



Invertir en la población rural

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión

Informe principal y apéndices

Fechas de la misión: 21 noviembre-2 diciembre 2016
Fecha del documento: 21-Dec 2016
N.º del proyecto: 1100001677
N.º de informe: 4307-CU

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

Índice

A.	Introducción	3
B.	Evaluación general de la ejecución del proyecto	3
C.	Productos y efectos directos	4
D.	Marcha de la ejecución del proyecto	7
E.	Aspectos fiduciarios	10
F.	Sostenibilidad	13
G.	Conclusión	14
H.	Evaluación general de la ejecución del proyecto	Error! Bookmark not defined.
I.	Productos y efectos directos	Error! Bookmark not defined.
J.	Marcha de la ejecución del proyecto	Error! Bookmark not defined.
K.	Aspectos fiduciarios	Error! Bookmark not defined.
L.	Sostenibilidad	Error! Bookmark not defined.
M.	Otros	Error! Bookmark not defined.
N.	Conclusión	Error! Bookmark not defined.

Apéndices

Apéndice 1:	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas	15
Apéndice 2:	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	19
Apéndice 3:	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	23
Apéndice 4:	Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS	25
Apéndice 5:	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría	27
Apéndice 6:	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación	33
Apéndice 7:	Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación	35

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Misión de supervisión: 21 Noviembre – 2 Diciembre 2016

A. Introducción ¹

1. Dos años después de la entrada en vigor del “Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental de Cuba” (PRODECOR), el FIDA y la Oficina Nacional de Proyecto (ONP) realizaron la primera misión de supervisión conjunta. Hasta ahora, después del taller de lanzamiento del proyecto realizado en Octubre 2014, el FIDA había realizado algunas misiones de apoyo a la implementación, ligadas principalmente a los procedimientos de licitaciones (y al cambio de la empresa importadora de la Empresa Ejecutora de Donativos - EMED - a Cítricos Caribe SA - CCSA), a la encuesta de la línea de base (hecha por la Oficina Nacional de Estadística e Información - ONEI), y al sistema de seguimiento y evaluación.
2. El objetivo principal de la supervisión fue evaluar los avances físicos y financieros en la implementación del proyecto y las lecciones aprendidas hasta ahora, buscando de manera conjunta soluciones a los eventuales problemas y/o retrasos.
3. La preparación y organización del trabajo de la misión fueron coordinados por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), el Ministerio de la Agricultura (MINAG), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), la ONP y los coordinadores provinciales y municipales del PRODECOR, quienes acompañaron la misión durante el transcurso de la misma. La misión agradece a todas las autoridades cubanas por su colaboración y por el valioso apoyo antes y durante la misión.
4. Después de un día inicial de reuniones con la ONP en La Habana, una parte de la misión se desplazó a la zona del proyecto desde el 22 hasta el 26 de noviembre para encontrarse con los beneficiarios (las cooperativas y las entidades prestadoras de servicios), mientras que otra parte se quedó en La Habana para el análisis de los temas fiduciarios (financieros y de adquisiciones) con los responsables de la ONP y de Cítricos Caribe en estos temas.
5. En el campo, la misión estuvo en la provincia de Granma (participando representantes de alrededor de 10 cooperativas en los municipios de Bayamo y Jiguaní), en la provincia de Santiago de Cuba (participando alrededor de 7 cooperativas en los municipios de Contramaestre y Palma Soriano) y en la provincia de Holguín (participando alrededor de 13 cooperativas en el municipio de Holguín). En Santiago de Cuba la misión también se reunió con representantes del Laboratorio Provincial de Sanidad Vegetal y de la Empresa Agroindustrial de Granos Palma Soriano (en la ubicación escogida para la instalación de la planta de secado y beneficio de granos).

B. Evaluación general de la ejecución del proyecto

6. La misión encontró que, después de los retrasos iniciales debidos principalmente a los procesos de licitaciones y al cambio de la empresa importadora, el proyecto está avanzando de manera satisfactoria. Más del 60 por ciento de los Planes de Desarrollo Cooperativo (98 PDCs de un total de 157 planificados durante todo el proyecto) y más del 100 por ciento de los Planes de Fortalecimiento (40 PFS de los 36 previstos durante el proyecto) han sido aprobados por los Comités de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI). 58 PDCs (el 37 por ciento de los planificados) y 8 PFS (el 22 por ciento de los planificados, incluyendo a BANDEC y a la ONEI) han recibido equipamiento y se encuentran en fase de ejecución, y 66 cooperativas han obtenido financiamiento por el BANDEC.

