubros en cada categoría, según convenio de financiación:

Categoría	Préstamo FIDA (EUR)	Préstamo COFINANCIADOR (EUR)	Contrapartida gobierno de Cuba (CUP)	% a ser financiados
I.				100% excluyendo impuestos
II.				100% excluyendo impuestos
III.				100% excluyendo impuestos
IV.				100% excluyendo impuestos
V.				

10. **Fecha de inicio y de terminación del Proyecto**. El Proyecto se ejecutará en un periodo de seis años, a partir de la fecha de entrada en vigor.

a) Fecha de entrada en vigor del Convenio:

b) Fecha de terminación del Proyecto:

c) Fecha de cierre de la Financiación:

F. Zona de influencia

11. PRODECAFE abarca los territorios rurales de cuatro provincias de la región oriental de Cuba: Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo, donde se concentra la mayor producción de café y cacao del país (más del 90% de ambos cultivos). A partir de la información de base que recoge la relación de cooperativas que se dedican a café y cacao, se propone una priorización a partir de los municipios, empresas y cooperativas de mayor potencial en estos cultivos, que pueden generar un impacto productivo significativo.

G. Población objetivo

12. El grupo-objetivo del proyecto está conformado por aproximadamente 17000 productores, sus familias y las personas empleadas (hombres, mujeres, jóvenes y adultos - alrededor de 66 300 personas) en 300 cooperativas agroforestales (CCS, CPA y UBPC), especializadas en la producción del café y cacao en el área de incidencia de PRODECAFE. Además de la actividad agroforestal, las familias focalizadas por el proyecto desarrollan, de forma individual o cooperativa, otras actividades productivas agrícolas y pecuarias para el autoconsumo y la venta en pequeña escala. Las actividades más comunes son la producción porcina, la avicultura y la siembra de hortalizas, vegetales y granos. Otras actividades importantes son la cría de equinos, los frutales y la apicultura.

SECCION III. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y FUNCIONES POR NIVEL

A. Organización rectora del Proyecto

13. El organismo rector del Proyecto será el Ministerio del Comercio Exterior de Cuba (MINCEX). Este Ministerio es el Organismo de la Administración Central del Estado, que tiene el objetivo y la misión esencial de preparar y proponer la política integral del Estado y del Gobierno en cuanto a la actividad de comercio exterior, la creación de empresas mixtas, la colaboración económica con otros países, organizaciones y asociaciones extranjeras y las inversiones que se negocien.

14. El MINCEX es responsable de: i) registrar ante el FIDA/COFINANCIADOR las firmas autorizadas para la gestión del financiamiento, ii) designar al MINAG como entidad ejecutora, iii) asegurar la adecuada operación de la OCP y la instalación de la OTP. Corresponde al MINAG, en coordinación con el MINCEX, la puesta en marcha del Proyecto y el cumplimiento de las condiciones para la entrada en vigor del mismo y para el primer desembolso.

B. Organización responsable del Proyecto

15. El MINCEX delegó la ejecución del Proyecto al MINAG, que está organizado como un sistema integrado por una esfera estatal y por otra esfera empresarial. Dentro de la esfera estatal, se ha implementado una estructura organizativa, la Oficina de Coordinación de Proyectos financiados por FIDA (OCP), a la cual se vincula la Oficina Técnica de Proyecto (OTP) ubicada en la esfera empresarial y, específicamente en al Grupo Empresarial Agroforestal (GAF), con representación central y en las provincias donde se llevará a cabo el proyecto (Granma, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo).
16. Como entidad responsable por la ejecución del Proyecto, el GAF tendrá a su cargo la dirección y coordinación operativa en el ámbito técnico del Proyecto. Para ello, se apoyará en la OCP para las funciones de coordinación y comunicación con entidades nacionales incluidas las financieras, funciones administrativas, fiduciarias, de planificación, seguimiento, evaluación y adquisiciones, así como de orientación estratégica y metodológica; y en la OTP para las funciones técnicas.

C. Comité Coordinador Nacional del Proyecto (CCNP)

17. Se conforma con la participación del MINCEX, MINAG, Banco Central de Cuba (BCC), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) (todos con rango de Viceministro o quien este delegue) e incluye también, para el PRODECAFE, el Instituto de Investigaciones Agroforestales (INAF), y el FIDA, que participará cuando las sesiones coincidan con las visitas del Gerente de Programa (CPM, por su sigla en inglés) a Cuba, en caso contrario las decisiones del Comité serán comunicadas al Fondo. El Coordinador de la OCP funcionará como Secretario Ejecutivo del Comité. Se reúne anualmente para la aprobación de

los Planes operativos, temas estratégicos y para los análisis de los avances de la ejecución, también se puede convocar en cualquier momento que se requiera por temas puntuales y de estrategia. Este Comité Coordinador Nacional es el responsable de la orientación estratégica y la supervisión del Proyecto, es convocado por el MINAG y se distribuye la información a aprobar con 15 días de anticipación previo a la reunión de coordinación. La OCP es la encargada de distribuir la información necesaria y solicitar que el CCNP se reúna.

D. Oficina de Coordinación de Proyectos financiados por FIDA (OCP)

18. El MINAG deberá garantizar la sostenibilidad de la Oficina de Coordinación de Proyectos financiados por el FIDA (OCP) con personal calificado y recursos suficientes para operar. Esta unidad está compuesta por un coordinador general, un responsable administrativo financiero, con 2 contadores, un auxiliar contable, un auxiliar administrativo, un responsable de adquisiciones y logística con 2 asistentes de adquisiciones, un responsable de planificación, seguimiento y evaluación (PSEGC) con 3 asistentes, un responsable de aspectos metodológicos, un responsable en temas de mecanización, un encargado en temas ambientales, un consultor jurídico, un comunicador – visualizador, un encargado de trámites documentales, un técnico informático, y personal de apoyo (4 choferes). Esta oficina fue creada con base al personal que labora en los proyectos PRODECOR y PRODEGAN, antes llamada Oficina de Proyectos FIDA (OPF). El responsable de PSEGC y el responsable de aspectos metodológicos estarán también a cargo de los temas de inclusión de género, con una estrecha relación con el personal a cargo de género del MINAG, de la ANAP y de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC). Se anexa estructura de (OCP). Anexo III.1

19. La OCP será responsable de atender: (i) la comunicación y coordinación interinstitucional, incluyendo el FIDA; (ii) toda la gestión financiera y administrativa; (iii) cumplimiento de normativas y procesos de adquisiciones; (iv) planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento; (v) brindará orientación sobre los aspectos metodológicos relacionados con la formulación, el trámite y la ejecución de los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) y Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS), incluyendo género y juventud y los temas ambientales y (vi) convocará al CEAI ante el cual presenta las propuestas de inversión para la ejecución de los PED y PFS.

20. La OCP tendrá como principales funciones:

Funciones de comunicación y coordinación interinstitucional

a) Solicitar las no objeciones y tramitar solicitudes de desembolso ante el FIDA/COFINANCIADOR (con base en insumos generados por la OTP para temas técnicos).
b) Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales suscritas en el convenio legal y la carta al prestatario.
c) Suscribir contratos o convenios para la ejecución de actividades relacionadas con el Proyecto, con empresas estatales que sean designadas para realizar actividades específicas (a solicitud y con la aprobación de la OTP).
d) Convocar al Comité de Evaluación y Aprobación de las Inversiones (CEAI),
e) Presentar informes de avance de ejecución al MINCEX, como ente rector del Proyecto, al MINAG, como ente responsable del Proyecto, a la OSDE Agroforestal como organismo responsable de la implementación del proyecto y a FIDA/COFINANCIADOR (con base en la información preparada por la OTP).
f) Asegurar que se lleven a cabo auditorías externas y establecer controles internos, para la mayor optimización de los recursos del Proyecto (en coordinación con la OTP).

Funciones de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

a) Supervisar la preparación de los planes de inversión de cada una de las cooperativas para inversiones del Proyecto.
b) Supervisar la preparación de los planes de inversión de las entidades prestadoras de servicios.
c) Orientar la integración del plan estratégico/global, los planes de inversión y planes operativos anuales (POA) para las acciones del Proyecto.
d) Integrar el plan estratégico/global, los planes de inversión y planes operativos anuales de la provincia en la planificación general del Proyecto.
e) Diseñar, implementar y supervisar las acciones en cooperativas y municipios para obtener la información necesaria para dar seguimiento a indicadores y hacer la evaluación del Proyecto.
f) Diseñar y gestionar el sistema de PSEGC del Proyecto.
g) Dar seguimiento a los indicadores del Marco Lógico del Proyecto
h) Preparar informes periódicos de conformidad con los requerimientos del

FIDA/COFINANCIADOR.

i) Coordinar con la ONEI las actividades relacionadas con el levantamiento de línea de base y final del proyecto.
j) Diseñar e implementar acciones para gestión del conocimiento, incluyendo sistematización de buenas prácticas y generación de productos que reflejen las experiencias relevantes durante la implementación, como aportes a la evaluación y como apoyo para posibles escalamientos.

El responsable de PSEGC de la OCP debe realizar estas funciones en coordinación con las asistentes y el encargado del tema en la OTP Provinciales, para la preparación de la información de base y los productos finales. Se incluye dentro de sus responsabilidades la coordinación y seguimiento de la Estrategia de género y juventud conjuntamente con el Responsable de Aspectos Metodológicos y el Comunicador visualizador, y de la Estrategia de gestión ambiental en apoyo al Responsable de Temas Ambientales.

Funciones fiduciarias

a) Implementar actividades de control interno, administración financiera: preparar la contabilidad, estados financieros, solicitudes de desembolso y seguimiento al financiamiento.
b) Implementar procesos de contratación y adquisiciones y dar seguimiento a su adecuada ejecución, así como la administración de los contratos y órdenes de compra que se suscriban entre el Proyecto y los oferentes
c) Supervisar la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución del Proyecto.
d) Mantener un adecuado control de activos e inventarios de los bienes del Proyecto.
e) Preparar y dar seguimiento al presupuesto global y anual del Proyecto.
f) Supervisar y dar seguimiento a la designación/contratación de los auditores externos y a la realización del informe anual.
g) Controlar y apoyar el establecimiento y el cumplimiento de los manuales de procedimientos en el ámbito fiduciario.

E. Oficina Técnica del Proyecto (OTP)

21. La OTP Central está compuesta por un coordinador general, un coordinador del componente 1 (Fortalecimiento de las organizaciones productivas), un coordinador del componente 2 (Fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios);

22. En las provincias donde se desarrollará el proyecto la Oficina Técnica Provincial cuenta con un coordinador provincial, un encargado de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, un encargado de aspectos económico-administrativo, y coordinadores municipales. La Oficina Técnica del Proyecto será responsable de la operación del Proyecto y tendrá como principales funciones: (a) funciones de coordinación y (b) funciones técnicas. Las funciones de planificación, seguimiento y evaluación y las funciones fiduciarias serán llevadas a cabo principalmente por la OCP, en coordinación con la OTP. Esta última tendrá, en lo específico, las principales funciones:

Funciones de coordinación (OTP)

a) Coordinar la preparación e implementación de planes de ejecución de las inversiones en PDC y PFS y logro de objetivos y resultados esperados (en coordinación con la OCP).
b) Formular el Programa Operativo Anual (POA) y Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC).

En general las funciones de coordinación serán asumidas por el coordinador de la OTP, quien además preparará las informaciones del proyecto y coordinará con la OCP la realización de las comunicaciones oficiales con FIDA descritas a continuación.

Funciones técnicas:

a) Identificación de propuestas de inversión y apoyo a las organizaciones en la preparación de las mismas.
b) Evaluar la calidad técnica de las propuestas en función de los objetivos del proyecto.
c) Apoyar a los comités en la revisión y aprobación de las propuestas de inversión (CEAI).
d) Dar seguimiento a la ejecución de las inversiones programadas en PDC y PFS, la asistencia técnica y la capacitación, así como su adecuada ejecución de las mismas.
e) Monitorear el flujo correcto de información desde los municipios hasta la OCP

para el cálculo de indicadores, el cumplimiento de tareas de POA planificadas y su reflejo en informes de avance del proyecto.

23. La OTP establecerá las directrices de trabajo con la Oficina Provincial del proyecto, las que se basarán fundamentalmente en apoyar al Coordinador General de la OTP en la ejecución, supervisión, control interno, seguimiento y evaluación del Proyecto, facilitando las actividades inherentes a los componentes para garantizar la eficiencia y eficacia en todos los procedimientos, a partir de los documentos aprobados como el POA, MOP, PAC y otros que regulan el trabajo en general del Proyecto.

F. Empresas estatales especializadas

24. Se trata de empresas estatales especializadas en actividades de soporte a la ejecución de las actividades del Proyecto, como son: i) la empresa importadora Cítricos Caribe S.A, responsable de las compras en el exterior (importación de bienes), que realizará de acuerdo a las directrices de adquisiciones de los Proyectos; ii) el Grupo Empresarial de Logística del MINAG (GELMA); será el encargado de las adquisiciones en el país y responsable del almacenamiento, transporte, y la adecuada distribución de los bienes. Durante la ejecución, se recurre a servicios de otras empresas especializadas como iii) la Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios (ENPA) del MINAG, para la formulación de los PDC y PFS; iv) la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), universidades e institutos, para capacitación; v) CANEC S.A., Consultores Asociados CONAS S.A, INTERAUDIT S.A u otras entidades que prestan servicio para consultorías y auditorías. Con estas entidades la OCP formalizará convenios/contratos que deberán contar con la No Objeción del FIDA/COFINANCIADOR, para lo que se detallarán las funciones específicas y los resultados esperados.

G. Organizaciones productivas

25. Se refiere a las entidades agrícolas (CPA, CCS y UBPC), las cuales serán atendidas por el Proyecto con el fin de mejorar sus condiciones organizativas, gerenciales y de capacidad productiva. Algunas de estas organizaciones productivas suministran servicios a la producción, por lo que serán fortalecidas a efectos de que sean capaces de mejorar la calidad y la cobertura de sus servicios. Las organizaciones

productivas son responsables de preparar y ejecutar los PDC, que incluyen las propuestas de inversión que serán financiadas por el Proyecto.

H. Otras organizaciones participantes en el Proyecto

26. El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), es la principal entidad bancaria encargada de proporcionar servicios financieros al sector agrícola. Las funciones y responsabilidades principales relacionadas con el Proyecto son:
    a) Apoyar a las cooperativas en las solicitudes del crédito de conformidad con sus requerimientos (inversión y costos operativos a corto plazo).
    b) Evaluar las solicitudes de crédito presentadas por las cooperativas con base en las prácticas y políticas actuales de la institución.
    c) Aprobar préstamos de acuerdo a la evaluación de las propuestas y formalizar contratos de préstamo con los beneficiarios.
    d) Desembolsar los créditos a corto plazo mediante el uso de los recursos propios de BANDEC.
    e) Instruir a la OTP para entregar bienes y equipos a los beneficiarios de acuerdo con los préstamos aprobados y formalizados (en consonancia con los PDC).
    f) Supervisar el uso y la aplicación de los préstamos de conformidad con las prácticas actuales.

I. Entidades prestadoras de servicios:

27. Los principales servicios demandados para el apoyo a la producción de café y cacao, así como las entidades identificadas para su garantía, a ser considerados para su fortalecimiento se establecerán de acuerdo a las prioridades y capacidades de la provincia y cada municipio.

28. Dada la diversidad de entidades prestadoras, y del tipo de servicios requeridos, los PFS variarán en sus contenidos, en el tipo de bienes y servicios a financiar, y en su monto de financiamiento. Dentro de las EPS a incluir estarían: (i) Entidades Empresariales del GAF que incluyen Empresas Agroforestales (EAF) y Empresas Procesadoras de Café; (ii) Centros de Gestión de las empresas del GAF, a nivel territorial; (iii) Centros Reproductores de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) de las EAF, que operan en coordinación con el Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal; (iv) Centros de investigación y capacitación agroforestales, de suelos, de sanidad vegetal y Universidades (Universidad de Oriente, Universidad de Granma y

Universidad de Guantánamo); y (v) agencias del BANDEC en áreas remotas y de difícil acceso.

SECCIÓN IV. MODALIDAD DE ACTUACIÓN Y CICLOS DE PLANES DE DESARROLLO COOPERATIVOS (PDC) Y PLANES DE FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS (PFS).

A. Método de implementación y ciclo de Planes del Proyecto

29. El instrumento central para la ejecución del componente 1, será el PDC. Los PDC serán formulados en forma participativa, sobre la base de un análisis de evaluación integral de las necesidades, competencias y potencialidades de cada cooperativa, en un proceso que contará con el apoyo de entidades especializadas, coordinadas por el GAF. Los PDC identificarán la estrategia de desarrollo más ajustada a las condiciones locales y con mayor promesa de resultados. Por ello, cada PDC incluirá una estimación de la capacitación necesaria para poder desarrollar la cooperativa con una perspectiva integral y sostenible. Es importante que los esquemas de gestión consideren la participación de mujeres y jóvenes, así como prácticas orientadas a mitigar los efectos sobre el medio ambiente y la incorporación de sistemas productivos que se adapten al cambio climático.
30. Para la definición de las inversiones productivas, las cooperativas presentarán planes de desarrollo cooperativo (PDC), los cuales son instrumentos del Proyecto para identificar, entre otros aspectos, los bienes que serán importados como parte principal del financiamiento destinado al Proyecto, que serán evaluados técnicamente por parte de los especialistas de la Oficina de Coordinación de Proyecto financiados por FIDA (OCP) y la Oficina Técnica de Proyecto PRODECAFE y aprobados por el Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI). La capacidad de las cooperativas de alcanzar los resultados esperados en incrementos de producción y productividad será un criterio de elegibilidad privilegiado en el proceso de incorporación de estas organizaciones al Proyecto. La incorporación de los PDC de las cooperativas seleccionadas se hará de forma gradual a lo largo del período de ejecución del Proyecto.
31. Por su parte, el componente 2 centrará sus acciones a partir de los Planes de Fortalecimiento de los servicios, los cuales serán igualmente instrumentos dentro

de la implementación del proyecto para definir el rol que desempeñarán las entidades seleccionadas dentro del componente así como la evaluación del alcance de sus objetivos. Los PFS se elaborarán sobre la base de la situación organizativa, estructural, financiera y de recursos que presentan dichas entidades al inicio del proyecto, así como las necesidades tanto materiales como de capacitación para cumplir con los resultados que se definan dentro del proyecto y se incluyan en el PDC.

32. El fortalecimiento de los servicios y los planes de desarrollo cooperativo se vinculan a partir de las necesidades, competencias y potencialidades de las cooperativas, expuestos en los PDC donde se definen las inversiones productivas y se crea una estrategia de acuerdo a las necesidades individuales presentadas y la posibilidad de prestar servicios mediante entidades seleccionadas según demanda de los PDC.

B. Planes de desarrollo cooperativo y Planes de fortalecimiento de los servicios

33. Las organizaciones cooperativas (CCS, CPA y UBPC), formulan y ejecutan los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC), los productores de café y cacao y demás asociados a las cooperativas seleccionadas son capacitados en aspectos administrativos, gerenciales, ambientales y productivos, fortalecerán sus activos físicos y productivos, mejorarán su capital humano, el estado de sus recursos naturales, su capacidad organizativa y sus capacidades tecnológicas, de manera que puedan incrementar los niveles de producción y productividad de café y cacao.

34. Las entidades prestadoras de servicios (EPS) a la producción agroforestal, mejoran sustancialmente la oferta de servicios (en frecuencia y calidad) a los pequeños productores de café y cacao. Estas empresas y demás Entidades Prestadoras de Servicios formulan y ejecutan Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS) para mejorar su apoyo al productor.

C. El financiamiento de los planes

i) Tipos de planes que se financiarán

35. **Plan de Desarrollo Cooperativo**: Estos PDC serán elaborados por las propias cooperativas con apoyo técnico del Proyecto, de la ENPA y de las entidades de apoyo a la producción en el área competente, mediante el desarrollo de un

ejercicio participativo sobre la base de un análisis de evaluación integral de las necesidades, competencias y potencialidades.

Los PDC tienen como objetivo:

a) introducir mejoras internas en la organización y gestión de las cooperativas, incluyendo mecanismos para incentivar e incrementar la participación de jóvenes y mujeres en las actividades productivas de las cooperativas;
b) aumentar la capitalización en activos físicos productivos (tanto colectivos como individuales) que va más allá del equipamiento básico de las fincas;
c) mejorar el volumen y la calidad de la producción y la productividad (disminuyendo las pérdidas post-cosecha);
d) introducir actividades a nivel de fincas (individuales o colectivas) que mejoren la capacidad de adaptación de las familias a los efectos del cambio climático u otros impactos externos negativos, lo que incluye también incentivos y financiación de inversiones para que las familias incorporen medidas que mejoren su resiliencia; y
e) diversificar la producción agroforestal orientada tanto a venta como a autoconsumo, con el fin de mejorar la calidad de la dieta de las familias, y de los servicios que ofrecen las cooperativas a sus asociados, así como a otras cooperativas de su entorno.

36. Cabe destacar que los PDC tendrán un enfoque integral del desarrollo de cada cooperativa. Se estima que los PDC comprenderán un ejercicio de planificación estratégica multi-anual; este proceso se orienta a buscar una visión empresarial moderna, fortaleciendo la cultura y los valores cooperativos, así como incrementar la autonomía de gestión y contribuir a la sostenibilidad económica de la empresa cooperativa a largo plazo.

37. Los PDC incluirán como mínimo los siguientes módulos básicos requeridos:

a) Situación actual, aspectos de administración, organización y operativos;
b) Aspectos de mercado;
c) Plan de desarrollo, propuesta técnica/productiva;
d) Costos de operación;
e) Análisis financiero:
f) Asistencia técnica y capacitación;
g) Aspectos de gestión ambiental:
h) Inclusión social.

i) Indicadores de seguimiento de las actividades del PDC

Para el Formato del Plan de Desarrollo Cooperativo ver Anexo IV.1

38. **Plan de Fortalecimiento de los Servicios:** Los PFS serán elaborados por las propias entidades que ofertan los servicios, con la asistencia de la ENPA. El contenido básico de estos PFS incluye:

Objetivo del PFS:

a) planificar la provisión mejorada de servicios, incluyendo metas concretas en la mejora de los mismos en cuanto a cantidad, frecuencia y su calidad/efectividad (provisión actual, provisión incremental)
b) Detección de posibles impactos ambientales (positivos o negativos) generados por el Plan y medidas de mitigación consideradas.
c) Plan detallado del fortalecimiento requerido en cuanto a inversión en equipos e insumos, incluyendo la modalidad y calendario de la adquisición.
d) Plan de capacitación, incluyendo los temas y tipos de capacitación, posibles proveedores de la capacitación según temas, contribución a la capacitación de los productores y asociados de cooperativas.
e) Presupuesto detallado.
f) Indicadores de seguimiento de las actividades del PFS

39. Los PFS incluirán como mínimo los siguientes requerimientos:

a) Situación actual de la entidad, aspectos administrativos y económicos, organización y estructura funcional;
b) Plan de desarrollo, propuesta técnica/productiva;
c) Costos de operación;
d) Análisis financiero:
e) Asistencia técnica y capacitación;
f) Aspectos de gestión ambiental:
g) Inclusión social.
h) Indicadores de evaluación del PFS

40. Todos los PFS deberán contemplar la formación de capacidades de los/as técnicos/as en igualdad de género con miras a desarrollar habilidades para prestar servicios a las mujeres de las cooperativas.