¹ Integrantes de la misión por parte del FIDA: (i) Lars Anwandter, Gerente de Programas para Cuba; (ii) Dario Rimedio, Oficial de Finanzas; (iii) Hugo Gámez Flores, Consultor especialista en producción agrícola; (iv) Alejandra Macías Sánchez, Consultora especialista en focalización, aspectos de género, planificación, seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento; (v) María del Rocío Díaz Jiménez, Consultora especialista en aspectos fiduciarios, de licitaciones e institucionales; (vi) Patrizia D'Amico, Asistente de Programas del FIDA para la región Caribe.

7. Además, en el año 2016 se ha avanzado con los procedimientos de licitación para todos los PDCs y PFSs aprobados hasta ahora por el CEAI, así que en el curso del 2017 se prevé que la tasa de ejecución de los PDCs y de los PFS se incrementará a más del 80 por ciento. A principios del 2017 se proyecta la aprobación por CEAI de otros PDCs y PFSs.
8. En paralelo, por causas externas al proyecto, se ha observado una reducción de los recursos financieros disponibles, cuantificable actualmente en alrededor de USD 5 millones (13% del financiamiento originariamente estimado en USD 37.7 millones). Tal reducción ha sido causada por la fluctuación de la tasa de cambio del dólar estadounidense (USD) con respecto a las monedas del financiamiento (EUROS y Derechos Especiales de Giro, DEG). Considerando las licitaciones lanzadas, se estima que actualmente quedan alrededor de USD 9.5 millones del financiamiento para los tres componentes del proyecto.
9. Con base en esta situación, es necesario hacer una planificación estratégica y una proyección financiera detallada de las actividades futuras, con el fin de optimizar y planificar el uso de los recursos disponibles para los PDCs (componente 1) y para los PFS (componente 2), al neto de los costos de gestión en divisa (componente 3) previstos hasta el cierre del proyecto (en marzo 2020).
10. Con respecto al componente 1, se propone priorizar y focalizar los recursos disponibles para las cooperativas según los siguientes criterios: (i) asegurar la integralidad de los equipamientos y de los servicios previstos en los PDCs; y (ii) enfocar las inversiones en cooperativas, que prestan servicios a otras cooperativas (que actualmente son 15), para poder maximizar el número de beneficiarios y los efectos productivos. Con base en este ejercicio de priorización, se determinará el número de PDCs que serán sometidos al CEAI a principios del 2017 en las 4 provincias. A causa de la reducción de los recursos, se prevé que no serán desarrollados los 157 PDCs originalmente previstos en el marco lógico, con efectos sobre los objetivos finales del proyecto, que deberán ser analizados durante la revisión de medio-término del proyecto, prevista en el segundo semestre del año 2017.
11. Con respecto al componente 2, se propone concentrar los esfuerzos sobre la implementación de los PFS aprobados hasta ahora por el CEAI, con prioridad en la puesta en marcha de las 4 plantas de secado y beneficio de granos. Además, se sugiere incluir un PFS para el fortalecimiento de Cítricos Caribe (con materiales, equipamientos y capacitación), dado que los procedimientos de licitaciones han constituido un cuello de botella. Como contrapartida, Cítricos Caribe debería asegurar un mayor número de personal dedicado a las licitaciones de PRODECOR, que garantice la agilidad requerida para los procesos de adquisición.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Planificación estratégica y financiera de las actividades y de los recursos financieros disponibles para los PDCs y PFSs.	ONP/Coordinadores provinciales	Diciembre 2016 / Enero 2017
Desarrollo de un PFS adicional para el fortalecimiento de Cítricos Caribe	ONP/ Responsable componente 2 / Cítricos Caribe	Diciembre 2016 / Enero 2017

C. Productos y efectos directos

12. **Componente 1: Fortalecimiento de las cooperativas.** En el mes de abril de 2016 se inició la entrega de un grupo importante de equipos e implementos agrícolas en un total de 58 cooperativas, distribuidas en las cuatro provincias (Holguín con 19 cooperativas, Las Tunas con 15, Santiago de Cuba con 14 y Granma con 10 cooperativas). Estos equipos incluyen 19 rubros, entre los que sobresalen 60 tractores, 61 arados, 55 gradas de alistamiento, 23 cosechadoras y 58 trailers graneleros para el traslado de las cosechas a los puntos de entrega. Está pendiente la entrega de los sistemas de riego, tarea que se prevé quede cumplida en el primer semestre del 2017.