41. Los PFS son un instrumento de gran utilidad ya que fortalecen áreas temáticas y tecnológicas de capacidad instalada con que cuenta el país para ampliar su oferta de servicios en las áreas de influencia del Proyecto; por otro lado, las inversiones en estos servicios serán condicionadas a una prestación de servicios mejorada en apoyo al pequeño productor agroforestal. Para el Formato del Plan de Fortalecimiento de los Servicios, ver Anexo IV.2

ii) Montos y Condiciones

42. **Montos reembolsables para los Planes de Desarrollo Cooperativo.** La ejecución de los PDC y las inversiones en bienes y equipamientos serán financiados con un crédito que otorgará BANDEC a las cooperativas, el cual es reembolsable.

43. La OCP y la OTP de PRODECAFE entregarán a BANDEC una relación de todas las cooperativas (CCS, CPA y UBPC) y EPS que integran PRODECAFE, por municipio, según proceso de selección y aprobación ya concluido. Las cooperativas, los productores y las EPS presentarán en la sucursal de BANDEC correspondiente la documentación establecida para la tramitación de las solicitudes de financiamiento. BANDEC analizará el otorgamiento o no de los créditos solicitados, y si son aprobados se firmará un contrato para la amortización.

44. **Cofinanciamiento:** Existen gastos que serán cubiertos por las cooperativas o las empresas prestadoras de servicios para llevar a cabo su plan de forma integral, por ejemplo: la compra de paquetes tecnológicos, compra de medios de protección, de medios de trabajo, pago de mano de obra (ejemplo: salarios), entre otros. Estos gastos serán contemplados en los PDC y en los PFS de cada cooperativa o entidad, y serán financiados con recursos propios.

45. **Restricciones para el uso del financiamiento.** Los recursos otorgados para la ejecución de los PDC y los PFS no podrán ser aplicados a:
    1) Pago de servicios de deudas de la cooperativa/EPS
    2) Moras por pagos tardíos a los proveedores
    3) Brindar préstamos a los asociados y/o funcionarios de la cooperativa/EPS
    4) Pago de salarios a funcionarios y/o miembros de la cooperativa/EPS que son financiados con recursos propios
    5) Realizar actividades ilícitas o que atenten contra la moral y las buenas costumbres
    6) Adquisición de terrenos y pago por arriendo de terrenos

7) Compra de herramientas y equipos usados, con una vida útil menor a 5 años
8) Compra de acciones y títulos de valores
9) Actividades que atenten contra la calidad del medio ambiente
10) Actividades no asociadas a la ejecución del Proyecto

D. Contratos

46. Para asegurar la ejecución de los planes de producción, los productores firman contrato de compra venta con las cooperativas y estas a su vez firman contrato para la venta de sus producciones con las Empresas Agroforestales correspondientes.
47. Se establecerá un documento de compromiso con la cooperativa y las entidades prestadoras de servicio con la OTP para el cumplimiento de las demandas solicitadas en los PDC y los PFS, una vez aprobados en la Junta Directiva de cada cooperativa, con un representante de la ANAP, el Coordinador Provincial del Proyecto y el representante de la ENPA que formula el PDC y por la dirección de la EPS a fortalecer. Ver Anexo IV.3 Formato de la Acta de Compromiso,
48. El seguimiento de la ejecución de los planes para la contratación de la producción de las cooperativas con las Empresas estatales, forma parte del sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto, del que los coordinadores de los componentes llevarán registros actualizados por medio de modelos establecidos en el SPSEGC y con la frecuencia que se establezca en el procedimiento elaborado para este fin. Ver Anexo IX.5

E. Requisitos de Elegibilidad y Criterios de Selección

Requisitos de Elegibilidad

49. **Para las cooperativas:** Criterios básicos para la elegibilidad de las cooperativas:
    a) Cooperativas que no estén alejadas de los Centros de Acopio y Beneficio. Posible establecimiento de proyectos piloto para evaluar alternativas de beneficio in situ.
    b) Cooperativas con potencial, pero con dificultades para lograr el desarrollo.
    c) Cooperativas que cuenten con acceso y cercanía a las vías de comunicación.
    d) Presencia de jóvenes y mujeres en las cooperativas.
    e) Posibilidades de ejecutar actividades atractivas y convenientes para una mayor participación de los jóvenes y las mujeres.

f) Cooperativas que hayan sido seleccionadas como estructuras productivas escuelas.
g) Cooperativas incorporadas al movimiento político-productivo de la 0.5 t/ha.
h) Proporción entre las especies de café arábico y robusta.
i) Nivel de desarrollo de las cooperativas (desarrolladas, intermedias y menos desarrolladas) según parámetros establecidos por el GAF.
j) Cooperativas que tengan áreas con posibilidades de riego.
k) Cooperativas que estén enclavadas en las mejores áreas para producir café, y en las que se puedan aplicar tecnologías novedosas, como los 7 modelos que se aplican en el proyecto Cuba-Vietnam.
l) Cooperativas que dispongan de técnicos agrónomos con posibilidades de asesoramiento por las Unidad Científica Tecnológica de Base (UCTB) del INAF.
m) Cooperativas que tengan acceso potencial a la producción de posturas por tubetes (ya sea porque adquirirán viveros por el proyecto o porque recibirán los servicios de otras cooperativas).
n) Cooperativas que posean liquidez financiera y fuentes de ingresos que las hagan sustentables.
o) Modelo para chequear el cumplimiento de los requisitos en las cooperativas. Ver Anexo IV.4

50. **Para las Entidades Prestadoras de Servicios:** Los criterios de elegibilidad para la obtención del financiamiento de un PFS son:
a) las entidades prestadoras de servicios estatales y no estatales (organizaciones no gubernamentales, universidades, centros de investigación y capacitación, asociaciones, entre otros) son legalmente constituidas;
b) las EPS proveen servicios esenciales en apoyo al sector cooperativo agroforestal en los 30 municipios del proyecto;
c) las EPS que actualmente enfrentan restricciones en volumen, cobertura y calidad de los servicios que se ofertan;
d) las EPS que cuentan con una economía sostenible, y
e) la disposición y el compromiso de las EPS en cubrir y mejorar las necesidades para apoyar las actividades directamente vinculadas al proyecto.
f) Modelo para chequear el cumplimiento de los requisitos en las EPS. Ver Anexo IV.5

51. **Criterios de calificación o evaluación de las propuestas de planes**

a) **Criterios generales para PDC:** La selección de los PDC a ejecutarse tendrá un enfoque integral del desarrollo de cada cooperativa, deberá incluir todos los rubros de producción actual y futuros de acuerdo a sus potencialidades y situación respecto al mercado, haciendo énfasis en la producción agroforestal, también deberá contener medidas específicas para asegurar la participación de jóvenes y mujeres. El FIDA puede apoyar para la revisión inicial de una muestra de PDC para sugerir posibles mejoras que sean aplicables para el resto de los PDC.

Una vez seleccionado el PDC se somete a la revisión técnica por parte de la OTP, la OTP y la OCP emiten un Dictamen Técnico, que se envía al CEAI para su aprobación. Ver Anexo IV.6

b) **Criterios generales para los PFS:** La selección de los PFS estará dirigida a valorar que los recursos solicitados sean para apoyar el desarrollo tecnológico a los productores ganaderos y mejorar su presencia operativa en las áreas rurales, aumentando la producción en forma sostenible, que contribuyan a la seguridad alimentaria tanto local como nacional. El FIDA puede apoyar para la revisión inicial de una muestra de PDC para sugerir posibles mejoras que sean aplicables para el resto de los PDC.

Una vez seleccionado los PFS se revisarán por parte de la OTP conjuntamente con los prestadores de servicios las metas y el plan de provisión de servicios para llegar a un acuerdo y finalmente se emite el Dictamen Técnico, que se envía al CEAI para su aprobación. Ver Anexo IV.7

F. Comité de Evaluación y Aprobación de inversiones (CEAI)

52. Se conformará con representantes provinciales del MINCEX, MINAG, BANDEC, MFP, CITMA, el Coordinador General de la OTP Central, el Coordinador de la OTP Provincial y especialistas técnicos, si corresponde. Este Comité tendrá la responsabilidad de revisar, validar y aprobar los PDC y PFS que serán tramitados por las cooperativas y las entidades prestadoras de servicios.

53. Se deberán reunir cada vez que sea necesario, convocados por la OCP, hasta que se concluya la revisión y aprobación de los PDC y PFS y tendrá las siguientes funciones:

a) Evaluar y aprobar las inversiones, con base en la aplicación de criterios de elegibilidad y sostenibilidad de las propuestas realizado previamente por la

OTP.

b) Trasladar las propuestas de inversiones aprobadas a la OTP, para su integración en el POA.
c) Dar seguimiento a la implementación de los proyectos de inversión.
d) Dar seguimiento a la utilización correcta de los bienes y suministros adquiridos para la ejecución de las inversiones aprobadas conforme a los convenios/contratos suscritos con las organizaciones receptoras del financiamiento.
e) Dar seguimiento a la entrega y uso de los equipos en las cooperativas apoyadas por el Proyecto.

54. El control de la calidad técnica de las propuestas que sean sometidas al CEAI es responsabilidad de la OTP. La aprobación por el comité debe fundamentarse en la disponibilidad de los recursos financieros, en la sostenibilidad de los proyectos de inversión y en la evaluación de la solicitud de préstamo efectuada por el BANDEC. Este Comité lo convoca el Coordinador General de la OCP.

55. El CEAI se deberá reunir cada vez que resulte necesario en los primeros dos años, hasta que se concluya la revisión y aprobación de los PDC y PFS, el control de la calidad técnica de las propuestas que sean sometidas al CEAI es responsabilidad de la OTP. La aprobación por el comité debe fundamentarse en la disponibilidad de los recursos financieros, en la sostenibilidad de los Proyectos de inversión y en la evaluación de la solicitud de préstamo efectuada por el BANDEC.

56. Para que la sesión del CEAI sea válida deben participar cinco de sus nueve representantes provinciales (MINCEX, MINAG, BANDEC, Coordinador de OTP, Coordinador provincial del Proyecto). El Coordinador de la OCP tendrá la facultad de convocar a sesiones extraordinarias del comité en caso que se requiera en beneficio del cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto.

57. Criterios a tener en cuenta para la evaluación de los PDC por el CEAI:

a) Entidad cooperativa no estatal de producción agroforestal que está legalmente constituida (con personería jurídica).
b) Con tierra de aptitud agrícola/forestal disponible (colectiva o individual) en propiedad o usufructo asegurado a largo plazo.
c) Cooperativa que cuenta con su estructura directiva y administrativa establecida de acuerdo a sus políticas constitutivas.

d) Productores y socios de la cooperativa son moradores permanentes del área y obtienen la mayoría de sus ingresos de la actividad agroforestal.
e) Se ha comprobado que el PDC fue elaborado con participación de los asociados de la cooperativa solicitante y con la participación de mujeres y jóvenes socios.
f) El PDC ha sido aprobado por la Asamblea General de la cooperativa.
g) La Junta Directiva ha emitido un compromiso de ejecución del PDC de acuerdo a la propuesta presentada y para el beneficio de sus asociados (con equidad de género, etaria y social), asegurando la correcta operación y el mantenimiento de las inversiones a largo plazo. En caso de la necesidad de introducir cambios en el PDC, la cooperativa se compromete a someter una nueva propuesta a consideración del Proyecto, la cual tendría que ser revisada nuevamente por la OTP y ratificada por el CEAI.
h) El PDC contiene medidas específicas para asegurar la participación activa de jóvenes y mujeres en la cooperativa y en su implementación según el porcentaje de cobertura definido por el Proyecto, así como para su participación en la producción, la toma de decisiones y la distribución de los beneficios.
i) El PDC es técnicamente viable, incorporando buenas prácticas agrícolas y tecnologías modernas de alta productividad acorde con sus posibilidades y recursos disponibles.
j) La lista de inversiones incluidas en el PDC propuesto está de acuerdo con las recomendaciones técnicas del MINAG y estipuladas por la OTP (en coordinación con la OCP), como parte de las instrucciones a las cooperativas interesadas en participar en el Proyecto.
k) El PDC contiene medidas de mitigación de los posibles impactos ambientales derivados de su implementación, incorpora un sistema de manejo y conservación racional de los recursos naturales y medidas de adaptación al cambio climático.
l) El análisis financiero del PDC muestra una tasa de rentabilidad adecuada, incluyendo el análisis de sensibilidad a precios y costos.
m) La entidad cooperativa aporta un porcentaje mínimo de contrapartida para la ejecución del PDC con recursos propios (mínimo 10 por ciento, en moneda o en trabajo incorporado).

n) Se ha asegurado la asistencia técnica necesaria para la implementación del PDC, ya sea por entidades públicas o privadas.
o) Se ha comprobado la existencia de sistemas administrativos/contables capaces de mantener registros adecuados y capacidades para emitir los informes de progreso requeridos.
p) La entidad beneficiaria se compromete a suministrar toda la información contable para que los servicios de auditoría contratados por el Proyecto realicen la auditoría correspondiente a los gastos derivados del PDC.
q) La cooperativa presentará informes de progreso y de resultados de acuerdo a lo estipulado por el Proyecto, así como contribuirá con la información necesaria para el seguimiento y la evaluación de impactos a ser llevada a cabo por el SPSEGC.

58. Criterios a tener en cuenta para la evaluación de los PFS de las EPS:
a) Organizaciones prestadoras de servicios estatales y no estatales (organizaciones no gubernamentales, universidades, centros de investigación y capacitación, asociaciones, entre otros) legalmente constituidas.
b) Proveer servicios esenciales en apoyo al sector cooperativo agroforestal en los 30 municipios del Proyecto.
c) Enfrentar restricciones en volumen, cobertura y calidad de los servicios que actualmente se proveen a las cooperativas.
d) Disposición y compromiso a cubrir y mejorar las necesidades de servicios para apoyar las actividades directamente vinculadas al Proyecto.
e) Conformidad con los riesgos ambientales y sociales descritos en el PCAS y las recomendaciones sobre el uso de las maquinarias

59. En este marco:
a) La ANAP deberá avalar que la base productiva no estatal cuenta con tierra de aptitud agroforestal disponible y que está legalmente constituida.
b) El MINAG deberá verificar que en el plan de la economía de la base productiva se encuentra registrado la producción de forma mayoritaria de los productos asociados al Proyecto (agroforestal).
c) BANDEC, verificará el análisis financiero presentado por la base productiva para evaluar costos – beneficios.
d) El CITMA evaluará el cumplimiento de los aspectos ambientales.

e) La OTP solicitará el acta o informe donde se apruebe por parte de la Junta de Asociados de la base productiva la discusión de la formulación del PDC y donde se refleje los beneficios para los asociados (con equidad de género, etaria y social) y la certificación por parte de la ENPA, donde avale la necesidad de insumos requeridos, de infraestructura de inversiones físicas, maquinaria y otros.

f) Que las entidades de prestación de servicios mejoren sustancialmente la oferta de servicios (en frecuencia y calidad) a las cooperativas.

g) Formato del Acta de Aprobación del PDC y PFS por el CEAI. Ver Anexo IV.8

G. Ciclo de gestión y aprobación de los planes

60. **Etapa 1: Identificación de las cooperativas y las entidades prestadoras de servicios**

Las cooperativas son identificadas entre el Grupo Empresarial Agroforestal (GAF) y la ANAP en estudios realizados, a través del programa de desarrollo integral agroforestal del MINAG y se realiza esta identificación en tres pasos:

a) La selección de la provincia toma en cuenta los criterios de vocación y larga experiencia en la producción agroforestal. Su potencial productivo y contribución al balance.

b) En la selección de los municipios se toman en cuenta variables de acuerdo al principio básico de concentrar la cobertura del Proyecto en un número de municipios que asegure un impacto significativo, pero además de lograr economías de escala y reducir el costo de establecimiento y operación de los servicios básicos de apoyo a la producción agroforestal.

c) La incorporación de las cooperativas de pequeños agricultores (no estatales) que cumplan con los requisitos de elegibilidad.

Las EPS se identifican a partir de las demandas de las cooperativas y los productores asociados, estas entidades prestadoras de servicios se identifican en aquellas que se dedican a suministrar servicios a la producción, las cuales serán fortalecidas a efectos de que sea capaz de mejorar la calidad y la cobertura de sus servicios.

61. **Etapa 2: Preparación y formulación de los planes**

De la preparación y formulación de los PDC y PFS se encargará la ENPA que pertenece al MINAG, la OCP contrata los servicios de esta entidad por su

experiencia y dominio en los temas agrícolas del país, trabajarán de conjunto con las cooperativas y con las empresas prestadoras de servicios. La OCP después de analizar en conjunto con la OTP central y provincial, entrega a la ENPA el orden de prioridades para la ejecución de los PDC en las cooperativas.

En la preparación de los PDC conjuntamente con la ENPA participan las propias cooperativas, involucrando a sus asociados, con apoyo del personal encargado por la OTP, (el coordinador provincial, los coordinadores municipales y el coordinador del Componente 1). Para los PFS también de conjunto con la ENPA estarán los propios oferentes de servicios que optan por solicitar financiamiento al Proyecto para las inversiones que necesiten, con la participación del coordinador provincial del Proyecto y el coordinador del Componente 2.

62. **Etapa 3: Recepción y Revisión de los planes**

Estos planes se reciben en la provincia, el Coordinador Provincial del Proyecto es el encargado de revisar la calidad de los planes y de presentarlos en la OTP central.

63. **Etapa 4: Evaluación y Aprobación de los planes**

Una vez entregados los planes por el coordinador provincial, la OTP tiene un plazo de cinco días hábiles para su revisión y emisión del dictamen. Los planes dictaminados se someten al CEAI, diez días antes de la reunión de este comité se entrega la información a todos sus miembros para que presenten sus criterios. El CEAI aprueba o rechaza formalmente los planes con base en el dictamen técnico emitido por la OTP y a los que se hace referencia en los Anexos IV.6 y IV.7.

H. Seguimiento a la Ejecución de los PDC y PFS

64. La ejecución de los planes tendrá 3 niveles de seguimiento, para asegurar la buena ejecución de los contratos firmados entre las cooperativas y las empresas prestadoras de servicios y las suministradoras.

65. 1er nivel: El seguimiento a las cooperativas lo realizarán los coordinadores municipales de la OTP provincial, que deben verificar el 100% de los recursos suministrados a las mismas, el avance en la ejecución de acciones establecidas en el plan y el logro de los resultados esperados, mediante visitas de comprobación.

66. 2do nivel: El seguimiento técnico y supervisión desde la OTP y la OCP se realizará mediante el control del expediente y registro de facturación de todas las adquisiciones, documentación que se solicita por la OTP a GELMA en el proceso de adquisiciones, conciliados a nivel provincial y municipal, los cuales deben coincidir

con lo recibido por las cooperativas. En las visitas a las provincias se seleccionarán cooperativas para verificar el registro, ejecución, destino de los recursos ejecutados y estado técnico de los mismos.

67. 3er nivel: El seguimiento y monitoreo a los PDC y PFS de forma particular en las misiones de supervisión conjunta que realice el FIDA/COFINANCIADOR.

I. Normas legales, administrativas y de control financiero

68. Todas las cooperativas y las empresas prestadoras de servicios tendrán implementado un sistema contable, registros y resguardo de documentos que ofrezca la posibilidad de tener una contabilidad actualizada, veraz y segura, que permita obtener la información necesaria para administrar eficientemente los recursos ejecutados.

69. **Movimiento de fondo**

a) **Reembolsables**

BANDEC otorgará un crédito a las cooperativas y EPS, estas lo solicitarán y se realizarán las valoraciones establecidas por esta entidad para su otorgamiento, con este crédito las cooperativas y las EPS pagarán a las empresas suministradoras los recursos adquiridos, en la medida que se incremente la producción a los niveles esperados, amortizarán a BANDEC dicho crédito.

b) No Reembolsables

Estos financiamientos cubren las necesidades de fortalecimiento como capacitación y desarrollo institucional, y son administrados por la OCP.

J. Adquisición y contratación de proveedores de bienes y servicios para las cooperativas y entidades prestadoras de servicios

70. La OCP contratará las adquisiciones de los recursos que surjan como resultado de los PDC y PFS aprobados, con CCSA, GELMA y SERTAF, que serán las que asumirán las adquisiciones en el país y serán responsables del almacenamiento, transporte y adecuada distribución de bienes. Para las empresas prestadoras de servicios, las adquisiciones y contrataciones igualmente tendrán la aprobación de la OCP y se tramitará por la OTP su ejecución.

K. Auditorías

71. La OCP solicitará al menos una vez en el año, que se realice una auditoría interna por parte de las empresas especializadas, que contemple el chequeo desde la OTP hasta las cooperativas, para el control, verificación y comprobación del destino final de los recursos ejecutados y como han sido registrados, de los hallazgos detectados por esta auditoría se elaborará un plan de medidas que se comprobará su cumplimiento en el transcurso del año.
72. La OCP deberá garantizar que las auditorías externas tengan acceso a los registros y expedientes relacionados con la administración de los fondos por las entidades ejecutoras, igualmente de los hallazgos detectados por la auditoría externa se elaborará un plan de medidas y verificará su cumplimiento.
73. El reclutamiento de la oficina de la auditoría externa podría hacerse de una vez para la duración del proyecto con órdenes de pedido anuales prorrogables anualmente después de la no objeción del FIDA.

SECCION V. ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

A. Sistema Contable

74. El Proyecto utilizará el sistema de Contabilidad Integrado VERSAT- SARASOLA, que brinda la información financiera necesaria para evaluar todas las partes involucradas en la ejecución y desarrollo de las actividades del Proyecto. El sistema actúa como integrador de la información financiera ajustándose a las necesidades de información del FIDA/COFINANCIADOR y lo que establece para sus efectos el MFP, con la asesoría del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad.
75. Los procesos vinculados con la administración financiera del Estado encuentran su marco normativo contable en las Normas Cubanas de Contabilidad Gubernamental, dictadas por el MFP. Las características fundamentales del sistema contable es que en cada subsistema se procesan, registran y contabilizan todos los hechos económicos afines a las características y contenido para lo cual fue concebido, transfiriéndose sus resultados a la Contabilidad General para asentarlos en los registros contables y con ello obtener los Estados Financieros y otras informaciones necesarias para la administración empresarial, respetando las normas FIDA para la administración de préstamos y donaciones. En el caso de la OCP para el Proyecto PRODECAFE su contabilidad será general y solo trabajará con los subsistemas:

Activos Fijos: por el análisis de las cuentas en grupos y la necesidad de verificar las existencias en cada una de las áreas de responsabilidad por el valor e importancia económica de los medios bajo un custodio.

Nómina: por el análisis de la cuenta de Provisión para Vacaciones en trabajadores y la necesidad de verificar los importes acumulados por cada uno.

Finanzas: por el análisis de las cuentas y los controles de las disponibilidades de efectivo y las conciliaciones bancarias imprescindibles para tener un buen control sobre el mismo.

Contabilidad General, Presupuesto y Planificación: este módulo es integral, incluye la consolidación del resto de los módulos en la contabilidad y el presupuesto, con el objetivo de llevar todos los procesos contables de la OCP e integrarlo a los planes.

76. Con el propósito de generar los informes en los formatos y clasificaciones requeridas por el FIDA/COFINANCIADOR y el Gobierno de la República de Cuba, el Sistema de Contabilidad incorpora en su clasificador general de cuentas contables los códigos, descripción y nombres de las cuentas creadas a partir de las definiciones en el convenio de financiación de las fuentes de financiamiento, los componentes que tendrá el proyecto y las categorías de gastos
77. Por lo anterior, el Catálogo de Cuentas debe contener al menos los siguientes elementos en las cuentas de gastos:
    a) Cuenta contable por fuente de financiamiento (Préstamo FIDA-COFINANCIADOR-Gobierno de Cuba)
    b) Categorías de inversión (de acuerdo al Anexo 2 del Convenio de financiamiento)
    c) Análisis por Componente del Proyecto
    d) Renglón de Gasto (de acuerdo al clasificador de gasto del GAF)
78. Para efectos del FIDA/COFINANCIADOR el sistema debe generar informes financieros que reflejen:
    a) Los fondos recibidos y los gastos efectuados con mención separada de los fondos del FIDA/COFINANCIADOR, contrapartida y aporte de los beneficiarios (Estado de Fuentes y Usos)
    b) Resumen de las actividades de la Cuenta Especial. La conciliación entre las sumas recibidas por el Proyecto y las sumas desembolsadas por el FIDA/COFINANCIADOR.

c) Balance que muestre los fondos acumulados recibidos por el Proyecto, los saldos bancarios, otros activos y pasivos, entre otros.
d) Registro de las solicitudes de desembolso por categoría, acumuladas y las del período.
e) Bienes adquiridos con fondos del Proyecto.
f) Estados Financieros que consoliden, la información de FIDA, COFINANCIADOR, Gobierno y beneficiarios (Anexo V.1).

79. Para el MINAG la OCP deberá entregar al GAF los estados financieros establecidos en la resolución 1173/2015 MFP:

a) Estado de Situación (Modelo 5920), donde se reflejan las cuentas de efectivo en caja, cuentas de efectivo en banco, anticipos por justificar, pagos anticipados, cuentas por pagar, entre otras)
b) Estado de Resultado (Modelo 5923), se reflejan los gastos incurridos en la ejecución del Proyecto estas cuentas se registraran por cada fuente de financiamiento, componente y categoría según lo establece el convenio de financiación, la diferencia resultante en cada periodo no se reflejara como perdida, ese monto representa gastos del Proyecto que se han ejecutado, por lo tanto al cierre de cada mes se registrará ese saldo en una cuenta de ingresos ejecutados del proyecto y al débito en una cuenta de Inversiones recibidas.
c) Estado de Resultado por elementos de Gastos (Modelo 5924) se reflejan los gastos identificados por elementos.
d) Modelo 5903, Indicadores seleccionados, se reflejarán solo aquellos indicadores donde el Proyecto tenga incidencia.
   - Catálogo de cuentas: Ver Anexo V.2
   - Manual del sistema contable
   - Formatos de Informes Financieros: Ver Anexo V.3 (Estados Financieros modelo 5920, 5923 y 5924) y Formatos de Informes Financieros para FIDA.

b. El registro contable de este financiamiento se ejecutará al débito, a la cuenta de efectivo en banco en el momento de entrada del efectivo en el banco y el crédito a la cuenta de recursos recibidos en CUP, esta cuenta estará abierta por fuentes de financiamiento y será acumulativa, lo que permitirá la conciliación con la OSDE GAF, que registrará la obligación del préstamo. Al cierre de cada mes se igualarán los gastos incurridos con una cuenta de ingresos ejecutados, para que no quede registrado ni ganancia ni pérdida en los estados financieros.

c. Otros Ingresos. Cuando por tasas de cambio se generen intereses en las cuentas operativas, estos deberán ser registrados en los libros contables y en conformidad con las normas gubernamentales, y serán utilizados para sufragar gastos del Proyecto.

80. El registro contable de este financiamiento se ejecutará al débito, a la cuenta de efectivo en banco en el momento de entrada del efectivo en el banco y el crédito a la cuenta de recursos recibidos en CUP, esta cuenta estará abierta por fuentes de financiamiento y será acumulativa, lo que permitirá la conciliación con la OSDE GAF, que registrará la obligación del préstamo. Al cierre de cada mes se igualarán los gastos incurridos con una cuenta de ingresos ejecutados, para que no quede registrado ni ganancia ni pérdida en los estados financieros.

81. **Otros Ingresos**. Cuando por tasas de cambio se generen intereses en las cuentas operativas, estos deberán ser registrados en los libros contables y en conformidad con las normas gubernamentales, y serán utilizados para sufragar gastos del Proyecto.

B. Control Interno

82. En general se regirá por lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno emitidas en la resolución 60/2011 de la Contraloría General, Manual de Normas Técnicas Control Interno del GAF, en este Manual de Operaciones se definen normas específicas para las operaciones del Proyecto. El control interno debe ser realizado permanentemente por los responsables de la ejecución del Proyecto.

83. **Administración de caja chica**

El establecimiento del fondo de caja chica tiene como fin, garantizar la disponibilidad de dinero en efectivo para cubrir las necesidades del Proyecto por montos menores, que requieren ser cancelados de inmediato o a la mayor brevedad posible. Las compras realizadas con fondos de caja chica, según las normas de ejecución y las reglamentaciones correspondientes establecidas en el manual de contabilidad del Proyecto y por las Normas Técnicas de Control Interno.

a) Resolución 12/07 MFP instituye los datos de uso obligatorio para los modelos de caja
b) Decreto 249/2007 del Consejo de Ministro, rige la aplicación de responsabilidad material

c) Resolución 20/2009 MFP dispone el registro para el caso de faltantes o sobrantes de bienes monetarios.
d) Resolución 324/94 BNC establece las regulaciones bancarias.
e) Resolución 101/2011 BCC la disciplina normada para caja y banco. Ver Anexo V.4 (Resoluciones)

Se contará con caja chica en la OCP Central.

84. **Montos de la caja chica**

El Coordinador de la OCP, autoriza mediante carta oficial al contador la apertura de caja chica, con los saldos siguientes:

a) OCP Central 5000.00 CUP
b) OCP Central 2000.00 CUC

85. Estos montos pueden ser modificados por el coordinador general del Proyecto, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en el desarrollo de las actividades propias del Proyecto, modificando el MOP cada vez que esto suceda.

86. **Rubros a pagar por el fondo de caja chica**

a) Material de aseo y limpieza
b) Materiales y útiles de oficina
c) Reparaciones y mantenimiento menores de vehículos
d) Reparación y mantenimiento de las Oficinas
e) Gastos de alimentación y cafetería, Gastos de viáticos (hospedaje, alimentación)

87. **Responsables del Fondo**

OCP: Asistente de Contabilidad

88. **De las autorizaciones**

Todo pago debe ser autorizado por el Coordinador General de la OCP, dará el visto bueno a la cancelación de la factura y/o adelanto del gasto.

89. **Políticas a seguir**

a) La caja chica opera bajo el sistema de efectivo.
b) Se establece un monto máximo de pago del 10% del monto autorizado de la caja chica; por concepto del rubro del gasto.
c) Todo pago debe respaldarse con los documentos justificativos y de acuerdo al manual de contabilidad. Estos documentos deben estar legibles, descriptivos y escritos a máquina o tinta. En caso de proveedores que no cuenten con facturas autorizadas, deben emitir un recibo de caja chica, pre numerado, si se

anulara alguno de ellos deben invalidarse con un sello “cancelado” y archivarse el juego completo en forma consecutiva.

d) Los fondos de caja chica deben estar bajo la custodia de una sola persona.
e) Los cheques que se emitan para el reembolso de caja chica deben emitirse a nombre del responsable del fondo.
f) No se cambiarán cheques personales con fondos de caja chica.
g) El Administrativo Financiero del Proyecto; es responsable de aplicar procedimientos de control en el manejo de los egresos, quien ocasionalmente efectuara arqueos sorpresivos de los fondos.
h) Todo traspaso temporal o permanente de la custodia de caja chica debe documentarse con un arqueo de fondo firmado por quien entrega y recibe los valores, previamente autorizado por el coordinador de la OCP.
i) El fondo de caja chica debe guardarse en lugar apropiado, que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc.
j) El responsable de este fondo, firmara el acta de responsabilidad material por la custodia del efectivo.
k) Los custodios de las cajas chicas deben ser personas diferentes de aquellas que lleve algún registro contable.
l) No se permite que los responsables del fondo de caja chica cubran las diferencias existentes mediante vale provisional de caja chica. Deberán informar a su superior y depositar la diferencia de sus propios recursos de forma inmediata.
m) En caso de que existiera sobrante o faltantes se procederá según lo establece la resolución 20/2009 MFP. Que establece el registro en caso de faltantes y sobrantes de bienes monetarios, se confecciona un expediente con los detalles del faltante y toda la argumentación correspondiente.
n) Los reintegros a caja chica deben realizarse mediante cheque.
o) Garantizar que se mantenga como saldo mínimo el 40% del fondo en caja chica, tanto en billetes como en monedas, de tal forma que se solicite el reembolso cuando el 60% de dicho fondo ha sido gastado.
p) En caso de que se tenga que realizar un anticipo para alguna compra o pago de servicios, el responsable del manejo de la caja deberá extender un modelo de “anticipo a justificar” que especifique: monto, concepto, firma del responsable de

caja chica y solicitante. Este se liquidará cuando se presenten los respectivos comprobantes.

q) Todo documento pagado por caja chica, debe estar sellado con la leyenda: "Pagado".

C. Control en el uso de los vehículos

90. La Administración del Proyecto, es la responsable del control, mantenimiento y seguimiento de la flota vehicular, por lo que los vehículos adquiridos con recursos del Proyecto, estarán bajo la responsabilidad de la OTP y OCP. Ver Anexo V.5 (Hoja de ruta) y Anexo V.6 (Registro de control del combustible).

91. La OCP debe informar al FIDA/COFINANCIADOR, los datos de la flota vehicular que estará a disposición del Proyecto; igualmente informará sobre los recursos que utilice para el mantenimiento de la misma, los cuales deberán estar incluidos en el Presupuesto y PAC correspondiente (combustible, repuestos y servicios prestados por concepto de mano de obra en reparaciones), dichos recursos deben ser utilizados exclusivamente para los vehículos que estén asignados al Proyecto.

92. La OCP, debe llevar un registro actualizado del control del vehículo, utilización del combustible y repuesto de los vehículos asignados al Proyecto, que sirve de base para la preparación de informes mensuales que debe mantener la Administración del Proyecto. En caso de accidentes de tránsito en vehículos asignados al Proyecto, el conductor debe comunicarse con la OCP para reportar lo ocurrido, la Administración de la OCP coordina con la Compañía de Seguros correspondiente para las acciones pertinentes.

93. **Activos Fijos**: La OCP y OTP, es responsable del mantenimiento y seguimiento de los activos adquiridos con recursos del Proyecto. Para lo que se llevará un registro actualizado de todos los activos propiedad o asignados al Proyecto, donde indica: responsables, ubicación y estado de los mismo; con dicho registro debe dar seguimiento permanente para el respectivo mantenimiento de los activos, cuando corresponda informar a la Administración de la OCP, sobre requerimientos específicos para reparar los activos.

D. Políticas de control de activos

94. Se ejercerá el control material de los activos fijos, a través del sistema contable automatizado con base en una cuenta de control para cada grupo de activos. Los retiros de activos fijos, estarán debidamente autorizados por la OCP.

95. Los activos fijos propiedad del Proyecto se registran contablemente al costo de adquisición. Se considera activo fijo todo aquel bien que clasifiquen dentro de los grupos siguientes:

- Muebles, enseres y equipos de oficina
- Equipos no tecnológicos (equipos de computación, vehículos)
- Otros activos

No se deprecian los bienes adquiridos ya que el gasto se registra en el momento que se efectúa el pago, la entrada al módulo de Activos Fijos Tangibles se realiza para el control por área y responsable. La depreciación no procede ya que los porcientos establecidos pueden que, por la duración del proyecto, no alcance a depreciar el activo en su totalidad, también, el gasto se deberá registrar inmediatamente ya que se debe solicitar su reposición al financista.

96. Para efectos de activos dañados, perdidos, obsoletos o robados la OCP, a través del área contable debe proceder según lo establece la resolución 20/2009 MFP. En la que se establece el registro en caso de faltantes y sobrantes de bienes monetarios.

97. **Procedimientos de control**

Todas las compras de activos fijos tangibles deben de estar indicadas en el Plan de adquisiciones del período debidamente aprobado por los organismos financieros.

a) La contabilidad del Proyecto debe cotejar mensualmente los registros auxiliares de la sección de patrimonio con la cuenta de control de activos fijos y conciliar cuando menos semestralmente el inventario físico de activos fijos tangibles con los registros contables de activos. Esta actividad será coordinada por la Administración del Proyecto.

b) La Administración, codifica todos los activos fijos adquiridos con recursos del Proyecto identificándolos según corresponda con un número que coincida con registro contable correspondiente.

c) Cada funcionario será responsable de los activos bajo custodia, por lo tanto, debe informar a la Administración de la OCP, sobre cualquier cambio en los bienes bajo su responsabilidad tales como traslados, extravió y obsolescencia;

la Administración del Proyecto levantará un informe y registro de cualquier cambio para el debido proceso.

d) Los activos fijos tangibles deben estar adecuadamente asegurados por lo que periódicamente la Administración del Proyecto debe efectuar las evaluaciones pertinentes de los montos asegurables y actualizarlos si corresponde.
e) La Administración de la OCP deberá realizarse al menos un inventario semestral (30 de junio y 31 de diciembre) de cada año y emitir informes sobre dichos inventarios.
f) Este informe servirá como insumo en la aplicación de Control Interno.

98. **Inventario de materiales y suministros de oficina**

Dada la base contable bajo la cual opera el Proyecto, todas las compras de papelería y útiles de oficina se aplicarán directo al gasto. Las existencias físicas deberán controlarse mediante registros establecidos para dicho fin por la Administración de la OCP, (ver Anexo V.7). La existencia de papelería y útiles de oficina, en almacén del Proyecto, será llevado en registros auxiliares por el Responsable Administrativo Financiero. Toda compra de materiales y suministros de oficina debe estar contemplada en la Plan de adquisiciones del periodo.

99. **Procedimientos de registro y control**

a) El encargado en Administración Financiera de la OCP se encarga de actualizar los informes sobre los inventarios y garantizar existencias y que las mismas se encuentren en buenas condiciones.
b) Los integrantes de la OTP deben canalizar ante la Administración de la OCP las compras, con el propósito de tener el stock necesario para satisfacer las demandas.
c) Las bajas por deterioro o mal estado de los activos deben ser realizados por la contabilidad, bajo la supervisión de la Administración y con la autorización de la Coordinación de la OCP.

100. **Administración de viáticos**

a) Los gastos de viaje en territorio nacional de hospedaje, alimentación y transporte para funcionarios de la OTP y OCP se administran de conformidad con lo establecido en las resoluciones 267 y 268 /2014 ambas del MFP, que establece la distribución de dietas para hospedaje y alimentación en CUP.
b) Los gastos de viaje para capacitaciones u otra actividad en el exterior de los integrantes de la OTP y OCP, serán asumidos por el Proyecto, utilizando los

datos y procedimientos del FIDA, siempre actualizados por la página web, y con previa autorización del FIDA, por no contar el Proyecto con otra fuente de financiamiento para esto.

c) De las excepciones: Los gastos de viaje para personas que no forman parte de la OCP y OTP, solamente se podrán pagar cuando realizan actividades relacionadas con la ejecución del Proyecto y son autorizados por el Coordinador de la OCP.

E. Presupuesto

101. Los gastos que recibe el Proyecto se regula con base en los siguientes principios:

- Principio de coherencia: Este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.
- Principio de equilibrio presupuestario: Se expresa mediante la correspondencia obligada entre el total de los ingresos ordinarios captados (fuentes) y el total de los gastos (destino). Jugando un papel fundamental la política fiscal que se aplique.
- Principio de periodicidad presupuestaria: Considera que el presupuesto es un ejercicio temporal, aprobado regularmente para un año; por ende, su mandato rige solo durante este periodo; aunque existen países que elaboran presupuestos bienales, quinquenales, etc., en correspondencia con la proyección de algunos de sus programas.
- Principio de programación: establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática, así como tampoco existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica.
- Principio de responsabilidad: este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe de las actividades bajo su jurisdicción, el interés general debe prevalecer sobre el interés particular; el control presupuestal

actúa como coordinador de todos los intereses al establecer un programa balanceado que lleve a la empresa a su objetivo central.

- Principios de integridad: la característica esencial del método de presupuesto por programas, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos. El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:

  a. Un instrumento del sistema de planificación;

  b. El reflejo de una política presupuestaria única;

  c. Un proceso debidamente vertebrado; y

  d. Un instrumento en el que debe aparecer todos los elementos de la programación.

  - Principio de claridad: Plantea que la formación de los diferentes rubros de ingresos y gastos del presupuesto, deben presentarse de manera que permitan la identificación rápida de su procedencia y objetivos propios; con el fin de evitar juicios e interpretaciones erróneas en el proceso de aprobación de las cifras y en su posterior ejecución.

- Principio de especialización cualitativa y cuantitativa: Considera que la facultad para gastar otorgada a los órganos ejecutivos mediante las cifras del presupuesto, no es una simple autorización de gastos, sino que está condicionada por el cumplimiento de tres aspectos: a) el principio de especialidad cualitativa, orienta que las asignaciones de los recursos deben corresponder exactamente con los objetivos de las actividades aprobadas y no para otros; b) el principio de la especialidad cuantitativa, establece que la ejecución del presupuesto, la asignación de los recursos tiene que realizarse en una cuantía especifica; c) el principio de especialidad temporal, precisa que la autorización mantendrá su vigencia solo durante el periodo de tiempo fijado. Estos principios exigen el mayor grado de exactitud y confiabilidad, desechando todo tipo de elementos que puedan inflar las cifras o las necesidades reales de la actividad.

  - Principio de legalidad: Todo gasto que se planifique debe estar amparado en las leyes y las regulaciones vigentes.

102. Paralelamente el Proyecto debe mantener presupuestos ajustados a los requerimientos del FIDA/COFINANCIADOR, respecto a su organización por fuente de financiamiento, categorías de inversión, componentes y a la estimación de valor

de cada una de las actividades programadas (vinculación de presupuesto vs. plan operativo). Para la preparación de POA e informes de ejecución financiera, los montos sobre presupuestos se deben reportar en euros.

103. La OCP debe mantener disponible el presupuesto necesario para la correcta ejecución del Proyecto, para lo cual se deberá preparar y mantener actualizada una programación de desembolsos de manera anual, la cual se someterá a consulta ante el FIDA/COFINANCIADOR junto con el POA y el Plan Anual, que se presenta al GAF en los meses de octubre y noviembre de cada año, y este lo presenta a la Dirección de Planificación del MINAG, para inscribirlo en el plan de la economía nacional.

F. Cuentas del Proyecto

104. A continuación, se detallan las cuentas propias del Proyecto:

Nombre de cuenta	Banco	No. cuenta	Moneda

Manejo de las cuentas Para cada tipo de cuenta

Procedimiento	Cuentas especiales		Cuentas Operativas
	Préstamo FIDA	Préstamo COFINANCIADOR	Cuenta Operativa
Autorizo de apertura de cuenta	MINAG (Nota oficial)	MINAG (Nota oficial)	MINAG(Nota oficial)
Firmas autorizadas e	Solicitud de	Solicitud de	OCP

instrumento de pago	desembolso a FIDA	desembolso a COFINANCIADOR	(PRODECAFE) Solicitud de pago BANDEC
Estados de Cuentas	OCP solicita a BANDEC mediante Nota Formal	OCP solicita a BANDEC mediante Nota Formal	OCP solicita a BANDEC mediante Nota Formal)
Funciones de cada cuenta	▪ Recibir los recursos provenientes de los préstamos ▪ Alimentar las cuentas operativas. ▪ Realizar pagos de gastos en euros financiados con los fondos del financiamiento considerados como gastos elegibles.	▪ Recibir los recursos provenientes de la donación ▪ Alimentar las cuentas operativas. ▪ Realizar pagos de gastos en euros financiados con los fondos de la donación considerados como gastos elegibles.	▪ Recibir las transferencias provenientes de la Cuenta Especial. ▪ Realizar pagos de gastos financiados con los fondos del financiamiento considerados como gastos elegibles, en CUC.

Firmas Autorizadas

Tipo de cuenta	Quien las registra	Como se registra	Con que instrumentos	Firmas autorizadas
Cuentas Especiales	BANDEC	Solicitud del GAF a BANDEC, registro ante FIDA	Mediante nota formal	Carta MINCEX con firmas autorizadas
Cuenta Operativa	BANDEC	Solicitud del GAF a BANDEC, registro ante FIDA	Mediante nota formal	Carta MINCEX con firmas autorizadas

105. **Transferencias de Cuentas Especiales a Cuentas Operativas**

La OCP solicitará a BANDEC mediante modelo de transferencia que se trasladen los recursos provenientes de las cuentas especiales a la cuenta operativas del Proyecto, estos modelos serán aprobados por las firmas autorizadas a operar dichas cuentas.

106. **Políticas de control:** En caso de cambio de firmas o apertura de cuentas, se debe seguir el mismo procedimiento indicado en la matriz.

- Las cuentas especiales, deberán ser libradas con dos firmas indistintas de las 4 autorizadas. Presidente del GAF, Coordinador del OCP, Coordinador de PRODECAFE, Director Económico de GAF
- Las cuentas operativas, deberán ser libradas con dos firmas indistintas de las 4 autorizadas. Presidente del GAF, Coordinador del OCP, Coordinador de PRODECAFE, Director Económico de GAF
- Las personas autorizadas para firmar en las cuentas no deben ejercer ninguna de las siguientes funciones:
  a) Actuar como cajero ni tener acceso a los ingresos de caja;
  b) Manejar los registros principales y auxiliares de contabilidad;
  c) Elaborar cheques o comprobantes de pago;
  d) Preparar conciliaciones bancarias.

107. **Anticipos por rendir y cuentas por cobrar**

Los anticipos son los derechos monetarios pendientes de justificar al Proyecto, con recuperación a corto plazo, las cuentas por cobrar son obligaciones que han de hacerse a personal del proyecto por pérdidas y daños ocasionados a los bienes del Proyecto.

108. **Emisión de cheques y transferencias para pagos a proveedores**

Cuentas especiales y Cuenta Operativa

Pasos claves	Quien la prepara	Quien la autoriza	Con que documentos se respalda
1.Solicitud de pago	Contadora del Proyecto	Coordinador del Proyecto OTP	• Orden de solicitud de pago • Factura original • Proceso de
2.Revisión de solicitud	Administrador del Proyecto	Coordinador del Proyecto OTP	
3.Aprobación del pago	Administrador del Proyecto	Coordinador del Proyecto OCP y de la	

4.Pago al proveedor o beneficiario	Contabilidad del Proyecto	OTP	contratación (orden de compra, contrato, etc.), si procede • Informe correspondiente, si procede
5.Revisión posterior	Contabilidad del Proyecto	Administrador del Proyecto OCP y Coordinador de la OTP	

109. **Políticas de control:** Para la emisión de cheques o transferencia en las cuentas se utilizarán las solicitudes de pagos, y los formatos suministrados por el Banco, autorizadas debidamente por quien corresponde.
110. La Coordinación y la Administración del Proyecto, deben dar el visto bueno para la emisión de cualquier solicitud de pago que se realice con fondos del financiamiento y los mismos deben estar contemplados en el POA y PAC correspondientes al año en ejecución.
111. El contador del Proyecto, debe verificar antes de emitirse el pago los siguientes aspectos:
    a) Que el precio de las facturas corresponda al de las órdenes de compra o documento contractual
    b) Que las sumas, extensiones, cálculos, descuentos, impuestos, etc., estén correctos y debidamente aplicados
    c) Que el pago tenga las debidas autorizaciones.
    d) Que haya cumplido con el debido proceso de adquisición, si corresponde
112. **Disposiciones que rigen la elaboración de cheques de las cuentas operativas:**
    a) Ningún cheque será firmado sin haberse determinado previamente la disponibilidad de fondos.
    b) Bajo ninguna circunstancia se emitirán cheques en blanco ni al portador, tampoco podrán emitirse cheques pos datado.
    c) Los cheques deberán estar protegidos en una caja de seguridad.
113. **Conciliación de las cuentas bancarias**

    Se elaborarán conciliaciones bancarias de forma mensual. Estas conciliaciones se harán de forma preliminar, a más tardar cinco días hábiles después del cierre de cada mes calendario. Con base en el estado de cuenta tomado de los reportes de los Bancos.