13. La gestión del financiamiento de estas inversiones, de acuerdo con la opinión de las cooperativas visitadas durante la misión, ha sido muy fluida. El BANDEC, socio estratégico del proyecto, ha dado una buena atención a los procesos de integración de los expedientes, análisis y autorización de los créditos.
14. En paralelo a estas acciones, también se ha llevado a cabo la capacitación a los beneficiarios, prevista en los Planes de Desarrollo Cooperativo, incluyendo temas relacionados con los procesos de siembra y cosecha y el uso de los créditos de BANDEC. En este ámbito, la ONP ha impulsado acuerdos con universidades y centros de investigación, que apoyarán la capacitación teórico-práctica de los productores y de los cuadros de dirección de las cooperativas. Sin embargo, estas actividades presentan un avance de alrededor del 10% respecto a lo planificado. La misión señaló la conveniencia de fortalecer estas acciones, sumando esquemas de capacitación de campesino a campesino, que favorezcan la transmisión horizontal de conocimientos.
15. Respecto al efecto de las inversiones realizadas en las primeras 58 cooperativas apoyadas por el proyecto, ya empiezan a observarse resultados. Hasta la fecha se reporta la atención de una superficie total de 2549,4 hectáreas en cultivos de maíz y frijol. La misión recibió la opinión de los productores en las cooperativas visitadas sobre los beneficios que ha traído la introducción de los nuevos equipos, principalmente relacionados con la mayor rapidez y oportunidad en la preparación de las tierras y la siembra en la fecha óptima en ambos cultivos, así como en el levantamiento oportuno de la cosecha con granos en mejores condiciones. La ONP está dando seguimiento a estos resultados, a través de la implementación de un esquema de levantamiento de información, para llevar el registro del historial de cultivos a nivel de cada productor beneficiado.
16. Durante el recorrido de campo, la misión pudo identificar algunos riesgos para el logro de los objetivos y metas del proyecto. En especial, se conocieron problemas asociados al abastecimiento del paquete tecnológico a las cooperativas. En este ámbito la misión recomienda el aseguramiento de la entrega oportuna y en las cantidades requeridas en los cultivos de maíz y frijol de cada uno de los insumos (semillas, fertilizantes, medios de control biológico, agroquímicos, combustible diesel, entre otros), de modo que la introducción de los nuevos equipos, implementos agrícolas y sistemas de riego apoyados por el proyecto alcance su máximo potencial productivo.
17. Adicionalmente, para un segundo grupo de 40 cooperativas con inversiones ya aprobadas en el CEAI, se aprecia un avance importante en los procesos de importación y organización de la entrega de los equipos a estas cooperativas. En particular, está previsto que el equipamiento se entregue en el segundo semestre de 2017.
18. Durante el mes de diciembre de 2016, la ONP realizará un análisis de la disponibilidad real de recursos de inversión en el proyecto para atender un tercer grupo de cooperativas. A partir de ello se hará una revisión a detalle de los Planes de Desarrollo Cooperativo y se determinará el alcance final del proyecto. La ONP prevé llevar a cabo la última sesión de CEAI en las provincias en el mes de febrero de 2017.
19. La misión compartió con la ONP algunos criterios sobre la estrategia de inversión para el grupo de cooperativas que resulte factible apoyar en 2017, los cuales serán la base para desarrollar la planificación estratégica y financiera señalada en la sección B de este informe de supervisión. En particular, se destacó la importancia de asegurar inversiones integrales que propicien el logro de mayores resultados en producción y productividad, y como parte de ello se apuntó la conveniencia de promover el modelo de cooperativas prestadoras de servicios.
20. **Componente 2: Fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios.** En este Componente se ha aprobado por CEAI un total de 40 planes de fortalecimiento de los servicios, que incluyen el apoyo a BANDEC, ONEI, las Empresas Agroindustriales de Granos con las cuatro plantas de secado y beneficio y a un amplio conjunto de entidades relacionadas con el abastecimiento de insumos estratégicos (como las semillas, medios de control biológico

y prestación de servicios, a través de laboratorios de sanidad vegetal y laboratorios de suelos, entre los renglones principales). Con excepción de los socios estratégicos, ONEI y BANDEC, las inversiones en el resto de las entidades han avanzado de manera lenta, debido a diversos problemas asociados a los procesos de licitación, en especial: i) cambio de método de licitación (de licitación pública internacional a licitación internacional limitada / registro de proveedores) con relación a lo pactado en el Convenio de Financiación; ii) cambio de la empresa importadora: de EMED por CCSA; y iii) adecuación de los procedimientos de CCSA para su aprobación por el FIDA. Estos procesos han requerido un periodo de casi un año.