114. Cuando se presenten solicitudes de desembolso ante el FIDA/COFINANCIADOR, deben ir acompañadas por las conciliaciones bancarias que correspondan al periodo que se está solicitando reembolsar.
115. Las conciliaciones oficiales se prepararán a más tardar 10 días hábiles después del cierre de cada mes calendario. Esta responsabilidad recaerá sobre el Contador del Proyecto.
116. El propósito de estas conciliaciones es comparar el movimiento registrado por el banco con el que conste en los registros contables del Proyecto, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no registrada, ya sea por el Banco o por el Proyecto.
117. La realización de las conciliaciones comprenderá los siguientes aspectos:
    a) Control de la secuencia numérica de los cheques;
    b) Investigación de las partidas de conciliación, las cuales deberán incluir:
        - Débitos y créditos del banco no anotados en los registros del Proyecto;
        - Débitos y créditos del Proyecto no anotados en los estados de cuentas del banco;
        - Listado de los cheques emitidos por el Proyecto y no cobrados al banco a la fecha de los estados de cuentas;
        - Obtención de los documentos comprobatorios de las partidas del banco no registradas por el Proyecto;
        - Comprobación y verificación de las partidas del Proyecto no compensadas por el banco.
        - Examen de las firmas y endoso de los cheques devueltos por el banco;
        - Comparación de las fechas y los valores de los depósitos, según los registros contables del Proyecto contra el estado de cuenta del banco;
        - Investigación de los cheques no presentados al cobro durante un período de seis meses, para determinar las causas de no-cobro y revertir la operación contable;
        - Todo ajuste por partida de conciliación debe ser aprobado por el Administrativo financiero.
        - El Contador del Proyecto se basará en los estados de cuenta oficiales de los Bancos para la preparación de las conciliaciones bancarias y una vez que éstas estén preparadas, las entregará para su revisión al Administrativo financiero y autorización del Coordinador de la OCP.

G. Gestión de desembolsos

(I) Firmas autorizadas para solicitudes de fondos de las cuentas del financiamiento

118. El registro de las firmas de los funcionarios autorizados ante el FIDA/COFINANCIADOR, para solicitar desembolsos de las cuentas del Financiamiento se efectúa a través de una comunicación del MINCEX, conteniendo también una muestra autenticada de las firmas de los funcionarios. Cuando ocurra el cambio de cualquiera de los funcionarios anteriormente señalados como firmas autorizadas también requerirá de la comunicación escrita del MINCEX al FIDA/COFINANCIADOR y dicha modificación no entrará en vigor hasta que haya sido recibida por el FIDA/COFINANCIADOR.

(II) Gestión de fondos de las cuentas del financiamiento

119. Para efectuar desembolsos de los fondos FIDA/COFINANCIADOR, la OCP preparará los formularios, tomando como referencia los modelos, instrucciones y notas explicativas para su preparación y operación indicadas en la carta al prestatario y en el Manual de Desembolsos FIDA. Los dos mecanismos de desembolso que se utilizarán mayoritariamente será: 1 Reposición de la cuenta especial y 2 Pago Directo a Proveedores.

    Dentro de los formularios establecidos para la reposición y retiro de fondos están:

    a) Formulario 100: Solicitud de Retiro de fondos: conteniendo el tipo de desembolso, número de solicitud, el monto, moneda, categorías, instrucciones de pago (Nombre del Beneficiario, Nº de la cuenta, Banco del beneficiario, banco corresponsal (si es necesario), Dirección del Banco, etc.), fecha, Cargo y firmas autorizadas y registradas ante FIDA.

    b) Formulario 101: Hoja Resumen de la solicitud: es con documentos de respaldo A para Cuenta Especial y B para reembolso o pago directo. En estos formularios se detallará todos los gastos efectuados y presentados por el Proyecto desde la CE, por montos superiores a 50 mil euros o su equivalente y de pagos directos por montos superiores a 100 mil Euros o su equivalente [1]. Este formulario debe estar soportado con fotocopia de contratos, órdenes de compra, facturas, instrumentos de pago, recibo de pago del proveedor, actas de

1 Los umbrales se definen en la carta al prestatario

entrega, no objeción de FIDA si procede u otros soportes de todos los pagos que se realicen con fondos del Proyecto, estas fotocopias deben estar firmadas y selladas por el Coordinador de la OCP.

c) Formulario 102-A Declaración Certificadas de Gastos A para CE y B para reembolso. En este formulario, se detallan los gastos por categoría, porcentaje autorizado, monto en moneda local, tipo de cambio y su equivalente en Euros. Este documento será certificado con las firmas de los siguientes funcionarios: quien elabora- contador, quien revisa - administrador y quien autoriza coordinador de OCP (firma registrada ante FIDA).

d) Formulario F104: Estado de Conciliación bancaria para la cuenta especial. Se utiliza solamente cuanto es desembolso por reposición de la CE.

e) El Registro de contratos debe ser elaborado de forma mensual, por el responsable de Adquisiciones, en consulta con la Administración del Proyecto; debe estar debidamente foliado y firmado, por el responsable de Adquisiciones y el Administrador del Proyecto. Este registro se envía al CPM del FIDA responsable del país, los primeros 5 días del mes siguiente.

f) Las boletas individuales de monitoreo, deben acompañar cada solicitud de desembolso, se generan contra cada proceso de contratación que se realice, salvo cuando el proceso corresponda a un solo pago, los formatos son los establecidos por la Administración central del Proyecto. Estas boletas las emite el responsable del seguimiento de cada contrato, las revisa el encargado de elaborar las solicitudes de desembolso, antes de enviar la solicitud.

120. Los formularios indicados anteriormente y conteniendo toda la información del Proyecto, serán enviados en original por los servicios de mensajería exprés al CPM de Cuba en FIDA[2], conteniendo además toda aquella información necesaria e indicada en la Carta al prestatario como: conciliación de la cuenta especial, estados de cuentas (cuenta especial y cuenta operativa) del Proyecto, registros de contratos con proveedores y beneficiarios, boletas de control de cada contrato y documentos de respaldo en los casos en que corresponda.

(III) Elaboración de solicitudes de retiro de fondos

2 Se revisará con la implementación del Portal (ICP) para tramite electrónico de solicitudes de desembolso

121. Las solicitudes de retiro de fondos serán elaboradas por el Contador del Proyecto, quien es responsable de la consolidación de las cifras. La preparación de las Solicitudes de Retiro y Reposición de Fondos se basará en la información generada por la administración financiera, el que presentará de forma consolidada la información de las ejecuciones que reporte el Proyecto. El Contador del Proyecto consolidará la información financiera y prepararán los respectivos reportes en la forma descrita en este Manual, el Manual de Desembolsos del FIDA y requerida por la normativa del FIDA.

(IV) Restricciones para el uso de fondos

122. Lo relacionado a los impuestos se procederá conforme a lo establecido en las Condiciones Generales del FIDA en el artículo XI, sección 11.01 y lo estipulado en la Carta al Prestatario donde establece que los fondos provenientes del financiamiento no podrán utilizarse para financiar impuestos, incluyendo (aunque no exclusivamente) todo impuesto o derecho que se aplique a la importación, adquisición o suministro de cualquier bien o servicio financiado con los recursos del préstamo.

(V) Gastos admisibles del Financiamiento

123. Los Gastos admisibles del financiamiento son los que están establecidos tanto en las condiciones generales del convenio de financiamiento y en la carta al prestatario. Para que un gasto sea admisible debe estar registrado en el POA y PAC autorizados del Proyecto. [3]

(VI) Documentos soportes, según los requerimientos del Fondo

124. Se refiere a los documentos que soportan, evidencian la adquisición y recepción de los bienes y servicios ejecutados con fondos del Proyecto. Esta documentación estará de acuerdo a lo establecido en los documentos de control interno, tanto de las leyes nacionales como los procedimientos del FIDA: Solicitud de cheque, orden de pago, la factura original de acuerdo a ley, entrada a almacenes, contrato, orden de compra, informes, copia de expediente por proceso realizado en adquisiciones - si procede -, registro firmado por los beneficiarios del bien o servicio (si procede) entre otros.

[3] Se ajustará de conformidad con las disposiciones sobre desembolsos por resultados.

125. Los documentos que respalden las solicitudes de retiro de fondos estarán en correspondencia con lo establecido en el Manual de Desembolsos del FIDA y la Carta al Prestatario.
126. Cuando se utilizan las Declaraciones Certificadas de Gasto (DCG), el prestatario conserva los documentos justificativos de los montos solicitados para ser revisados por FIDA durante las misiones de supervisión y para que puedan ser examinados por los auditores independientes del prestatario, si en estas revisiones se determina que un gasto no es elegible, el FIDA estará autorizado a rebajar dicho gasto en la siguiente solicitud de desembolso.
127. Las DCG permiten, reducir de forma significativa los documentos que debe presentar el prestatario para justificar sus solicitudes.

H. Gestión de desembolsos con fondos COFINANCIADOR[4]

128. La gestión de los desembolsos seguirá las exigencias del convenio con el COFINANCIADOR y en particular el artículo 3 y los anexos 4 y 5 del convenio. Se pueden destacar los procedimientos siguientes:

(I) Firmas autorizadas para solicitudes de fondos de las Cuentas del Financiamiento

Se usarán los mismos tramites que para el FIDA (ver arriba G/ (i))

(II) Gestión de fondos de las Cuentas del Financiamiento

Se usarán los modelos del anexo 5 del convenio con las exigencias similares al FIDA (ver arriba G/ (ii)).

(III) Elaboración de Solicitudes de Retiro de Fondos

Se cumplirán según el artículo 3.2 del convenio COFINANCIADOR con los prerrequisitos indicados en el anexo 4 del convenio COFINANCIADOR (partes II y III) siguiendo exigencias similares al FIDA.

(IV) Restricciones para el uso de fondos y gastos admisibles del Financiamiento

Se conformará a la definición de los Gastos Elegibles del convenio COFINANCIADOR y a las exigencias indicadas arriba en el G/ (iv) y (v) para el FIDA.

(VI) Documentos soportes, según los requerimientos del Fondo

[4] Por definir

Se cumplirán las exigencias indicadas en el artículo 3 y el anexo 4 del convenio COFINANCIADOR, siguiendo las exigencias indicadas arriba en el G/ (vi) para el FIDA

I. Gestión de recursos del aporte del Gobierno

129. El gobierno de Cuba financiará:
    a) Los salarios del personal del Proyecto.
    b) Gastos operativos de las oficinas y el funcionamiento general del Proyecto como electricidad, internet, alquiler. (excluyendo los costos relacionados con los vehículos).
    c) Viáticos para los funcionarios del Proyecto, que se pagarán en CUP.
    d) Mano de obra nacional para montaje e instalación de equipos y transporte nacional de los mismos a través de las empresas estatales.
    e) Estudios y servicios técnicos relacionados con la implementación del proyecto, incluyendo el diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proyecto.
130. Este financiamiento se deberá planificar en el presupuesto del año, para que el Grupo Empresarial Agroforestal lo incluya en la solicitud del presupuesto a la Dirección de Finanzas del MINAG y sea aprobado en la Notificación del Presupuesto de cada año.

SECCION VI. ADQUISICION Y CONTRATACION DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS

131. La adquisición de bienes, obras y servicios del Proyecto se regirá por las Políticas, Normas y Procedimientos establecidos en el presente Manual Operativo, las que tienen su fundamento en las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios en el ámbito de los Proyectos del FIDA del 2010, en la Resolución 50 del 2014 MINCEX, así como todas las regulaciones cubanas complementarias vigentes aplicadas a la actividad de proyectos internacionales y adquisiciones. En caso de que estas regulaciones vigentes en el país cambien se deberá informar al FIDA/COFINANCIADOR y actualizar este manual.
132. El manual es de uso obligatorio para todas las entidades involucradas en una o todas las partes del proceso de selección, adquisición y contratación de las adquisiciones del Proyecto (incluyendo los oferentes y/o proponentes).

133. Principios básicos de la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios. En materia de adquisiciones y contrataciones se establecen principios fundamentales, los cuales se destacan a continuación:

a) Principio de ética:

Los principios que rigen el comportamiento ético son la imparcialidad, la independencia y la integridad. Ninguna persona ni entidad deberá utilizar su autoridad, posición o cargo en beneficio propio, lo cual se definirá como solicitar, aceptar o beneficiarse en cualquier modo de algo que tenga valor material, sea cual sea su forma, ya sea en persona o de forma indirecta por conducto de familiares cercanos o asociados, como resultado de adquisiciones o contrataciones realizadas por el Proyecto.

b) Principio de rendición de cuentas:

El Proyecto debe rendir cuentas sobre todos sus actos y decisiones relacionados con adquisiciones o contrataciones financiadas en el marco del Proyecto al COFINANCIADOR/FIDA, Gobierno y entidades encargadas de supervisión y auditorias. El Proyecto deberá, entre sus obligaciones, asegurarse que:

- los fondos se utilizan exclusivamente para la finalidad para la que se proporcionaron y
- la adquisición o contratación se realiza de conformidad con las normativas establecidas.

c) Principio de competencia:

Las actividades de adquisición o contratación financiadas en el marco del Proyecto deben basarse en la competencia plena, justa y legítima entre los proveedores y contratistas que reúnan las condiciones.

d) Principio de equidad:

Las adquisiciones o contrataciones financiadas en el marco del Proyecto deben ser abiertas al mayor número posible de licitantes que reúnan las condiciones exigidas. Se debe ofrecen a todos los licitantes interesados:

- trato uniforme y en el que se apliquen los requisitos estipulados en el procedimiento de adquisición y contratación;
- condiciones imparciales que permitan la competencia real y
- trato justo, imparcial y no sesgado, que permita poner en práctica los principios de imparcialidad e igualdad de oportunidades en todas las actividades de adquisición o contratación.

e) Cumplimiento con los derechos aplicables al Prestatario

Las presentes Normas se aplican al Prestatario, sin perjuicio del cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables al Prestatario. La aplicación de las Normas no debe resultar en que el Prestatario viole las leyes y reglamentos a que se debe atener.

El Prestatario tiene la plena responsabilidad de la implementación de los proyectos financiados por el FIDA y el COFINANCIADOR conforme a las leyes y reglamentos aplicables, en lo referente a todos los aspectos del proceso de adquisición.

f) Publicidad

De conformidad con los principios de competencia abierta y transparencia, los procesos de adquisiciones deben, salvo excepción debidamente justificada o en caso de financiamiento retroactivo, ser objeto de amplia publicidad por parte del Beneficiario, con el apoyo técnico del FIDA y el COFINANCIADOR. Una vez aprobados los Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) y los Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS) y bajo reserva de la ratificación del Convenio de Financiamiento por el Gobierno de Cuba, la OCP y CCSA publicarán un anuncio de acuerdo con los financistas si así lo requieren, informando sobre los bienes que se van a contratar. El anuncio reorientará a los proveedores interesados a CCSA para el comienzo de las acciones de registro en la Cartera de Proveedores de dicha entidad importadora, así como la información general de los requisitos legales, técnicos y de registro exigidos por las regulaciones cubanas para participar en las licitaciones. En particular, reorientará a los proveedores del sector agrícola al IAGRIC para el comienzo de las acciones de homologación / validación de los equipamientos y materiales. El IAGRIC transmitirá a los proveedores interesados la información sobre las normas técnicas y el proceso de homologación. El IAGRIC procederá a la homologación/ validación en plazos lo más cortos posible para que estén compatibles con el calendario del proyecto.

g) Principio de transparencia:

Las adquisiciones y contrataciones realizadas en el marco del Proyecto deben regirse por procedimientos que cuenten con la máxima transparencia y claridad. La transparencia está relacionada con la divulgación pública de información de interés para las partes involucradas en el proceso, o afectadas por el mismo.

h) Principio de eficiencia, eficacia y economía:

El Proyecto debe demostrar eficiencia y economía en la realización de las adquisiciones o contrataciones, para evitar demoras excesivas en la ejecución y para hacer un uso óptimo de los recursos.

La adquisición y la contratación deben estar bien organizadas, efectuarse correctamente en lo que se refiere a la cantidad, la calidad y la puntualidad y a un precio óptimo, de conformidad con las directrices, normas, principios y reglamentación apropiados, todo para lo cual deben aplicarse las regulaciones cubanas al efecto, así como las directrices del FIDA en sincronización y complementariedad la una de las otras.

Los procedimientos utilizados deben guardar proporción con la actividad de adquisición o contratación, de modo que el costo global del proceso se reduzca al mínimo y se adapte el monto del presupuesto destinado a la actividad realizada, sin contravenir ninguno de los principios rectores.

134. Todos los principios anteriores sustentan la necesidad de hacer un uso óptimo de los recursos disponibles en todas las actividades de adquisición y contratación relacionadas con el Proyecto combinando del mejor modo posible varios factores, entre los que cabe señalar:

a) la aplicación de principios de adquisición y contratación sólidas y reconocidas internacionalmente sobre la base de la Convención de Viena de 1980, a la cual todas las partes son signatarias.
b) la garantía de que los bienes, las obras o los servicios satisfacen los requisitos necesarios para el fin previsto y no están sujetos a requisitos innecesarios.
c) la garantía de que los bienes, las obras o los servicios se adquieren o contratan en las mejores condiciones posibles, teniendo en cuenta su ciclo de compra razonable legalmente establecido y de vida útil previsto por los catálogos de los fabricantes, las exigencias técnicas del cliente final de acuerdo a las tareas técnicas aprobadas por el proyecto.
d) la garantía de que el proveedor de los bienes, obras o servicios está calificado, está legalmente facultado, no tiene ninguna restricción de alcance legal y es competente para cumplir el contrato.

135. Contratación Directa

El Prestatario sólo puede estar exento de los requisitos de competencia en adquisiciones financiadas por el FIDA y COFINANCIADOR cuando cumpla con las siguientes condiciones cumulativas: (i) la Contratación Directa cumple con las leyes

y reglamentos existentes aplicables al Prestatario; (ii) el Prestatario debe haber obtenido previamente la aprobación del FIDA; (documentada con TdR, solicitudes de ofertas, especificaciones técnicas, oferta del proveedor y evaluación de oferta) y (iii) la Contratación Directa debe ser excepcional y basada en una justificación sólida.

136. El Prestatario podrá recurrir a una Contratación Directa:
    a) Cuando, en casos de extrema urgencia como resultado de eventos imparables que no pudieron preverse y que no pueden atribuirse al Beneficiario, no se pueda cumplir con los plazos requeridos para los procesos de adquisiciones;
    b) Cuando, para bienes, obras, servicios de consultoría o servicios de no consultoría, por motivos técnicos o relacionados con la protección de derechos de exclusividad, sólo puedan encargarse a un particular proveedor o consultor;
    c) Si el monto del contrato no excede los € 5,000.

    El Beneficiario no podrá acceder a un proceso de Contratación Directa cuando excede el monto de € 5,000. En ese caso está sujeta a revisión por FIDA o sea conforme a las estimaciones iníciales y a los precios usuales del mercado, y que los términos y condiciones del contrato sean justos y razonables.

137. Responsabilidad por las adquisiciones y ejecución de los contratos

    El Convenio de Financiación rige las relaciones entre los financistas y el prestatario. No existe un vínculo contractual entre el COFINANCIADOR y o el FIDA y alguna Persona (natural o jurídica) aparte del Prestatario. Cualquier comunicación que pueda intercambiarse entre una Persona distinta al Beneficiario y FIDA o COFINANCIADOR en el marco de un proyecto, no constituyen un compromiso o una estipulación de parte de FIDA o COFINANCIADOR a favor de esa Persona o hacia cualquier tercero.

138. El Prestatario conserva la responsabilidad exclusiva de la preparación e implementación del proceso de adquisición y de la posterior ejecución y administración del contrato. En este marco, las relaciones entre el Prestatario y un solicitante, oferente, contratista, proveedor o consultor se rigen únicamente (i) por los Documentos de Adquisiciones elaborados por el Prestatario y (ii) por el contrato celebrado entre el Prestatario y contratista, proveedor o consultor.

139. El Prestatario se compromete a mantener y poner a disposición del COFINANCIADOR/FIDA (o cualquier entidad designada por el COFINANCIADOR/FIDA) por un periodo de al menos 10 años a partir de la fecha

límite para desembolsos especificado en el Convenio de Financiamiento, la documentación relativa a los procesos de adquisiciones y los correspondientes contratos, es decir documentos sujetos a la Carta de No Objeción.

140. El Prestatario debe asegurar de que un comité de evaluación de ofertas o propuestas se establezca lo más temprano posible. Deberá estar compuesto por lo menos por tres miembros técnicamente cualificados. Puede que sea necesario contratar la asistencia de técnicos externos para mejorar la capacidad técnica del comité.

141. Durante la ejecución de un proceso, la información relacionada con la evaluación de solicitudes, ofertas o propuestas y las recomendaciones de adjudicación de contratos es confidencial y no deberá ser dada a conocer a solicitantes, oferentes, consultores u otras Personas no oficialmente involucradas con el proceso de adquisiciones hasta la publicación de la adjudicación del contrato. La canalización de toda la información relacionada con el proyecto será a través de la OCP y el MINCEX.

142. **Políticas a seguir (condiciones especiales):**

a) La OCP del Proyecto, deberá preparar y aprobar anualmente un Plan de Adquisiciones-PAC de las obras, bienes, servicios (ver Anexo VI.2), donde se indicarán las necesidades (derivadas del tipo, cantidades y especificaciones técnicas delos bienes, obras y servicios establecidas en los PDC y PFS) para ejecutar el Proyecto con base en los Planes Operativos Anuales. En el PAC se acordará para cada contrato el método de adquisición o selección de bienes, consultores, obras, la pre-calificación, costos estimados, la revisión previa por parte del COFINANCIADOR o del FIDA y cronograma de ejecución de las actividades, de acuerdo con lo establecido en este procedimiento y las actas del Comité Evaluador. Este plan formará parte del Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto y como tal deberá contar con la No objeción del COFINANCIADOR y del FIDA.

b) La Administración de la OCP presentará el consolidado del PAC sobre el Plan de cada Coordinación municipal, al cual le corresponderá elaborar su Plan de Adquisiciones con su respectivo Presupuesto.

c) El PAC deberá estar disponible y archivado en los documentos y bases de datos del Proyecto y deberá ser actualizado anualmente, o cuando sea necesario, de manera que se pueda reflejar las necesidades que surgen

durante la implementación del Proyecto y poder evaluar el avance en su ejecución previo no objeción del COFINANCIADOR/FIDA.

d) El plan de adquisiciones deberá ser organizado por componentes y contener al menos, la siguiente información:
   i. Número cronológico del proceso
   ii. Descripción del bien, obra o servicio a contratar.
   iii. Fechas estimadas y reales de: revisión previa, invitación, adjudicación, contrato e inicio del contrato
   iv. Monto estimado/real de la contratación
   v. Método de Adquisición.
   vi. Categoría de Financiamiento
e) Con el fin de utilizar este mismo instrumento (PAC) para seguimiento; debe incluirse en la matriz la siguiente información, que será completada al momento de adjudicar el proceso de contratación:
   i. Nombre de la empresa o persona contratada
   ii. Monto y número del contrato
   iii. Fecha de finalización de todas las obligaciones del contrato y cierre del expediente, término que servirá de referencia para el comienzo del período de 10 años de conservación y custodia del mismo.
f) Los documentos para solicitar ofertas (los TDR, especificaciones técnicas, Pliego de Bases y otros) deben contener una sección donde se definan criterios y mecanismos de calificación de la oferta, garantizando que se incluyan todos los indicadores técnico-económicos requeridos para el análisis de precio, estos deben permitir determinar la calidad de oferta, la experiencia del oferente y la razonabilidad del precio; incluyendo requerimientos de certificaciones especiales establecidas por otras entidades especializadas; los criterios deben ser claros y no dejar espacio a interpretaciones incorrectas por ambigüedad. Igualmente debe incluir (para uso del Proyecto) la definición del presupuesto, con el fin de realizar la reserva presupuestaria correspondiente y determinar el tipo de proceso de contratación a seguir.
g) Al momento de suscribir un contrato u orden de compra se puede negociar un adelanto que no sobrepase el 30% del total del contrato, previa presentación de garantía bancaria (a la vista) que debe cubrir el 100% del adelanto, en relación

a las contrataciones a corto plazo (no más de 6 meses) se podrá considerar un límite de hasta el 50%, el cual deberá ser consultado al FIDA.

h) Mantenimiento de valor. Conforme la legislación nacional las ofertas se consideran válidas e irrevocables a partir de su recibo.

i) La Garantía de cumplimiento del mantenimiento de oferta como aspecto legal en el proceso de las adquisiciones en el país no aplica.

j) En caso de que no se indique la fecha de validez en la oferta, se considerará causal de rechazo y no será válida para tener en cuenta en las evaluaciones de las ofertas.

k) Resguardo de la información:

El responsable de las adquisiciones en la OCP, elabora un expediente por cada contratación donde se registra en índice y se archiva la información en forma cronológica de su historial. De requerirse por la operatividad en determinadas compras por sus características podrá organizarse por temáticas. El Expediente que deberá estar disponible para revisiones del COFINANCIADOR/FIDA durante misiones de supervisión, Auditorías y otras o por las entidades cubanas de auditoría y control.

Se deberá guardar registro de todas las comunicaciones con los proveedores de bienes, obras y servicios y se deberá dejar constancia de las notificaciones recibidas y expedidas por Cítricos Caribe bajo la guía de la OCP en el expediente, así como se deberá dejar también copia del informe final, orden de compra o contrato según corresponda, los que se folian consecutivamente, en orden cronológico, según la fecha de su recepción o emisión. Al reverso de la portada o en la primera página del expediente se relacionan, a modo de índice de contenido, los folios que lo conforman. La entidad encargada de las adquisiciones y las contrataciones en apoyo a la OCP, está obligada a entregar a la OCP toda la documentación que se genera durante el proceso, para la elaboración del expediente. De igual forma, deberá incluirse en todos los documentos de licitación así como en las consultas y respuestas con los oferentes una dirección y correo electrónico de la OCP a fin de que esa instancia reciba en tiempo real como se está conduciendo el proceso.

Para cada contratación deben de existir un expediente con dos materias complementarias la una de la otra, organizadas cronológicamente:

i. Del proceso de Contratación, cuyo contenido variará dependiendo del método aplicado.

ii. Sobre el Contrato efectivo, cuya finalidad es utilizarlo como instrumento de seguimiento del contrato, su pago y recepción de los productos.

En el expediente que corresponde al proceso de la contratación debe incluirse, cronológicamente:

a) Solicitud de inicio de proceso (Ver Anexo VI.3)
b) Documento para solicitud de ofertas (Términos de referencia, especificaciones técnicas, pliego de bases y otros). (ver Anexo VI.4)
c) Registro de oferentes de la cartera de proveedores de la entidad encargada de las adquisiciones.
d) Conformación de los comités (técnico y comercial)
e) Nota de No objeción al inicio del proceso (a los TDR, especificaciones técnica o pliego de base) si corresponde
f) Registro de invitación a concursar (Ver Anexo VI.5)
g) Registro de recepción del documento de solicitud de oferta (TDR, especificaciones técnica o pliego de base)
h) Notas sobre aclaraciones y consultas de las oferentes, previas a la presentación de ofertas.
i) Registro de recepción de las ofertas (ver Anexo VI.6)
j) Referencia al archivo donde se resguardan las ofertas presentadas.
k) Registro de notas solicitando la corrección de aspectos subsanables.
l) Actas de selección y recomendación de adjudicación, (Técnica y Comercial)
m) Notas de solicitud y respuesta de No objeción al FIDA o al COFINANCIADOR según corresponde al proceso y recomendación de adjudicación y al borrador de contrato.
n) Nota de comunicación del resultado del proceso a todos los oferentes (adjudicación o no adjudicación)
o) Copia de la garantía de cumplimento con la oferta, si procede
p) Contrato u orden de compra firmadas
q) Copia de la oferta adjudicada
r) Programación de los pagos a realizar, contra la información y productos contratados
s) Informes generados del contrato
t) Referencia a los registros de control contable, sobre este contrato (auxiliar donde se anota, # de cheque, fecha, monto y concepto)

u) Registro de contratos (ver Anexo VI.7)

v) Seguimiento a contratos de adquisiciones (ver Anexo VI.8)

Para su control, los contratos tendrán un código con el cual se identificarán. Este código deberá incluir de izquierda a derecha los siguientes datos:

1. Número de la categoría de inversión
2. Número del componente
3. Número cronológico de la contratación según el tipo

l) Todas las compras de bienes, obras, y servicios a excepción de aquellas de menor cuantía que se realizan a través de los fondos de Caja chica, requerirán la emisión de una Orden de Compra o Contrato. Las cuales deberán hacerse a máquina o tinta y por escrito, autorizadas debidamente por el Coordinador General de la OCP.

m) Los pagos a los acreedores estarán controlados basándose en una contabilidad apropiada de las partidas presupuestarias asignadas.

n) Se mantendrán adecuados controles sobre los pedidos y la recepción de las mercancías, facturas, informes de recepción, órdenes de compra y/o contratos diseñados especialmente para el Proyecto, los cuales permiten constatar su pago y uso adecuado. Dicha función estará a cargo de la Administración. Existirán para este objetivo conciliaciones trimestrales con la entidad importadora y la Circuladora de mercancías.

o) Cuando se trate de procesos de contratación según topes y tipos; la recepción de ofertas será de conformidad con el plazo estipulado en los documentos de solicitud de ofertas, las cuales deberán presentarse por escrito, en físico y firmadas por los representantes legales de los oferentes, en sobres cerrados los cuales deberán guardarse en un lugar seguro hasta el momento de su apertura y registrarse en acta (ver Anexo VI.9). No se acepta la presentación de ofertas en forma electrónica.

p) La recepción de las ofertas será la estipulada en el documento de solicitud de oferta, donde se indica la fecha y hora límite para presentar las mismas. Las ofertas que lleguen después de la hora límite no serán recibidas. Se elabora un registro con las ofertas recibidas con indicación del oferente, la fecha y hora de recibida.

q) La apertura de las ofertas se realizará en dos etapas:

1) Al acto de apertura de ofertas técnicas podrán asistir los representantes de los oferentes, en el cual se leerán en voz alta el nombre de los oferentes, así como cualquier modificación sustancial que se hubiere presentado por separado dentro del plazo de presentación de las ofertas, procediéndose a levantar un acta de lo actuado, la que deberá ser suscrita por el Comité que corresponda y por los oferentes presentes.

   El acto de apertura deberá ser registrado en un acta, en la cual se consignan los datos sobre el proceso de contratación (nombre y código), la fecha y hora de la apertura y los datos de cada oferta, anteriormente indicados; esta acta deberá ser firmada por los presentes y numerada en forma consecutiva.

   Durante la evaluación de las ofertas (técnica o comercial), el Comité podrá solicitar a los oferentes, aclaraciones respecto a sus ofertas. Las aclaraciones que se pidan y las respectivas repuestas no podrán alterar la oferta ni el precio de la misma. Las aclaraciones deberán ser enviadas a todos los concursantes con el fin de mantener el principio de transparencia, aunque hayan sido realizadas por un único oferente. Ver Anexo VI.10

2) Al acto de apertura comercial podrán asistir los representantes de los oferentes, en el cual se anunciará en voz alta el resultado del análisis técnica (o en caso de consultorías el puntaje técnico) de cada oferta, el precio de cada oferta y el plazo.

r) El Proyecto no podrá divulgar a personas no oficialmente involucradas en los procedimientos ninguna clase de información referente al examen o evaluación, así como las recomendaciones concernientes a la adjudicación, hasta que se anuncie la adjudicación en firme.

s) La adjudicación de la contratación podrá ser modificada si se da alguna de las situaciones a continuación descritas, en cuyo caso se procederá a negociar con el oferente que haya quedado en segundo lugar en el proceso de análisis de las ofertas y si esto no es posible por cualquier motivo, la oferta calificada en tercer lugar y así sucesivamente hasta el último, sin perjuicio de que el procedimiento se declare desierto, cuando en la totalidad de las ofertas no se obtenga ninguna que sea satisfactoria para el Proyecto:

   1) Cuando el oferente seleccionado con la oferta más conveniente, no acepta o no formaliza el contrato, por causas que le sean imputables, dentro del

plazo señalado en la convocatoria (se hará efectiva la declaración de mantenimiento de oferta).

2) Cuando se demuestre que en el proceso haya habido fraude u otros hechos ilegales o desconocidos por el Proyecto, al momento de la precalificación, que pudiesen afectar la capacidad del adjudicatario de cumplir con el contrato.
3) Cuando se compruebe que se ha violado el principio de confidencialidad de la oferta;

t) El Proyecto podrá declarar desierta o fracasada la contratación en los casos siguientes:
   1) Cuando, como consecuencia de un proceso de modificación de la adjudicación, ninguna de las ofertas sea aceptable para el Proyecto.
   2) Cuando todos los proponentes hubieren omitido en su oferta, alguno de los requisitos esenciales establecidos en el pliego de bases.
   3) Cuando ninguna de las ofertas sea aceptable para el Proyecto por fallas en la entrega de la documentación.
   4) Cuando el Proyecto considere que los precios ofertados son sustancialmente superiores al presupuesto oficial.
   5) Cuando no se esté de acuerdo con el dictamen del Comité, fundamentando su desacuerdo en razones de interés público.

u) El universo de proveedores de bienes, obras y servicios para el proyecto está constituido por entidades internacionales, entidades estatales nacionales, trabajadores por cuenta propia, cooperativas agropecuarias y no agropecuarias. Los proveedores serán invitados a participar en los procesos de compra de acuerdo al método de adquisición correspondiente y considerando la legislación nacional vigente que rige la actividad comercial.

143. Métodos de Adquisiciones y Contrataciones:

La OCP, será la responsable de las adquisiciones y contrataciones que se requieran para la ejecución del proyecto. Para la adquisición del proyecto PRODECAFE se utilizarán los siguientes métodos:

- Contratación Directa: La contratación directa es un proceso que no es competitivo y comprende: (i) compras o contrataciones a entidades especializadas designadas por el Gobierno de Cuba para la prestación de algunos servicios, y (ii) contratación por selección basada en una sola fuente.

La contratación directa esta principalmente dirigida a la adquisición de servicios, con tarifas establecidas por el gobierno y que brindan entidades tales como: FINANCIERA CIMEX S.A para la distribución de combustible; ETECSA para servicios de telefonía, correo electrónico e internet, Empresa de Electricidad, Empresa de Acueducto y Alcantarillado, y cualquier otra entidad que brinde servicios públicos.

La contratación directa basada en una sola fuente es aquella que se realiza con entidades especializadas (estatales y no estatales) que proveen servicios diferentes a los servicios públicos referidos anteriormente y que solo ciertas empresas están autorizadas a ejecutar. Estas contrataciones no son competitivas y deberán tener la No objeción previa del FIDA, según los umbrales establecidos. La contratación de estas entidades estará sujeta a la presentación por parte de la OCP de los documentos de solicitud de oferta, el análisis técnico y comercial de la oferta que debe presentar la entidad y el acta de evaluación correspondiente. Estos documentos respaldarán la solicitud de No objeción que se presenta a FIDA. Este método se utilizará para la contratación de entidades tales como: ENPA (Empresa Nacional de proyectos Agropecuarios); MICONS, para construcción y montaje de obras; Universidades y otras entidades similares (tales como ACTAF y ANAP), para temas de capacitación; Empresas Auditoras-Consultoras y otras que sean oportunamente autorizadas por el Gobierno. Para la ejecución de las contrataciones de servicios de consultoría y auditoría se utilizarán los métodos de: Calidad y precio; Contratación directa basada en la exclusividad y calidad.

También se aplicará esta contratación directa basada en una sola fuente: (i) cuando el bien a adquirir es de marca registrada y solo se puede obtener de un solo proveedor o de existir una fuente exclusiva de suministro, comprobando al menos anualmente, que los precios y calidades ofrecidos continúan siendo competitivos y al mismo tiempo desarrollar un plan conjunto con los clientes nacionales que permita disponer de más de una alternativa de suministro a mediano y largo plazos; (ii) cuando es necesario que las piezas o repuestos sean compatibles con el bien existente y (iii) en situaciones de emergencia y se necesita una entrega urgente.

- Comparación de precios (Nacional e Internacional): Es un método competitivo que se utilizará para la compra de bienes, servicios y obras por montos hasta

50,000.00 EUR entre oferentes nacionales e internacionales. Los oferentes internacionales que se invitan a concursar deben formar parte del registro de la cartera de proveedores de la entidad encargada de las adquisiciones una vez descartada su posible compra en plaza o precio menos ventajoso.

- Invitación por Registro de Proveedores/Licitación Internacional limitada: Es un método competitivo que se aplicara para las compras de bienes y obras por montos superiores a 50,000.00 EUR y para servicios de consultoría por montos superiores a 100,000.00 EUR Los oferentes que se invitan a concursar deben formar parte del registro de la cartera de proveedores de la entidad encargada de las adquisiciones. A partir de las expresiones de interés recibidas, se determinará una Lista Corta de consultores (de 4 a 6) cualificados que serán invitados a presentar propuestas.

  En todos los casos se aplicará el método según el umbral que corresponde, no obstante, teniendo en cuenta las características del país, debido a la escasa existencia de recursos en plaza, las adquisiciones mayoritariamente se ejecutarán por los métodos internacionales. Las adquisiciones serán coordinadas por la OCP con la empresa especializada definida por el Gobierno de Cuba. Todas las adquisiciones se canalizarán a través del Grupo Empresarial de Logística del MINAG (GELMA).

Tablas de métodos de Adquisición y contratación y sus umbrales

	Contratación Directa	Comparación de precios	Invitación por Registro de Proveedores/Licitación Internacional limitada
Obras	Para obras especializadas	50000.00	50000.00
Bienes	Para recursos muy especializados (Repuestos, etc.)	50000.00	50000.00
Servicios	Para servicios especializados	50000.00	100000.00

144. Revisiones de adquisiciones por parte del FIDA y del COFINANCIADOR para la No objeción

i. Examen por el FIDA

La adquisición de bienes y servicios de los componentes 1, 2 y 3 del Proyecto está sujeta al examen previo del FIDA con base en las definiciones de la carta al prestatario. La aplicación del examen previo del FIDA de las decisiones relativas a las adquisiciones se definirá en el plan de adquisiciones y contratación; respetando los siguientes umbrales:

a) la adjudicación de cualquier contrato de adquisición de bienes por un valor o superior de 50 000 USD o su equivalente en Euros;
b) la adjudicación de cualquier contrato de obras por un valor o superior de 50 000 USD o su equivalente en Euros;
c) la adjudicación de cualquier contrato de servicios de consultoría por un valor o superior de 100 000 USD o su equivalente en Euros.

145. Estos umbrales serán revisados anualmente y podrán ser ajustados en acuerdo con el COFINANCIADOR/FIDA. Los siguientes documentos serán sometidos a examen previo en cuatro momentos:

1. Previo al inicio del proceso:
    a. Plan de Adquisiciones
2. Al inicio del proceso:
    b. documentos de licitación,
    c. criterios de evaluación de las ofertas,
    d. composición de los comités de evaluación de las ofertas,
    e. registro de cartera de proveedores
3. Previo a la adjudicación:
    a. Evidencia de invitación a participar y evidencia de recepción de ofertas
    b. informes de evaluación de las ofertas y recomendaciones de adjudicación, (actas y cuadros comparativos)
    c. registro de notas de aclaraciones de dudas
    d. copia de las ofertas técnicas y comerciales
    e. borradores de contratos,
    f. luego de evaluadas las ofertas con recomendación de adjudicación.
4. Durante la ejecución de los contratos:
    a. Suplementar los contratos si fuera el caso

146. Supervisión de las adquisiciones

Todos los procesos de contratación sin importar su valor pueden ser objeto de revisión posterior, por parte del COFINANCIADOR/FIDA o entidades cubanas de auditoría y control acreditadas, así como toda la documentación, incluyendo, pero no limitándose a: términos de referencia, documentos de contratación y solicitud de ofertas, ofertas o propuestas recibidas, y cualquier enmienda subsiguiente. Esta información debe ser mantenida hasta al menos durante los 10 años posteriores a la fecha de cierre del proyecto.

147. Mensualmente se debe presentar una versión actualizada del registro de contratos (ver Anexo VI.7) al Gerente del Programa del FIDA, siguiendo el modelo de formulario e instrucciones indicadas en el Anexo VI.6 del Manual de Desembolsos del FIDA; según lo indica la carta al prestatario.

Deberá figurar la lista de todos los contratos, cuenten o no con la aprobación previa del FIDA, en el registro de contratos, con las fechas respectivas de aprobación por

el Fondo. Teniendo en cuenta que este informe facilita el examen y aprobación de los pagos solicitados en virtud de contratos.

148. Prohibiciones

Para garantizar la transparencia de las operaciones del Proyecto, no podrán participar directa o indirectamente en la ejecución o suministro de bienes o servicios las siguientes personas:

a) Los funcionarios de la OCP, GAF y MINAG
b) Los cónyuges y familiares de dichos funcionarios hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
c) Los funcionarios del sector público, los particulares con nexos familiares o de negocio con los representantes del proyecto, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

La prohibición contenida en los literales b y c, no tendrá efecto cuando las personas allí nombradas acrediten que se dedican, en forma habitual a desarrollar la actividad empresarial objeto de la contratación respectiva, por lo menos desde un año antes del surgimiento del supuesto de inhibición.

En todo caso, cuando se trate de un funcionario o empleado relacionado directo o indirectamente con las entidades mencionadas en el punto 8 a, será su obligación excusarse de participar en todo tipo de gestiones, reuniones o discusiones internas o externas, en las cuales se vaya a tomar alguna decisión relacionada con esa contratación.

149. Evaluación de Ofertas:

Para la evaluación de las ofertas se designa un comité técnico y un comité comercial.

Comité Técnico:

Este Comité deberá realizar las evaluaciones de las ofertas técnicas, con base a los documentos de solicitud de ofertas. Es presidido por el Director General de la Empresa importadora o un funcionario designado por este, deberá participar el Coordinador General de la OCP o quien él designe, que podría ser el Coordinador Nacional del Proyecto OTP, el encargado de adquisiciones de la OCP, el encargado de componente de la OTP, un especialista en el tema de la adquisición y cualquier otro especialista que el Coordinador General designe.

En el caso de Maquinaria agrícola especializada, se debe contar con el Dictamen Técnico de las ofertas recibidas del Instituto de Investigaciones e ingeniería Agraria

(IAGRIC), que es la institución que avala si el equipo en cuestión está validado por ellos para autorizar la compra de los mismos, según disposición del MINAG.

Funciones

- Evaluar las ofertas mediante los formatos establecidos, respetando los criterios de evaluación establecidos en los documentos de solicitud de ofertas.
- Documentar las recomendaciones del comité mediante actas numeradas en forma cronológica.

La evaluación técnica de ofertas deberá ser efectuada de acuerdo con las condiciones determinadas en las bases de licitación:

- En caso de adquisición de bienes u obras, al analizar y comparar las propuestas se determinará si las mismas cumplen con los términos y condiciones estipulados en dicho documento, con el fin de identificar las ofertas que califican y pasan a la evaluación comercial.
- En caso de servicios de consultoría, se determinará el puntaje técnico de cada propuesta conforme a la escala de puntaje definida en las bases de licitación: las ofertas técnicas se califican sobre 100 y tienen que cumplir un puntaje mínimo de 75 para pasar a la evaluación comercial.

Los resultados de las evaluaciones se registran en cuadros comparativos (ver Anexo VI.5), que forman parte de las actas de evaluación (ver AnexoVI.6) y por lo tanto deben ser firmados por los miembros del Comité.

Comité Comercial:

Este Comité deberá realizar las evaluaciones de las ofertas comerciales, de los oferentes que calificaron en la fase de evaluación técnica, con base a los documentos de solicitud de ofertas y del acta de evaluación técnica. Es presidido por el Director General de la Empresa importadora o un funcionario designado por este y participara un funcionario de la OCP designado por el Coordinador General del proyecto.

Se realizan en los comités señalamientos y/o recomendaciones ya vistas previamente por los especialistas antes mencionados, en su análisis previo en el caso de cada operación.

Para todos los procesos, posterior a la apertura de los sobres de ofertas económicas, el resultado quedara recogido en el acta del comité con su número de acuerdo y aprobación

Funciones

- Evaluar las ofertas mediante los formatos establecidos, respetando los criterios de evaluación establecidos en los TDR o Pliego de bases.
- Evaluar y dictaminar las proformas de Contratos y Suplementos, por los que se regirán las operaciones comerciales objeto del presente procedimiento, verificando que las propuestas de contratación se encuentren dentro del PAC y que se hayan tenido en cuenta todas las cláusulas contractuales que garanticen la protección de los intereses económicos del proyecto.
- Asegurar que se concurra y se considere la producción nacional, siempre que sea competitiva, en calidad, precio y tiempo de entrega, debiendo presentar, cuando corresponda, la certificación de esta última avalando su incapacidad de satisfacer la demanda solicitada.
- En caso de no disponer de concurrencia, se deberá presentar la argumentación escrita de dicha omisión.
- Evaluar las acciones comerciales y financieras que se han tenido en cuenta para reducir costos e incrementar la eficiencia y efectividad de la contratación.
- Comprobar que las compras de productos estén aprobadas por los comités técnicos del proyecto, así como que los productos no incluidos en el nomenclador de la entidad importadora, estén aprobados por el MINCEX.
- Documentar las recomendaciones del comité mediante actas numeradas en forma cronológica.
- Evaluar y aprobar, previa a su formalización, las operaciones de adquisiciones, garantizando que las mismas satisfagan los requerimientos establecidos en materia comercial, financiera, técnica y legal, cuenten con la No objeción FIDA cuando proceda, así como lo establecido en el presente procedimiento.

Una vez abiertas las ofertas se deberá comprobar que:

- En ellas no haya errores de cálculo;
- Estén de acuerdo con los requerimientos indicados en los documentos de licitación;
- Los certificados requeridos vayan adjuntos;
- Las garantías requeridas acompañen a las ofertas y correspondan con lo solicitado;
- Las ofertas cumplan con las condiciones generales establecidas en los documentos de licitación; y

- Las ofertas cumplan con los requisitos sobre país de procedencia del contratista de obras civiles y origen de los bienes, que sean consistentes con la Política y las Normas del FIDA.

La evaluación comercial de ofertas deberá ser efectuada de acuerdo con las condiciones determinadas en las bases de licitación:

- En caso de adquisiciones de bienes u obras, al analizar y comparar las ofertas comerciales se determinará la oferta de precio evaluado más bajo, con el fin de identificar la oferta que se propone adjudicar. En caso de empate en el precio más bajo, se determinará la oferta que resulte más ventajosa tomando en cuenta elementos tales como mejores plazos de entrega, mejores rendimientos y otros similares, documentados en la oferta.
- En caso de servicios de consultoría, se determinará el puntaje comercial, según el método de cálculo definido en las bases de licitación: la oferta de precio más bajo recibe la calificación de 100 y a las demás se les atribuye una calificación proporcionalmente descendiente en función de su precio en relación con la oferta de precio más bajo. La oferta seleccionada es la que obtenga el mejor puntaje ponderado técnico-financiero. Los coeficientes de ponderación estarán alrededor del 80% para el puntaje técnico y del 20% para el puntaje comercial.

Los resultados de las evaluaciones se registran en cuadros comparativos (ver Anexo VI.4), que forman parte de las actas de evaluación (ver Anexo VI.6) y por lo tanto deben ser firmados por los miembros del Comité.

150. Mecanismos de control

El responsable de los procesos de adquisición es el Responsable logístico y adquisiciones de obras, bienes y servicios de la OCP. El Responsable logístico y adquisiciones no podrá tener dentro de sus funciones las siguientes actividades:

- Recepción de mercancías
- Entrega de mercancías
- Contabilidad

Todas las órdenes de compras o contratos deben estar escritas a máquina y para su control tendrán un código con el cual se identificarán. Este código deberá incluir de izquierda a derecha los siguientes datos:

- Número de la categoría de inversión
- Número del componente
- Número cronológico de la contratación según el tipo

En el caso de los materiales y suministros para la OCP al ser recibidos deben ser comparados con la orden de compra o contrato para verificar que las cantidades y especificaciones correspondan a las ordenadas, dicho trámite debe supervisarlo la administración.

En el caso de obras y servicios, para la emisión de pagos parciales o totales se debe comparar el producto contra las especificaciones del contrato. Dicho trámite debe realizarlo el coordinador general del proyecto, el responsable de logística y adquisiciones y el responsable del componente para el cual se haya adquirido el recurso.

No se deben recibir bienes, obras, servicios de proveedores, si con antelación no se ha recibido la copia de la orden de compra o contratos, según corresponda que respaldan y autorizan la adquisición.

En la OCP, el administrador financiero deberá mantener un registro de recepción de los bienes, servicios y obras concluidos; formando parte del expediente.

Antes de autorizar el pago, contabilidad debe asegurarse que estén todas las facturas, documentos y justificaciones de gastos debidamente tramitados y aprobados antes de pagarlos.

Si de conformidad con el proceso, es necesario declararlo desierto, la OCP debe solicitar la No Objeción del FIDA, previo a la decisión final y a la comunicación de dicha decisión.

151. Seguimiento a las adquisiciones

Se trata del tipo de seguimiento a los contratos y órdenes de compra suscritos con los proveedores de bienes, obras y servicios, para la ejecución del PROYECTO que debe llevar el Responsable logístico y adquisiciones.

i) Asegurar la suscripción del contrato u orden contratación;
ii) Asegurar el registro del cumplimiento de: garantías, pagos, entrega de productos, fechas de entrega, principalmente.

152. Excepciones

Se puede realizar una ampliación a las contrataciones de un contrato en vigor siempre y cuando esta no supere un monto mayor al 25% de la contratación inicial y que el monto original más la ampliación no supere el procedimiento de contratación. En caso de que por monto la primera contratación requirió de una no Objeción del FIDA, la ampliación de la misma debe ir igualmente a no objeción; si se supera el

monto debe de realizar una contratación nueva cumpliendo los procedimientos establecidos según corresponda.

En los casos de contratación (comparación de precios) que no se reciben las tres ofertas que se requieren como mínimo, se podrá solicitar al FIDA la no objeción para adjudicar con esta condición si existe alguna de las causas razonable siguientes:

- Calidad de la oferta.
- Necesidad inmediata del bien servicio.
- Cuando se trate de Productos que recientemente fueron adquiridos por la entidad y existe claridad de las posibles ofertas (se considerará como reciente el período de vigencia pactado en los contratos)
- Cuando el valor a contratar no exceda de 5000 EUR, tomándose de referencia la tasa de cambio del día. Cuando se esté solicitando pieza de repuesto que corresponda a un fabricante específico de una tecnología o equipo determinado o que esté representado en el país por un Proveedor determinado, dicha representación debe ser debidamente documentada.
- Cuando: i) hayan transcurrido 14 días posteriores al término establecido para el cierre de la operación y se presenten evidencias de haber solicitado a tres o más proveedores potenciales sin que exista oferta o disponibilidad de los mismos, luego de agotadas las gestiones pertinentes por el comprador; y ii) los precios presentados en las ofertas se corresponden a los que ofrece el para el tipo de compra.

Ver Anexo VI.11 Matriz de Procesos de Adquisición y Contratación.

SECCIÓN VII. PLAN DE COMPROMISOS AMBIENTALES Y SOCIALES (PCAS) Y PLANES DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (PGAS)

153. La atención a los temas ambientales tendrá como base el Plan de Compromiso Ambiental y Social general del Proyecto (PCAS) ver Anexo VII.1, la elaboración, implementación y seguimiento se prevén en cuatro momentos fundamentales:

a) Primeramente, la elaboración de los PDC y PFS, proceso que será clave como elemento de diagnóstico inicial, al determinarse el estado y disponibilidad de los recursos naturales y las necesidades de inversión para resolver los problemas ambientales actuales de las cooperativas.

b) En segundo lugar, se tomará como referencia para su conformación el cumplimiento de las Políticas Medio Ambientales y la legislación aplicable al proyecto instituidas en el país.
c) Luego, siguiendo el calendario del PCAS general del proyecto se elaboran los PGAS, en dependencia de la disponibilidad de recursos, las prioridades y la capacidad de las cooperativas. Será clave la capacitación por el CITMA y la conciliación con las entidades prestadoras de servicio de carácter ambiental y otras vinculadas a los suelos, la actividad forestal, recursos hídricos, sanidad vegetal, agrometeorología, manejo de residuales y energías renovables.
d) Un cuarto momento se refiere al monitoreo continuo del comportamiento de los indicadores ambientales comprometidos.

SECCION VIII. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA OTP Y DE LA OCP

154. La OTP se conforma según mecanismos y procedimientos y por disposición del Director del Grupo Empresarial Agroforestal, quien designa a las personas que asumen los cargos acordados. Esta designación se hace de conformidad con el perfil profesional acordado con el FIDA/COFINANCIADOR. La designación del personal debe contar con la no objeción del FIDA/COFINANCIADOR.

155. La OCP se conforma por disposición del Ministro de la Agricultura, quien aprueba a las personas que asumen los cargos acordados. La designación del personal debe contar con la no objeción del FIDA/COFINANCIADOR.
156. Los salarios del personal que laborara en la OCP y OTP, es asumido con el aporte del gobierno cubano y por eso se aplican las normas y políticas del gobierno.

A. Contratación y administración del personal

157. **Definición de perfil profesional**

El perfil profesional está definido con base en las funciones y las actividades correspondientes al cargo, estableciendo así los requisitos en materias de experiencia y formación académica. Se anexa funciones de cada cargo. Anexo VIII.1

158. **Mecanismos y procedimientos de contratación del personal**

Las propuestas para los cargos de la OTP las formaliza y fundamenta el GAF basado en el perfil profesional requerido por el FIDA/COFINANCIADOR, en cada caso deben presentarse al menos dos candidatos los que se analizan en la comisión de cuadros del GAF. Una vez analizada y con el visto bueno de esta comisión, se elevan a la comisión de Cuadro del MINAG los cargos del Coordinador General del Proyecto y el Coordinador Provincial, con la aprobación de esta comisión se lleva a la Comisión Gerencial del MINCEX el cargo de Coordinador General del Proyecto y el Coordinador Provincial, el MINCEX como organismo rector de la actividad de colaboración del país, según Resolución No. 15/06, la propuesta de los candidatos aprobados con un resumen del currículo se envía al FIDA/COFINANCIADOR para su no objeción.

Las propuestas para los cargos de la OCP las formaliza y fundamenta el MINAG basado en el perfil profesional requerido por el FIDA/COFINANCIADOR, en cada caso deben presentarse al menos dos candidatos los que se analizan en la comisión de cuadros del MINAG. Una vez analizada y con el visto bueno de esta comisión, se lleva a la Comisión Gerencial del MINCEX el cargo de Coordinador General de la OCP, el MINCEX como organismo rector de la actividad de colaboración del país, según Resolución No. 15/06, la propuesta de los candidatos aprobados con un resumen del currículo se envía al FIDA/COFINANCIADOR para su No Objeción.

159. **Nivel salarial de los cargos**

La plantilla de cargos que labora en la OCP y en la OTP son aprobados por el Ministro de la Agricultura. Respecto al salario que se asigne en la OCP y la OTP estará en consecuencia con el fondo de salario que se asigne por el gobierno para cada proyecto, el pago por resultado se definirá con indicadores propios del proyecto, que sustenten el desempeño y el funcionamiento de las actividades del proyecto.

160. **Evaluación del Desempeño**

Se efectuará la Evaluación del Desempeño mediante el procedimiento establecido para la evaluación de la idoneidad amparada en la Resolución No. 21/2007. Ver Anexo VIII.2

161. **Expedientes laborales**

El manejo de los expedientes laborales, que incluye su custodia, actualización y procesamiento, será responsabilidad del Administrador Financiero de la OCP, todo

esto según lo establecido en la Ley No. 116/2013, en el Artículo 17 al 21, Sección VII, del Código de Trabajo y su Reglamento.

162. **Capacitación del personal de la OCP y de la OTP**

Se confeccionará a partir de las necesidades de aprendizaje del personal de la OCP y la OTP, el plan de capacitación, el que formará parte del POA, y del plan del GAF, en el cual se incluirá las diferentes modalidades de enseñanza, diseñado por el PSEGC, dirigido a preparar todos los integrantes del Proyecto PRODECAFE, amparado en la Resolución No. 21/99.Estas actividades deben ser incorporadas a los POA.

163. **Cargos de la OTP**

- Coordinador General de la Oficina Técnica del Proyecto.
- Coordinador del componente 1 del Proyecto
- Coordinador del componente 2 del Proyecto
- Coordinadores Provinciales
- Coordinadores Municipales

164. **Cargos de la OCP**

- Coordinador General de la OCP.
- Responsable Administrativo Financiero
- Responsable de Logística y Adquisiciones
- Responsable de Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión del Conocimiento
- Responsable de Aspectos Metodológicos
- Responsable en temas ambientales y cambio climático
- Responsable en temas de Mecanización
- Consultor jurídico
- Comunicador – visualizador

Personal de apoyo

- Contador, Responsable de desembolso
- Asistente de Contabilidad
- Asistente Administrativo
- Asistente de Logística y Adquisiciones
- Asistente de PSEGC
- Técnico Informático

- Encargado de trámites documentales
- Choferes

SECCIÓN IX. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (SPSEGC)

165. El SPSEGC coordina las funciones de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento del Proyecto, asegurando que estas contribuyan de forma efectiva y eficiente a la implementación y al logro de los objetivos y resultados esperados del PRODECAFE, como parte integral de la implementación del Proyecto. El SPSEGC es atendido por la OCP y responsabilidad de todo el equipo. El diseño del sistema incluye un nivel central ubicado en la OCP, que será responsable de la gestión integrada y un nivel en la provincia, que es responsable de la gestión operativa del sistema. El nivel provincial es el encargado de recopilar y analizar la información de la provincia, municipio, cooperativas, productores y entidades prestadoras de servicio, de acuerdo con los procedimientos e instrumentos definidos participativamente.
166. La oficina provincial deberá contar con los recursos humanos (un asistente de PSEGC), financieros y tecnológicos necesarios. Todo el personal del Proyecto deberá ser capacitado en PSEGC. También se requerirá entrenamiento en el uso del sistema de PSEGC, una vez diseñado e implementado.
167. **Subsistema de Planificación**.

    Sus objetivos principales son: precisar las orientaciones estratégicas y operativas del Proyecto para su implementación y asegurar que las actividades armonicen con los resultados esperados, y que guíen el trabajo operativo y de gestión a nivel central y provincial. Este subsistema utilizará como instrumentos el marco lógico (ML), los planes operativos anuales (POA), los planes de adquisición y contratación (PAC), el plan global/estratégico, los diagnósticos participativos, los planes de desarrollo de las cooperativas (PDC) y los planes de fortalecimiento de servicios (PFS) de las entidades prestadoras de servicios.
168. **Marco Lógico**.

    El Sistema de Planificación está diseñado bajo un enfoque de gestión basado en resultados, donde el marco lógico es el principal instrumento de planificación, seguimiento y evaluación, de manera que el equipo del Proyecto y otros actores

vinculados con la ejecución, orienten sus acciones hacia una misma dirección y estructura de objetivos, metas e indicadores (productos, efectos e impactos).

169. **Revisión de Marco Lógico**

El marco lógico, sus metas, indicadores y supuestos son revisados exhaustivamente al inicio del Proyecto, asegurándose el entendimiento y apropiación de los objetivos, metas e indicadores por parte del equipo de la OCP. Además, será evaluado durante la supervisión anual y revisión de medio término (RMT) del Proyecto con la finalidad de realizar los ajustes necesarios que conlleven a la consecución de los objetivos del mismo. El objetivo de revisar continuamente el marco lógico es fomentar su uso como una herramienta de gestión continua. El marco lógico actualizado, con sus indicadores, será incluido en cada informe de supervisión y de avances anual.

170. **Plan Operativo Anual (POA)**

El POA constituye la herramienta principal de planificación de todas las actividades anuales del Proyecto. Su elaboración estará alineada con las prioridades y metas nacionales y articulado con los lineamientos del MINAG y las directrices de presupuesto nacional y sectorial; y con el plan estratégico del Proyecto. Asimismo, el POA debe mostrar su vinculación de las actividades, metas y objetivos del año con el Marco Lógico. El ciclo de preparación del POA se ajustará al ciclo de planificación-presupuesto del sistema de la agricultura.

171. En la elaboración del POA se tendrán en cuenta todas las actividades a desarrollar dentro del año, incluyendo las actividades propias de la OTP y las que corresponden a la OCP, tomando en cuenta los planes de desarrollo cooperativo (PDC), elaborados por las cooperativas, los productores y sus familias y demás actores territoriales. Asimismo, se contemplarán las acciones establecidas en los planes de fortalecimiento de servicios de las EPS.

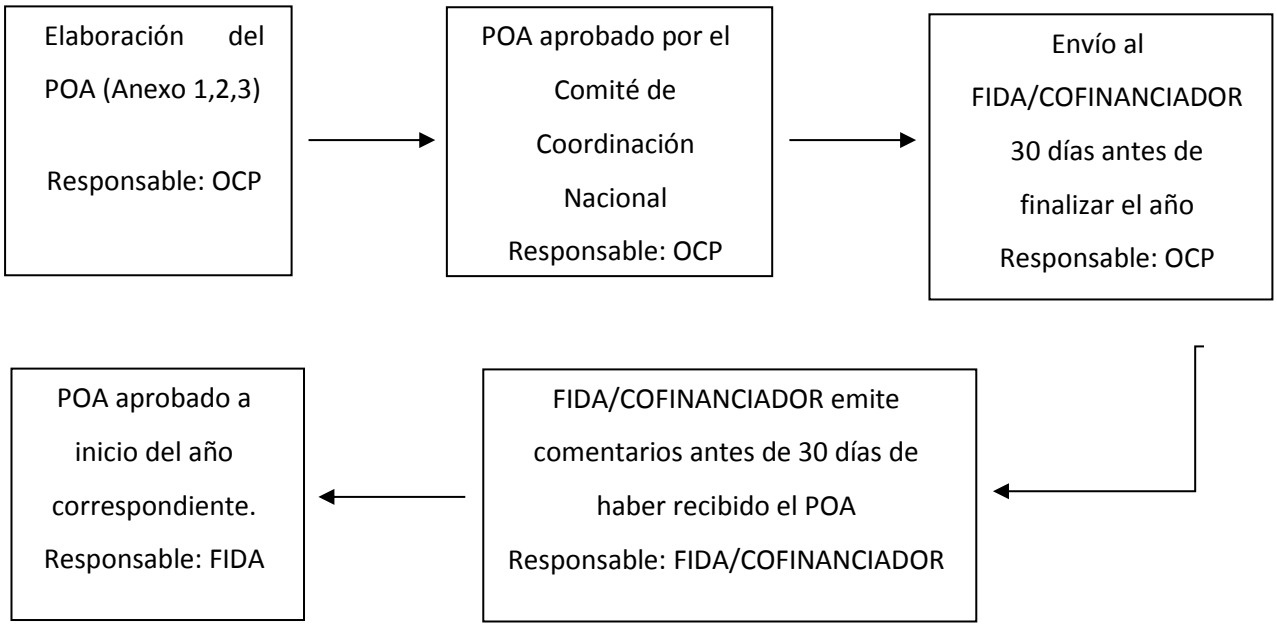
172. El POA debe incluir las metas a alcanzar, los períodos de ejecución, responsables de la ejecución de las actividades, indicadores de gestión, tipo de moneda, usuarios, fuente de financiamiento, recursos materiales y humanos y presupuesto dividido en categoría de financiamiento, fuente de financiamiento, por componentes, entre otros. Además, se debe incluir el presupuesto y el plan de adquisiciones y contrataciones (PAC).

173. Lo anterior se elaborará de acuerdo a las normas del MINAG y a las directrices FIDA/COFINANCIADOR, reflejadas en los Anexos IX.1, IX.2 y IX.3,

correspondiendo los mismos al contenido del POA, modelo del POA y tablas de presupuesto respectivamente.

174. El POA será enviado por la OCP, una vez aprobado por el Comité de Coordinación Nacional, al FIDA/COFINANCIADOR a más tardar 30 días antes del comienzo del año del Proyecto. FIDA podrá formular observaciones y otorgar su No Objeción. El POA se considerará aceptable si después de cumplido los 30 días desde la fecha de recibo, el FIDA/COFINANCIADOR no emite observaciones sobre el borrador. La OCP proporcionará copias del POA al FIDA/COFINANCIADOR con anterioridad al inicio del año correspondiente. Si fuera necesario la OTP y la OCP podrán proponer ajustes en el POA durante el transcurso del año.

Procedimiento de elaboración y aprobación del POA



175. **Plan Estratégico/Global**

El Plan Global o estratégico tiene como objetivo brindar y mantener una visión actualizada de la planificación a largo plazo del Proyecto y de su desarrollo. Para ello se define teniendo en cuenta el Marco Lógico y las metas anuales, se organiza por resultados y actividades principales a partir del objetivo de desarrollo e indicadores de resultados por componentes, actualizándose y ajustándose anualmente con base en el resultado de la ejecución, por lo que es necesario mantener y registrar la información sobre lo ejecutado y lo planificado. Ver Matriz de Plan Global, Anexo IX.4.

176. **Subsistema de Seguimiento**.

Sus objetivos son generar información sobre el avance de los indicadores de producto, efecto e impacto y facilitar la retroalimentación sobre la gestión de las actividades, procesos y recursos. El Sistema de PSEGC diseñado durante el primer año, incluye las bases de datos necesarias que permitirán al Proyecto contar con información de todas las áreas de interés. Los datos recopilados serán desagregados por área geográfica (provincias, municipios), población objetivo (cooperativas, prestadores de servicio), productores, especificando sexo y categorías etarias. Esto permitirá al Proyecto monitorear los resultados e impacto de la intervención del proyecto sobre las cooperativas, productores y asociados y sus familias, con énfasis en aspectos de inclusión y focalización para propiciar una mayor participación de mujeres y jóvenes; así como para fortalecer acciones en áreas geográficas donde existan mayores dificultades de acceso y desarrollo.

177. **Seguimiento a indicadores de Marco Lógico**

Permite tener control del avance del Proyecto, apoyado en el seguimiento a:

Insumos: los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para conseguir los productos previstos en el diseño del Proyecto.

Actividades: las tareas planificadas para conseguir los productos empleando insumos como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos.

Productos: resultados inmediatos tangibles que se producen gracias a la ejecución de las actividades.

Efectos directos: efectos a corto o mediano plazo de los productos de una intervención.

Impacto: efectos a largo plazo producidos por una intervención, en función de su objetivo de desarrollo y la meta esperada.

178. Los indicadores de Marco Lógico deben reportarse a FIDA en cada misión de supervisión durante la ejecución del Proyecto. Estos indicadores se calculan con base en la información generada por el Proyecto, en línea base, encuestas, entrevistas, listados, visitas a campo y observaciones a nivel municipal, provincial y nacional.

179. **Recopilación, análisis y difusión de información**

Para la recopilación de información se utilizarán modelos y registros establecidos por la OTP y la OCP, los que conformarán el SPSEGC, basándose en métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas con la participación de los grupos objetivo, definidos como los socios (hombres y mujeres, jóvenes y adultos) de las cooperativas de base no estatales (CCS, CPA y UBPC) agroforestales, sus familias y las personas empleadas en las cooperativas ubicadas en los 30 municipios de las cuatro provincias involucradas en el proyecto. Asimismo, se incluye el personal técnico y profesional de las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS) que brindan servicios de apoyo al sector agroforestal, específicamente a los sectores relacionados con la producción de café y cacao.

180. Los coordinadores municipales son los responsables de recopilar la información que es registrada y analizada por las Oficinas provinciales, que tributan a la OTP y a la OCP para la validación de los datos que serán incorporados en el SPSEGC. En este subsistema se contará con instrumentos que serán entre otros, la encuesta de línea base, registros del Proyecto, informes de avance y estadísticas nacionales.

181. **Encuesta de línea de base**: El Proyecto en coordinación con la ONEI llevará a cabo el levantamiento de una línea base que incluye información de indicadores necesarios para medir el impacto del Proyecto a lo largo de su operación. Se aplicará la encuesta a una muestra definida de acuerdo a indicaciones establecidas por Cuba y FIDA/COFINANCIADOR, en relación con el diseño de la evaluación de impacto. El levantamiento de la línea base deberá realizarse en fecha temprana en relación con la ejecución del Proyecto y deberá contener al menos la siguiente información:

a) Activos en el hogar (incluyendo productivos)
b) Condiciones de habitabilidad
c) Composición del hogar
d) Funcionamiento de las cooperativas, incluyendo equipamiento productivo con el que cuenta

e) Caracterización de las actividades agroforestales que se realizan
f) Hábitos alimenticios y de nutrición

182. En relación al levantamiento de la información de línea base se elaborará un estudio que defina la situación inicial de la población objetivo, de las cooperativas, de los servicios que se reciben para la producción agroforestal de manera que nos permita conocer el punto de partida de PRODECAFE. El estudio inicial no solo contempla la encuesta de línea base, sino que incorpora estadística nacional, registros de información del Proyecto, e información basada en los PDC y PFS. A partir del levantamiento, la ONEI comparte con la OCP y la OTP un Informe de Estudio de Línea de Base, los datos a partir de los cuales brinda los resultados, de manera colegiada entre ambas partes.
183. Como apoyo a la verificación de los impactos del proyecto el estudio de línea base se complementa con un levantamiento final, realizado igualmente por la ONEI y que incluye un estudio comparativo con los resultados iniciales del proyecto.
184. EL Proyecto es dueño de los datos e información que se genera en cada uno de los levantamientos, es por ello que deben tenerlos y analizarlos para poder llevar a cabo las evaluaciones correspondientes.
185. **Registros del Proyecto**

Es importante establecer a nivel de cooperativa una actualización y monitoreo constante de todos los registros de información que posean y que generen en todo el proceso de desarrollo del Proyecto, registrando y consolidando en formato digital al menos la siguiente información:

i. Producción de café (arábiga y robusta) y cacao (toneladas)
ii. Productividad de café (arábiga y robusta) y cacao (toneladas/hectáreas)
iii. Maquinaria y/o equipos para la producción (U)
iv. Número de asociados hombres, mujeres, edades, de ellos productores, composición de junta directiva (U)
v. Insumos para la producción (U)
vi. Productores capacitados por temas (U)
vii. Planes de Desarrollo de Cooperativas formulados y ejecutados (U)
viii. Oferta de servicios y capacidad instalada (activos) de los prestadores de servicios
ix. Planes de Fortalecimiento de Servicios formulados y ejecutados (U)
x. Técnicos y profesionales capacitados por temas (U)

xi. Hectáreas de ecosistemas certificados (Ha)

186. Los datos relativos a producción, productividad, ingresos, áreas incrementadas y otros relevantes serán conciliados con los registros del Proyecto antes de su emisión oficial. Estos registros ayudarán a la captación y actualización de la información primaria que alimentarán los indicadores de producto y efecto de la matriz de Marco Lógico del PRODECAFE. Para el flujo de información se establece un procedimiento, que debe ser aprobado y utilizado a todos los niveles de gestión del proyecto (municipal, provincial, OTP, OCP) con el fin de facilitar el seguimiento al avance y a la implementación del proyecto. (Ver Anexo IX.5 Procedimiento para la entrega de información)

187. **Estadísticas Nacionales**

Los datos que serán captados a través de los instrumentos descritos anteriormente se complementarán con la información que aportan los modelos establecidos dentro del sistema nacional de estadística de la agricultura, en específico la agroforestal, como contraparte de la información recogida por el SPSEGC del proyecto. Asimismo, será importante tener acceso a información de la industria sobre la compra de café, cacao y otros productos agroforestales producidos y vendidos por las cooperativas protagonistas.

188. **Sistema automatizado de seguimiento y evaluación**

Se confeccionará un programa informático que controle las bases de datos del proyecto, los registros de asociados, cooperativas, entidades prestadoras de servicio y demás que tributan información sobre el avance del proyecto, con capacidad para dar seguimiento puntual a los indicadores, generar diferentes reportes y apoyar la toma de decisiones operativas en el proceso de implementación. El sistema deberá ser manejado a todos los niveles y por todas las áreas que conforman la estructura organizativa del proyecto, con los perfiles de seguridad correspondientes. Para su diseño se tendrán en cuenta las lecciones aprendidas del SASE de PRODECOR y PRODEGAN.

189. **Informes de Avance**

El Proyecto generará informes periódicos (semestral y anual) de la marcha del Proyecto en la forma y según las disposiciones del FIDA/COFINANCIADOR con el contenido descrito en el Anexo IX.6. Los informes de avance serán enviados al FIDA/COFINANCIADOR durante los siguientes 60 días de finalizado el semestre.

190. **Subsistema de Evaluación**

Este subsistema evaluará el alcance de los objetivos del Proyecto y valorará los impactos en los grupos objetivos a través de los datos recopilados al inicio del proyecto como línea de base y a lo largo de la ejecución del Proyecto, incluyendo el seguimiento a los indicadores de marco lógico. El Proyecto será sujeto a evaluaciones externas para la medición de sus efectos e impactos. Al menos, se llevará a cabo la Revisión de Medio Término (RMT) por parte del FIDA para analizar el avance en el logro de los objetivos, limitaciones de la implementación y recomendaciones de la orientación (si es necesario). Se desarrollará la Evaluación Final de Impacto con base en indicadores atendidos en el Estudio de Línea de Base y otros indicadores relevantes para medir el impacto del PRODECAFE.

191. Al finalizar el Proyecto, se deberá realizar el Informe Final del Proyecto (IFP) que contendrá los resultados alcanzados a través de la implementación, verificados en la consecución de metas de indicadores planificadas para el proyecto, los hallazgos de la evaluación de impacto, complementando con estudios cualitativos que hagan referencia a las lecciones aprendidas e innovaciones encontradas. El IFP deberá realizarse de acuerdo a las disposiciones del FIDA/COFINANCIADOR y deberá incluir al menos las secciones descritas en el anexo IX.7

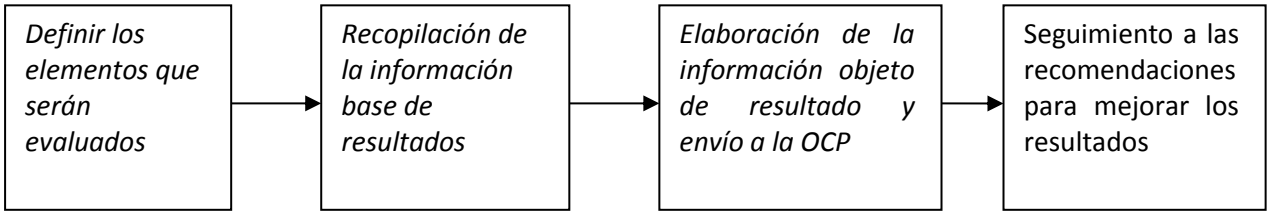
192. Adicionalmente, el Proyecto podrá realizar evaluaciones temáticas de acuerdo a las necesidades identificadas y priorizadas; autoevaluaciones al final de cada período de evaluación para discutir avances y logros y análisis de pertinencia de estrategias para ajustar procesos, métodos, resultados, entre otros.

193. Las autoevaluaciones constituyen un mecanismo del Proyecto que sirve de retroalimentación para la evaluación de los resultados desde el nivel municipal y provincial hasta la OTP. Estas autoevaluaciones deberán realizarse con una periodicidad anual, aunque podrán implementarse siempre que el equipo del Proyecto lo estime conveniente para el estudio o evaluación de alguna situación o caso determinado. De estas autoevaluaciones se dejará evidencia documental, en un Informe de avance. El Informe de avance anual, que estará disponible para el caso de cualquier revisión por parte de la OCP, FIDA/COFINANCIADOR, MINAG u otra entidad relacionada con la implementación que lo solicite, estará listo al finalizar el mes de febrero del año posterior. Esta información deberá contener como mínimo la siguiente información:

    i. Breve introducción
    ii. Exposición de los objetivos de la autoevaluación

iii. Elementos evaluados
iv. Resultados esperados y obtenidos
v. Medidas planificadas para corregir las desviaciones presentadas con sus responsables y fechas previstas

194. A continuación, definimos un flujo del proceso que puede ser empleado para las mismas:



El informe de autoevaluación o avance anual deberá por tanto responder a:

- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño fundamentales a evaluar en el periodo?
- ¿A partir de qué fuente de información se recogerán los resultados a evaluar?
- ¿Cuáles fueron las deficiencias encontradas y los principales avances en el periodo?
- ¿Qué acciones se proponen para corregir deficiencias y continuar la implementación en el periodo posterior?

195. **Subsistema de Gestión del Conocimiento.**

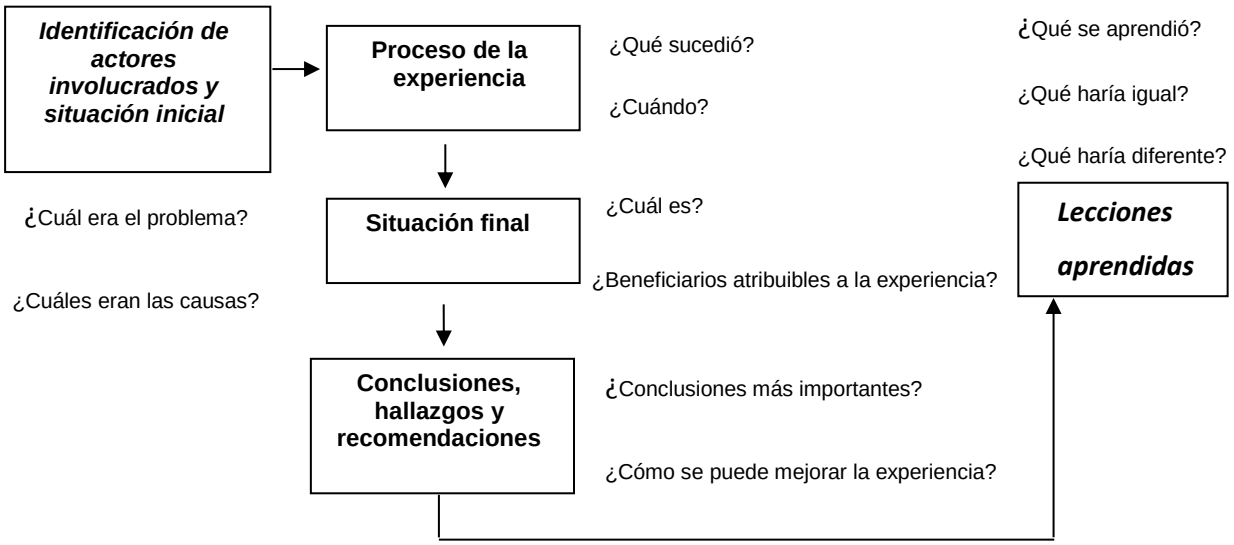
Su objetivo será generar, compartir y utilizar el conocimiento, para contribuir a las necesidades de individuos, comunidades y organizaciones en su desarrollo. Este subsistema será promovido por la sistematización de experiencias, buenas prácticas y aprendizajes generados alrededor del proyecto, el intercambio de conocimientos, la cooperación sur-sur y el fomento del diálogo y toma de decisiones. Todo lo anterior deberá documentarse.

196. La capacitación organizada como parte de la implementación del proyecto, destinada a productores y asociados de cooperativas así como a personal de las EPS, busca administrar el conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las cooperativas y entidades involucradas, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Dentro del proyecto la capacitación se planificará en función de las

metas del marco lógico, involucrando en su desarrollo a las entidades prestadoras de servicio y con apoyo en el sistema de capacitación del MINAG, y otros oferentes de capacitación que brindan servicios al pequeño productor, como:

i. Asociación Nacional de Agricultores Pequeños – ANAP
ii. Organizaciones no gubernamentales (ACTAF, ACPA y otros): brindan apoyo científico-técnico a los organismos e instituciones encargadas de desarrollar la agroforestería.
iii. Universidades de las provincias involucradas así como sedes unversitarias municipales: constituyen posibles prestadores de servicios para el desarrollo de materiales de capacitación, estudios específicos y enseñanza.
iv. UCTB vinculadas al GAF u otras instancias del sistema de la agricultura o que realicen actividades afines.

197. PRODECAFE facilitará la construcción de alianzas con otras instituciones que llevan a cabo investigaciones en el país, tales como universidades y centros especializados (Universidad de Oriente, Universidad de Granma, Universidad de Guantánamo y otras instituciones especializadas en temas de desarrollo rural), con el objetivo de sistematizar el modelo de actuación que se ha propuesto en el Proyecto, sus alcances, limitaciones y vinculaciones en un marco más amplio de integración de los productores agroforestales a la cadena agroalimentaria nacional.
198. La materialización de dichas alianzas será a través de una agenda de investigación, análisis e intercambios de experiencias, la cual será desarrollada e implementada gradualmente durante la vida del Proyecto, de común acuerdo entre la OCP y FIDA/COFINANCIADOR. Podrá incluir, entre otros, la realización de cursos, talleres, pasantías, seminarios, rutas de aprendizaje, sistematizaciones, elaboración de documentos de trabajo, concursos de iniciativas campesinas, concursos de talentos y ferias.
199. La sistematización de experiencias y buenas prácticas se llevará a cabo mediante una metodología que parta desde la identificación de los actores y la situación inicial hasta la extracción de lecciones aprendidas, entre estos dos extremos se deberá documentar el proceso de la experiencia (¿Qué sucedió, cuándo, cómo?), la situación final y los resultados de la experiencia.



200. La información generada en el proceso de implementación del proyecto es parte del SPSEGC, y se pondrá al servicio de las organizaciones e instituciones que forman parte del mismo, siempre que lo requieran. Los datos relacionados con la ejecución serán compartidos con los grupos locales como una práctica de validación de resultados y de control social promovida por el Proyecto.

201. El Proyecto deberá disponer de una página web que permita la actualización de la información sobre los avances de la ejecución del proyecto y posibilite la consulta de reportes generados desde el SASE y de informes a los organismos rectores y a los propios beneficiarios. Es necesario contar con servicio de internet para la oficina de coordinación provincial, la oficina técnica central y la OCP.

IFAD
Investing in rural people

Cuba

Agroforestry Cooperative Development Project

Integrated Risk Framework

Document Date:	20/08/2019
Project No.	2000002243

Latin America and the Caribbean
Programme Management Department

Risk categories	Risk Probability	Risk Impact	Mitigations/comments
1. Political and governance	Medium	High	Cuba tiene un puntaje estable y alto en cuanto a estabilidad política y control de la corrupción en el Índice Global de Indicadores de Gobernanza y un puntaje medio en eficacia del gobierno . Aunque la probabilidad de cambios significativos en el sistema político del país durante el período del proyecto es generalmente baja, el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos contra Cuba mediante la aplicación de la Ley Helms-Burton, podría generar un impacto severo en la economía, el comercio y el sector financiero. La crisis en Venezuela podría también repercutir fuertemente en el desempeño de la economía, el saldo comercial y el acceso a divisas, siendo este país el principal proveedor de petróleo y destino de exportaciones de los servicios médicos cubanos. Algunos analistas se han referido a la proximidad de un período de recesión económica en que podría entrar el país lo cual supone un riesgo potencial para el proyecto.

Risk categories	Risk Probability	Risk Impact	Mitigations/comments
2. Macroeconomic	High	Medium	El cambio más drástico que puede esperarse es la reforma monetaria con eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria. La unificación monetaria y cambiaria se encuentra en la agenda del Gobierno, pero la complejidad técnica del proceso, y las potenciales implicancias políticas y sociales del mismo, han retardado las decisiones. Los cambios afectarían en forma diferencial a los socios y participantes en el proyecto La actividad productiva de las cooperativas no se vería afectada o muy probablemente se vería favorecida, al producir bienes transables que compiten con la producción importada. Una eventual “devaluación” relativa de la moneda con la que compran bienes de consumo e insumos, frente a la divisa en que se transa el producto principal con el resto del mundo, mejoraría su capacidad relativa de compra. Por su parte, las empresas estatales, dependiendo del sentido de las reformas, podrían verse afectadas si se exige mejora de sus resultados en un entorno de precios más “realistas”. El proyecto no puede incidir en las decisiones sobre estos aspectos, y las condiciones en que se producen. No obstante, considerando el análisis realizado sobre los efectos de estos cambios, el diseño ha concentrado buena parte de los esfuerzos en el fortalecimiento de las cooperativas productoras de bienes transables. Este componente recibe un financiamiento casi cuatro veces mayor que el destinado a fortalecer a las agencias públicas prestadoras de servicios. Además el financiamiento del proyecto para las EPS utilizará el instrumento de desembolsos basado en resultados. Ante eventuales decisiones de política de este tipo, existiría espacio para analizar con el Gobierno planes de contingencia, basando algunos servicios críticos en las propias cooperativas, lo que destaca la importancia en énfasis de PRODECAFE en fortalecerlas para potencializarlas para proporcionar servicios a otras cooperativas y concentrar la mayor parte de la inversión en ellas. Otro riesgo es el déficit fiscal, que podría reducir “espacio fiscal” para otorgar créditos presupuestales y aportar contraparte. Dificultades de servicio de deuda, podrían afectar el flujo de nuevo financiamiento. Se hará un seguimiento cercano, y un diálogo permanente preventivo.

Risk categories	Risk Probability	Risk Impact	Mitigations/comments
3. Sector strategies and policies	Low	Medium	Cambios poco probables. Las estrategias del proyecto están alineadas a las políticas sectoriales del café y el cacao al máximo nivel. Estas políticas aportan a la prioridad nacional de mejorar el balance de divisas del país a través de incrementar las exportaciones y disminuir las importaciones. En este contexto, la seguridad alimentaria seguirá siendo una prioridad estratégica del Gobierno cubano. Los alimentos y su precio juegan un papel decisivo en el bienestar de la población del país. Eso justifica el papel asignado a la agricultura en las políticas públicas, donde se la considera estratégica para sostener los niveles de salario real, y crítica en las necesidades de divisas para importación. Actualmente, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos naturales y el enorme capital humano del país, el Gobierno reconoce que la productividad del sector agrícola es considerablemente inferior a su potencial. Esta situación hace que la prioridad dada por el Gobierno al desarrollo de los sectores café y cacao siga siendo muy alta.
4. Technical aspects of project or program	Medium	Medium	Los PDC tendrán un fuerte componente tecnológico, que en principio será intensivo en materiales y equipos. Dados los problemas de acceso a divisas que restringen las importaciones, y la falta de un mercado fluido de piezas y reparaciones, existe el riesgo de mantenimiento y capacidad de reposición de equipos. Para mitigar tal riesgo, el proyecto trabajará cuidadosamente en la selección de proveedores, el acopio de repuestos críticos, y la generación de capacidades y proveedores locales de servicios.
5. Institutional capacity for implementation and sustainability	Medium	Low	En materia de capacidades institucionales para la implementación, los riesgos de coordinación, apropiación y alineamiento son reducidos. Las características y conformación del GAF hacen que se minimicen las necesidades de coordinación entre oficinas y entidades con elevados niveles de autonomía. A la vez, la presencia de una Oficina única para la implementación de todos los proyectos financiados por FIDA en el MINAG ha generado fortaleza y estabilidad a la capacidad de gestión. No obstante, la concentración de las actividades de procesamiento y comercialización en las empresas del estado, con algunos procesos burocráticos y decisiones centralizadas, puede generar demoras en actividades cuya oportunidad es muy importante, y puede alejar a la producción (variedades, calidades, presentaciones) de los requerimientos de los mercados de destino, especialmente los externos. Se exigirá planeamiento ajustado, adecuada evaluación de las decisiones, y establecer “hitos” (preparación de pliegos, asignación de recursos a la preparación de planes, etc.) que operen como “condiciones previas” al primer, y de ser posible a sucesivos desembolsos financieros.

Risk categories	Risk Probability	Risk Impact	Mitigations/comments
6. Financial management	Low	High	Los dos proyectos activos en Cuba han demostrado buena capacidad en términos de gestión financiera y ambos están clasificados como proyectos de bajo riesgo financiero. Además, su experiencia en cuanto a procesos de auditoria ha sido positiva, con una entrega tempestiva de los informes y con opiniones sin salvedades de los estados financieros. La responsabilidades financieras de la nueva operación estarán a cargo de la Oficina Coordinadora de Proyectos financiados por FIDA del MINAG, que cuenta con sólida experiencia en requerimientos y procedimientos del FIDA. Adicionalmente, la nueva operación se beneficiará del sistema contable ya existente y de los manuales operativos de los proyectos activos. Los fondos de contraparte del Gobierno han sido desembolsados en línea a las necesidades y de acuerdo a los convenios de financiación. Mejoras adicionales en el área de gestión financiera podrán lograrse mediante inversiones en capacitación del equipo financiero, el continuo desarrollo del sistema contable y la implementación del Portal de Clientes del FIDA.
7. Procurement	Medium	Low	De acuerdo a los parámetros establecidos en la matriz de evaluación del riesgo para proyectos financiados por el FIDA, el proyecto se considera de riesgo medio. Con base a la experiencia de PRODECOR y PRODEGAN, el proyecto deberá: (i) Procurar el balance entre los diferentes actores involucrados en los procesos de adquisiciones y movilización de bines a fin de asegurar una adecuada administración de los contratos; (ii) Ajustar documentos de licitación y borradores de contratos; y (iii) reforzar la capacidad de la OPF capacitando al personal a cargo de las adquisiciones en gestión de contratos, con el enfoque que se promueve en las directrices FIDA y otros organismos financieros internacionales en materia de adquisición de obras, bienes y servicios.
8. Stakeholders	Low	Low	Con los recientes ajustes en los precios pagados a los productores del café y el cacao, las cooperativas tienen interés en rehabilitar y mejorar su producción. Se asegura su participación en la formulación de los PDC, y en las decisiones sobre el apoyo que recibirán del proyecto. No existen otros actores con intereses opuestos que puedan obstaculizar las intervenciones del proyecto

Risk categories	Risk Probability	Risk Impact	Mitigations/comments
9. Environment and social	Medium	Medium	El sector agroforestal en Cuba aplica en general prácticas agroecológicas de conservación del suelo y el agua y con bajos niveles de insumos de agro-químicos. En base al ESMP, los PDC y PFS incluirán medidas de mitigación, y la correspondiente creación de capacidades, de los eventuales impactos desde contaminación de agro-químicos y el lavado en húmedo del café, y los procesos de erosión de suelos. Los PDC en PRODECAFE se formularán sobre la base de un análisis de evaluación integral de las necesidades, competencias y potencialidades de cada cooperativa, en un proceso que contará con el apoyo de entidades especializadas, coordinadas por el GAF y la Oficina Técnica del Proyecto (OTP). Los PDC identificarán la estrategia de desarrollo cooperativo más adaptada a las condiciones locales y con mayor potencial para un desarrollo integral y sostenible, incluyendo la introducción der prácticas y medidas que aumenten las capacidades de resiliencia de las familias y las fincas agroforestales a los efectos del cambio climático u otros impactos externos negativos. Todos los PDC incluirán una estrategia de inclusión para la participación efectiva de mujeres y jóvenes y el presupuesto asignado para ejecución basado en la aplicación de la herramienta IGECSA que incluye la elaboración de diagnósticos para identificar las actividades para cerrar brechas de género y atraer a jóvenes a las cooperativas. Los PDC también identificarán intervenciones para diversificar la producción agroforestal orientada tanto al incremento de ingresos como al autoconsumo, con el fin de mejorar la calidad de la dieta de las familias y de las comunidades aledañas, generándose también oportunidades productivas y de empleo temporal y permanente particularmente para mujeres y jóvenes.
Overall	Medium	Low	La probabilidad de ocurrencia de eventos generadores de “stress” sobre desempeño del proyecto, se considera media. Teniendo en cuenta los efectos potenciales de esos eventos y las medidas de contingencia y mitigación contempladas, la severidad de los potenciales impactos, en su conjunto, se considera baja

Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 10

Estrategia de salida

Estrategia de Salida

La estrategia de salida debe establecer las acciones que se emprenderán en aras de mantener los efectos y resultados del proyecto, y lograr una más amplia réplica de sus beneficios en otras bases productivas.

PRODECAFE se enfocará fundamentalmente en lograr la sostenibilidad de las organizaciones cooperativas rurales. El proyecto promoverá el desarrollo tecnológico, organizativo y administrativo de las mismas, el mejoramiento de sus inversiones asociadas a la producción y al manejo de recursos, así como el incremento sostenible de los ingresos de los asociados y sus familias.

La estrategia del proyecto está fuertemente articulada a las iniciativas nacionales de largo plazo, que se orientan a reducir la dependencia de las importaciones de algunos bienes de la canasta básica, y de ser posible, lograr excedentes exportables. El café, por la difusión del consumo a nivel popular, y por formar parte de la canasta básica; y el cacao, por su potencial exportable a mercados en expansión, seguirán contando con el más alto nivel de prioridad en la política nacional, más allá de los plazos de ejecución del proyecto. Las cooperativas agroforestales de pequeños productores, son imprescindibles para el logro de ese objetivo, y su fortalecimiento resulta una necesidad.

La estrategia del proyecto ha tomado en cuenta las orientaciones de políticas públicas, definidas para intentar superar una serie de desafíos que enfrenta la economía cubana, y dentro de ella, la producción agrícola.

En la agricultura cubana, coexisten formas diversas de propiedad de los factores, y de organización y gobernanza de las unidades de producción. Las unidades de propiedad y producción estatal, fueron dominantes, estimándose que bajo esta forma se manejaba el 75% de la tierra en 1992. Junto a otras reformas, se promovió el avance de formas cooperativas, las que pasaron a gestionar el 65% de las tierras en 2005[1], aunque gran parte de la propiedad sigue siendo estatal.

El nuevo marco de políticas, vigente especialmente a partir de 2008, y que cobró nuevo impulso a partir del VI Congreso del PCC y la aprobación en 2011 de los Lineamientos de Política Económica y Social (LPES), pretende generar incentivos que desarrollen capacidades e iniciativa, a partir de la desregulación de algunas actividades y mercados, y un pasaje gradual de algunas actividades y decisiones a la iniciativa privada y descentralizada.

Esto supone un gran desafío para las cooperativas, en la medida que gran parte de su historia, sus instrumentos de gestión y toma de decisiones, se han desarrollado en condiciones de fuerte presencia estatal y decisiones centralizadas. Con una inversión significativa en el fortalecimiento integral de las capacidades y los conocimientos de las cooperativas, PRODECAFE apunta a incrementar la capacidad adaptiva de las cooperativas a la luz de los posibles cambios en los mercados y en la situación política en el país en los próximos años.

[1] Fernández, Pablo y Costales, Arturo. Cuba: la agricultura y su contribución al desarrollo económico. En: Cuba y Vietnam: Un nuevo análisis de las reformas económicas. Uruguay. Departamento de Economía – Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR, 2007. En el marco del programa “Formación en Economía para Altos Funcionarios del Gobierno de Cuba”

Dentro de ese proceso de cambios, los rubros de consumo fresco minorista (hortalizas, frutas, producción animal y vegetal "de patio" en general), son los que ya han recorrido mayor camino. Se ha descentralizado la comercialización de algunos productos y se ha diversificado el tipo de mercados, funcionando, además de los estatales, mercados de oferta y demanda, puntos de venta asignados a cooperativas, y mercados arrendados y asignados a Cooperativas No Agropecuarias. También se ha autorizado la venta directa de las cooperativas agrícolas a hoteles (desde 2011), y se ha establecido un reglamento piloto en tres provincias, permitiendo ventas directas al consumidor.

La participación en nuevos mercados, con precios no establecidos centralmente, con cierta incertidumbre en los volúmenes a colocar, es un fenómeno nuevo y desafiante que requerirá el rápido desarrollo de nuevas capacidades.

Hasta el momento, los mercados en los que participan las cooperativas agroforestales (café y cacao), no han sido incluidos en esos cambios, al menos en forma relevante. El 100% de la producción de las cooperativas debe ser entregado a las empresas estatales (del GAF), las que tienen formalmente el "monopolio", inclusive del primer beneficio o beneficio húmedo de los frutos (café y cacao).

Ese hecho, por una parte, garantiza condiciones de sostenibilidad comercial y financiera, puesto que, en el marco de los planes de expansión de la producción, toda la producción es comprada a precios que cubren, con alta certeza, los costos de producción.

Pero a la vez genera desafíos para el futuro, que PRODECAFE se propone encarar desde el inicio, aún cuando no sean inminentes. En lugar de concentrarse exclusivamente en aspectos tecnológicos y en inversiones "duras", que constituyen la demanda más urgente de la producción agroforestal cubana, se introducen instrumentos claramente orientados al desarrollo de capacidades y aptitudes que permitan a las cooperativas transitar el camino hacia el rol protagónico que las políticas nacionales esperan que cumplan.

Además de entrenamientos en capacitación y gestión, hay algunos instrumentos específicos orientados a ese fin:

- Promoción de cooperativas que prestan servicios a otras cooperativas. El modelo aspira a ampliar los efectos de las inversiones de los proyectos, pero además introduce la idea de especialización y "división del trabajo", con incentivos para el desarrollo de distintos caminos y especializaciones.

- Establecimiento de experiencias piloto de beneficio húmedo de café en cooperativas, levantando (al menos en pequeña escala) el monopolio de las empresas de beneficio estatales. Además de mejorar la eficiencia de traslados, se espera que la gestión descentralizada mejore los incentivos para lograr un procesamiento más cuidadoso, con mejores rendimientos, y desarrolle capacidades en los socios de esas cooperativas, que puedan "derramar" gradualmente a las demás.

- Incorporación de producciones de alimentos en pequeña escala, que puedan ser comercializadas a través de los nuevos canales impulsados por las políticas, que además de generar ingresos, tengan un efecto de entrenamiento en nuevos sistemas de comercialización.

- Generación de condiciones para el uso de instrumentos crediticios y de seguro agrícola, en directa vinculación a los proveedores de servicios financieros ya establecidos en el medio rural. A través de la participación de BANDEC, se profundizará en el desarrollo de una conciencia de repago de las deudas, y un mejor nivel de conocimiento y aprovechamiento de estos mecanismos financieros, con beneficios a largo plazo.

- El desarrollo de esas habilidades será exigente en recursos humanos renovados, y con vocación por tareas innovadoras. Esas tareas representan una muy buena oportunidad para la inclusión efectiva de las mujeres y de los jóvenes, permitiendo aprovechar en mayor medida el capital humano disponible, y a las familias mayores oportunidades de mejora de su calidad de vida.

Además de estas apuestas estratégicas de largo plazo, el proyecto en su diseño incluye actividades orientadas a superar problemas que se han verificado en otras intervenciones, y que generan riesgos a los procesos de salida, en particular en la realidad cubana:

- Los componentes prevén un balance adecuado, y un acompasamiento, entre las inversiones productivas en las cooperativas, y la disponibilidad de servicios adecuados en oportunidad, calidad y precio, incluyendo la asistencia técnica, cuidando que la secuencia de inversiones entre ambos componentes sea oportuna. Esta oferta de servicios técnicos de alta calidad y mayor cobertura permitirá la superación de las limitantes existentes para la aplicación de tecnologías de producción y manejo ya probadas y disponibles en el país.

- Se apoyarán acciones (compras, desarrollo de capacidades locales) destinadas a asegurar el suministro oportuno y suficiente de piezas y repuestos para el mantenimiento del parque de maquinaria y equipo que se adquirirá para las cooperativas, y los servicios de reparación y mantenimiento idóneos, siendo ésta es una condición clave para asegurar por el mayor tiempo posible el aporte de la mecanización agrícola a las metas de seguridad alimentaria y sustitución de importaciones planteada por el proyecto.

Otro aspecto en el que es necesario introducir nuevos comportamientos y capacidades, es el de la resiliencia de las familias ante shocks externos, tanto ambientales como económicos.

Los cultivos de café y cacao generan tendencia a la especialización productiva. A la vez, la fuerte presencia en el pasado de entidades estatales en la producción agrícola, con metas productivas centralizadas, promovió en el país una cultura de agricultura intensiva en insumos químicos, y con usos del suelo inadecuados en muchas ocasiones, lo que generó condiciones de deterioro de los recursos naturales y vulnerabilidad. Las empresas públicas están trabajando, junto a las cooperativas, para revertir esa tendencia, y el proyecto se alinea con esas propuestas, a través de la inclusión en sus planes de inversiones destinadas a la conservación de suelos, introducción del riego estratégico, y control biológico de plagas.

Además, ante esa tendencia a la especialización productiva, y dependencia de alimentos comprados, el proyecto promueve la introducción y desarrollo de la diversificación productiva, el aumento de autoconsumo, y el manejo de excedentes

para renta. Entre otras medidas se incluyen: Sombra de café y cacao con especies productoras de alimentos, cultivos alimenticios alternados o intercalados en plantaciones jóvenes, y huertos cooperativos y pequeña producción "de patio".

Estas prácticas, junto a otras generadoras de ingresos por ventas de servicios, generarán mejoras en la dieta, y reducción de la vulnerabilidad ante eventuales escaseces de alimentos, aumentos de precios, etc., cuya probabilidad no es baja en el país, y constituye un componente importante de una estrategia de salida.

Finalmente, la capitalización inicial de las cooperativas a través del uso de instrumentos crediticios, en directa vinculación a los proveedores de servicios financieros ya establecidos en el medio rural (BANDEC), promoverá el desarrollo de una conciencia de repago y un mejor nivel de conocimiento y aprovechamiento de estos mecanismos financieros, con beneficios a largo plazo.

Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 11

Actividades elegibles a ser financiadas a través de IPP y Financiación Retroactiva IPP

Actividades elegibles a ser financiadas a través de IPP y Financiación Retroactiva

El Prestatario está evaluando la oportunidad de utilizar el Instrumento de pre-financiación del proyecto (IPP) e informará al FIDA su decisión a finales de mayo de 2019. En el caso de que el Prestatario elija beneficiar de dicho instrumento, las actividades elegibles a ser financiadas serán aquellas asociadas con: (i) los planes de desarrollo cooperativo y planes de fortalecimientos de servicios, (ii) los ajustes del sistema contable, (iii) el taller de lanzamiento del Proyecto, (iv) el estudio de línea base y la metodología para el tema de género, (v) el estudio de cadena de valor, y (vi) el equipamiento y gastos operativos de la OPF y OTP. Las categorías de gastos admisibles para el IPP serán: (i) Equipos y materiales, (ii) Consultorías y (iii) Gastos operativos. El monto máximo del IPP será de USD 1.5 millones, y el Prestatario comunicará al FIDA el monto efectivo a finales de mayo de 2019.

Alternativamente o complementariamente, el proyecto podrá beneficiarse del mecanismo de financiación retroactiva. Como excepción a la Sección 7.08 a) ii) de las Condiciones Generales, se podrán financiar por un total no superior al equivalente de USD 1,000,000 gastos asociados con: (i) los planes de desarrollo cooperativo y planes de fortalecimientos de servicios (ii) los ajustes del sistema contable, (iii) el taller de lanzamiento del Proyecto, (iv) el estudio de línea base y la metodología para el tema de género, (v) el estudio de cadena de valor, y (vi) el equipamiento y gastos operativos de la OPF y OPT. Las categorías de gastos admisibles para la financiación retroactiva serán: (i) Equipos y materiales, (ii) Consultorías, y (iii) Gastos operativos. Para ser considerados gastos elegibles, dichos gastos deberán incurrirse entre la fecha de 1 de diciembre de 2018 y la fecha de entrada en vigor del Convenio. El Prestatario podrá solicitar el reembolso de dichos gastos una vez que las condiciones previas de desembolso se hayan cumplido. La financiación retroactiva está sujeta a la aprobación de la Junta Ejecutiva del FIDA.

FIDA
Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 12

Descripción del Piloto de Desembolsos basado en Resultados

Descripción del Piloto de Desembolsos basados en Resultados

Adicionalmente a los mecanismos tradicionales de desembolso del FIDA, PRODECAFE comprende una iniciativa piloto que vincula los desembolsos a los resultados, denominado Desembolsos basado en Resultados (RBL por sus siglas en inglés). Los resultados se definen a través de Indicadores Vinculados a los Desembolsos (IVD), los cuales se asociarán solamente con la financiación FIDA bajo los componentes: *Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de pequeños productores agroforestales* (Componente 1) para el IVD 1 y *Fortalecimiento de servicios de apoyo para la producción agroforestal* (Componente 2) para el IVD 2. La descripción detallada de cada IVD se presenta a continuación:

IVD 1: ***Indicador de Producto intermedio 1.1- 16****. No. de Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) formulados satisfactoriamente para su implementación* ***(Componente 1****). Los PDC elegibles serán aquellos que cumplen con los criterios establecidos en el Manual Operativo del Proyecto y que cuentan con la no objeción del FIDA.*

El uso de los PDC para estructurar el IVD1 se basa en el éxito que se ha tenido en el PRODECOR y PRODEGAN en la utilización del PDC como instrumento fundamental para la gestión de las inversiones realizas por los proyectos en las cooperativas de productores, y por ello la calidad de los PDC formulados es un determinante para la puesta en marcha y ejecución eficiente de las inversiones del proyecto.

Los PDC en PRODECAFE se formularán sobre la base de un análisis de evaluación integral de las necesidades, competencias y potencialidades de cada cooperativa, en un proceso que contará con el apoyo de entidades especializadas, coordinadas por el Grupo Agroforestal (GAF) y la Oficina Técnica del Proyecto (OTP). Los PDC identificarán la estrategia de desarrollo cooperativo más adaptada a las condiciones locales y con mayor potencial para un desarrollo integral y sostenible. Todos los PDC incluirán una estrategia de inclusión para la participación efectiva de mujeres y jóvenes y el presupuesto asignado para ejecución basado en la aplicación de la herramienta IGECSA que incluye la elaboración de diagnósticos para identificar las actividades para cerrar brechas de género y atraer a jóvenes a las cooperativas.

Los PDC tienen como objetivo: (i) introducir mejoras internas en la organización y gestión de las cooperativas abriendo espacios para la participación de mujeres y jóvenes en las directivas y en la toma de decisiones; (ii) aumentar la capitalización en activos físicos productivos; (iii) mejorar el volumen, la productividad y la calidad de la producción y disminuir las pérdidas post-cosecha; (iv) aplicar prácticas y medidas que aumenten las capacidades de resiliencia de las familias y las fincas agroforestales a los efectos del cambio climático u otros impactos externos negativos; y (v) diversificar la producción agroforestal orientada tanto a la generación de ingresos como al autoconsumo, con el fin de mejorar la calidad de la dieta de las familias, y de los servicios que ofrecen las cooperativas a sus asociados, así como a otras cooperativas de su entorno.

Para la elaboración de cada PDC, PRODECAFE contempla establecer contratos con las entidades prestadoras del servicio de preparación de los planes, siguiendo los criterios establecidos por la OTP y de acuerdo al Manual Operativo del Proyecto; y estableciendo controles sobre los plazos de preparación y la calidad de los productos finales. La OTP deberá también garantizar el carácter participativo de la preparación de los planes, con especial énfasis en la incorporación de la participación de mujeres y jóvenes, y el diseño de actividades afirmativas para reducir las brechas de desigualdad de género y grupos etarios.

IVD 2: ***Indicador de Efecto 2- 13a*** *Porcentaje de cooperativas menos desarrolladas que mejoran su posicionamiento (en la escala del MINAG) al recibir servicios de las entidades prestadoras de servicios (EPS)* ***(Componente 2).***

Las inversiones dirigidas al desarrollo productivo de las cooperativas deben tener respaldo en el fortalecimiento de los servicios, prestados por las entidades estatales para asegurar su adecuada cobertura, focalización, calidad y costo. La experiencia con los proyectos actualmente en carter (PRODECOR y PRODEGAN) indica que es necesario cuidar el balance y secuencia de inversiones entre los componentes del proyecto dirigidos al fortalecimiento de las cooperativas y de las EPS, ya que eventuales desfases pueden restringir el logro de los objetivos de producción y productividad.

Es por ello que este indicador busca incentivar el fortalecimiento del alcance y calidad de los servicios a ser recibidos por las cooperativas menos avanzadas por parte de las EPS dedicadas a la gestión, transporte, beneficio y clasificación, investigación, asistencia técnica, control biológico de enfermedades y plagas, y capacitación. El indicador de resultado medirá el porcentaje de cooperativas que, gracias a los servicios de acompañamiento provistos por las EPS, lograrán mejorar su nivel de capacidades y fortalezas según los criterios de desempeño cooperativo monitoreado por la Dirección de Atención al Desarrollo Cooperativo del MINAG[1]. A través del uso de la herramienta de RBL la financiación del PRODECAFE será desembolsada a las EPS con base a resultados tangibles en cuanto al fortalecimiento logrado de las cooperativas más débiles y la mitigación del riesgo del incremento de la brecha entre cooperativas con mayor y menor capacidades. Para el tercer año (MTR) se espera que 25% de las cooperativas de desarrollo bajo o medio hayan mejorado su posicionamiento al recibir servicios de EPS, y el 55% de ellas hacia el final del proyecto.

Solamente gastos elegibles bajo las categorías de gastos indicadas a continuación serán financiables a través del mecanismo piloto de RBL:

> Categoría 1 Equipos y materiales (tanto [Equipos y materiales para PDC] (Componente 1) y [Equipos y materiales para PFS] (Componente 2)

[1]Las cooperativas focalizadas por PRODECAFE presentan diferentes atributos y desempeño. Ese desempeño es monitoreado por la Dirección de Atención al Desarrollo Cooperativo del MINAG, con base a 18 variables que permiten categorizarlas en tres grupos. La calificación se basa fundamentalmente en la situación financiera, su gobernanza (constitución y funcionamiento de los órganos), instrumentos de gestión empleados, y otros que a juicio de la Dirección especializada demuestran su fortaleza.

La siguiente tabla define la programación del cumplimento de los resultados durante el período de implementación del proyecto y los recursos de la financiación asignados a cada IVD.

	Monto asignado a los IVD	% del total de la financiación FIDA	Línea de base de los IVD	Año 1	Año[1] 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IVD 1 Ind. Producto 1.1 N° 16 No. de PDC Formulados **(Componente 1)**	USD 0.49	**3%**	210	-	90	-	-	-	-
Monto asignado (USD/millones)			NA	-	USD 0.49	-	-	-	-
IVD 2 Ind. Efecto 2 Ind. N°13.a % de Cooperativas graduadas **(Componente 2)**	USD 1.11	**7%**	0%	-	-	25%	20%	10%	-
Monto asignado (USD/millones)			NA	-	-	USD 0.51	USD 0.40	USD 0.20	-
Monto total asignado a los IVD (USD/millones)	USD 1.60	**10%**	NA	-	USD 0.49	USD 0.51	USD 0.40	USD 0.20	-

Nota 1: La meta de los 90 PDC se refiere a los últimos 90 PDC formulados sobre un total de 300 PDC previstos para el proyecto. Existe la posibilidad de que la totalidad de los 300 PDC se formulen antes de la entrada en vigor del convenio de financiación. En ese caso podrían aplicarse el mecanismo de financiación retroactivo y/o el instrumento de pre-financiación del proyecto, si previstos en el(los) convenio(s) de financiación.

El proyecto podrá contar con un adelanto de recursos a su Cuenta Designada para financiar los gastos de los IVD. El monto del adelanto se definirá en función de las actividades a financiar, y será formalizado y comunicado en la Carta al Prestatario. Al lograr los IVD parcialmente, el Prestatario podrá presentar al FIDA las solicitudes de reposición/justificación correspondientes.

Adicionalmente a los requerimientos indicados en el párrafo anterior, el Prestatario deberá presentar evidencia del logro de los IVD. Dicha evidencia será el producto del proceso de verificación realizado por una o varias entidades independientes al proyecto. Las entidades de verificación para esta iniciativa piloto de RBL que se están considerando incluyen el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas y las Universidades Provinciales de Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

La metodología de verificación será específica para cada IVD, cada una tendrá su protocolo de verificación que incluirá la definición/descripción del resultado, la línea de base, la fuente de la información, la frecuencia de la presentación de los informes, y otras características de la metodología como la muestra de verificación y visitas en áreas específicas. Dicha información se resumirá en la tabla de protocolo de verificación.

Tabla de protocolo de verificación de los IVD

	Definición/ Descripción del logro del resultado	**Opción de Desembolsos parciales (Si/no)**	**Fuente de los datos/agencia**	**Entidad de Verificación**	**Procedimiento**
IVD 1	PDC formulados satisfactoriamente	Si	PDC del Grupo Empresarial Agroforestal (GAF), perteneciente a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) del MINAG	A ser acordado con el Gobierno	Cumplimiento criterios MOP y entrega de No Objeción del FIDA
IVD 2	% de Cooperativas graduadas	Si	Ranking de Cooperativas - Dirección de Desarrollo Cooperativo (MINAG)	A ser acordado con el Gobierno	A ser acordado con el Gobierno

FIDA
Invertir en la población rural

República de Cuba

PRODECAFE

Anexo 13

Formatos para la elaboración de los Planes de Desarrollo Cooperativo y Planes de Fortalecimiento de Servicios

FORMATO DEL PLAN DE DESARROLLO COOPERATIVO (PDC)

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA	
ASPECTOS GENERALES	Descripción de la cooperativa y sus socios, en sus aspectos esenciales de constitución y organización actual(Denominación, ubicación y naturaleza de la cooperativa, nombre legal, domicilio legal, tipo de cooperativa, sus objetivos y a que se dedica, dirección, apartado, correo electrónico, teléfono, fax, etc.)
SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA	Efectividad de la Gestión Administrativa de la cooperativa actual Calidad de los recursos humanos Programa de capitalizaciónydistribución de beneficios
ASPECTOS OPERATIVOS	Recursos disponibles (físicos y financieros) Descripción de la situación productiva y los servicios prestados
PLAN DE DESARROLLO	
MERCADOS	Productos a producir Análisis de la demanda local/regional (actual y futura) Sistemas de comercialización (descripción e identificación de limitantes)
PROPUESTATECNICA/PRODUCTIVA	Identificación, volumen y localización de la producción Insumos requeridos Plan de uso de la mano de obra Plan de servicios de apoyo necesarios Infraestructura e inversiones físicas Plan de uso de la maquinaria Programa de producción
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	Costos de inversión Costos recurrentes
ANÁLISISFINANCIERO	Programa de financiamiento Calendario de desembolsos Proyección de resultados Amortización de la deuda Análisis de rentabilidad Análisis de sensibilidad
INCLUSIÓN SOCIAL	Medidas específicas de inclusión (equidad de género y etaria) Costos de implementación de estas medidas Resultados esperados
ASPECTOS AMBIENTALES	Riesgos potenciales Medidas de mitigación
PLAN DE EJECUCIÖN	Contratación de prestadores de servicios Calendario de ejecución y pasos críticos Instalación y mantenimiento de equipo
PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	Programa de capacitación (áreas, contenidos y participantes) Contenidos y costos estimados Resultados esperados
ANEXOS **ANEXO1:** Lista detallada de inversión en equipos(especificaciones de equipos, modalidad de implementación, calendarios de adquisición) **ANEXO2:** Plan de capacitación (tipos, costos, proveedores de la capacitación, duración) **ANEXO3:** Plan de producción **ANEXO4:** Beneficios esperados **ANEXO5:** Presupuesto detallado **ANEXO6:** Proyecciones de costos y beneficios (flujos) y estimación de rentabilidad	

FORMATO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS (PFS)

ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD OFERENTE DE SERVICIOS	
ASPECTOS GENERALES	Descripción de la entidad Ubicación geográfica Constitución y organización actual
SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA	Forma de organización y administración Vinculación con los objetivos del proyecto Recursos humanos
ASPECTOS OPERATIVOS	Servicios que presta(cobertura y descripción) Recursos disponibles (físicos y financieros) Descripción de las limitantes actuales
PLAN DE FORTALECIMIENTO	
OBJETIVOS	Objetivos del Plan Tipos de productos y servicios a producir Análisis de la demanda local/regional (actual y futura) Sistemas de entrega a los demandantes Análisis de precios
PROPUESTA DE DESARROLLO	Servicios de apoyo a ser generados Programa de mejoras en infraestructura, inversiones físicas y equipamiento Insumos necesarios (gastos recurrentes) Mano de obra Plan de capacitación
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	Costos de inversión Costos recurrentes
PLAN DE EJECUCIÖN	Calendario de ejecución y pasos críticos Instalación y mantenimiento de equipo Contratación de personal adicional Programa de entrega de servicios al proyecto
PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	Programa de capacitación (áreas, contenidos y participantes) Contenidos y costos estimados Resultados esperados
ANEXOS **ANEXO1:** Lista detallada de inversión en equipos (especificaciones de equipos, modalidad de implementación, calendarios de adquisición) **ANEXO2:** Plan de capacitación (tipos, costos, proveedores de la capacitación, duración) **ANEXO3:** Plan de provisión de servicios (provisión actual e incremental) **ANEXO4:** Beneficios esperados para las cooperativas del proyecto y el sector agrícola **ANEXO5:** Presupuesto detallado	