21. La ONP prevé que el primer grupo de entidades prestadoras de servicios pueda ya estar atendiendo necesidades de las cooperativas apoyadas por el proyecto en el segundo semestre del año 2017. En el caso de las cuatro plantas de secado y beneficio, los avances a la fecha se refieren a la selección de los sitios, en los que se instalarán, y a la gestión de los permisos y las autorizaciones relacionadas con el suministro de energía eléctrica y los accesos viales. La previsión es que dichas plantas entren en operación hacia finales del año 2018. La misión señaló la importancia de asegurar la coordinación entre las inversiones que realizará el Gobierno de Cuba (en la construcción de la obra civil y electromecánica en cada una de las plantas), con el equipamiento que apoyará el proyecto, de modo que su entrada en operación no sufra retrasos mayores.
22. En materia de capacitación de los técnicos que laboran en este grupo de 40 entidades prestadoras de servicios, ya se ha avanzado en los últimos meses. Esto permitirá que, una vez que se entregue el equipamiento de estas entidades, la provisión de servicios a las cooperativas se dé de manera más eficiente.
23. La ONP informó que actualmente está en proceso la formulación de nuevos planes de fortalecimiento en un grupo de cinco entidades: el Instituto de Investigaciones de Granos (IIGranos); el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal (INISAV); el Instituto de Investigaciones en Agricultura Tropical (INIFAT); el Instituto de Ingeniería Agrícola (IAGric); y la Universidad de Granma (UDG). Así mismo, la ONP señala que también se prepararán planes de fortalecimiento para las otras tres universidades provinciales.
24. La misión sugiere incluir en el análisis de planeación estratégica y financiera señalada en la sección B de este informe de supervisión una valoración sobre la dispersión y los alcances de los PFS, considerando que la meta del indicador de marco lógico relacionado ha sido rebasada.
25. **Componente 3: Organización y gestión del proyecto.** La misión observa que no hay avances en la ejecución de la donación en los temas relacionados con el análisis de las cadenas de valor, la gestión del conocimiento y el diálogo de políticas. Por tanto, se solicita a la ONP que elabore una propuesta para el uso de estos recursos considerando temas como: i) definición del paquete tecnológico por regiones agroecológicas; ii) necesidades de almacenaje en finca, acopio y distribución; iii) valoración sobre la contribución de las EPS a la producción de maíz y frijol; iv) evaluación específica sobre el funcionamiento del modelo de cooperativas prestadoras de servicio; v) asesorías especializadas de expertos internacionales en temas críticos (sistemas de riego tecnificado, plantas de secado y beneficio de granos, capacitación de campesino a campesino, por ejemplo).

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Componente 1. Fortalecimiento de cooperativas		
Entrega del total de equipos, implementos y sistemas de riego al primer grupo de 58 cooperativas.	ONP	Junio 2017
Entrega del total de equipos, implementos y sistemas de riego al segundo grupo de 40 cooperativas.	ONP	Diciembre 2017
Formular una propuesta para la atención integral del paquete tecnológico que se entrega a las cooperativas incorporadas a PRODECOR.	MINAG/OSDE Agrícola/ONP	Enero 2017
Componente 2. Fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios		
Entrega del equipamiento total previsto en los PFS de las 40 entidades aprobados en CEAI	ONP	Segundo semestre 2017
Formulación de PFS adicionales, revisión en la ONP y presentación en CEAI.	ONP	Febrero 2017
Dar prioridad a los PFS de las universidades integradas a la RED para impulsar las capacitaciones en temas de gestión empresarial, organización cooperativa, entre otros.	ONP	Primer trimestre 2017
Realizar un cronograma detallado de trabajo con los responsables para la puesta en marcha de las cuatro plantas de secado y beneficio de granos (incluyendo la preparación previa, estudios de ingeniería básica y de detalle, montaje y pruebas de equipo, etc.).	ONP	Primer trimestre 2017
Componente 3. Organización y gestión del proyecto		
Formular propuesta para el uso de recursos de la donación	ONP	Primer trimestre 2017

D. Marcha de la ejecución del proyecto

26. **La gestión del proyecto.** En general la gestión del proyecto es satisfactoria: se organizan y realizan las sesiones del Comité de Coordinación Nacional del Proyecto (CCNP) una vez al año y del Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI) entre una y dos veces al año por provincia, las cuales se encuentran debidamente documentadas, con actas firmadas por los representantes designados y atendiendo la temática definida en el convenio de financiamiento.
27. El equipo de la ONP se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) y se levantan actas de cada sesión, en las cuales se coordina y planifica el trabajo para el siguiente período.
28. Respecto a la estructura organizativa, se determina que la definida durante el diseño es funcional. Sin embargo, como se ha mencionado en misiones anteriores, se deben tomar medidas para completar el personal, ya sea para ocupar plazas vacantes, especialmente la contadora. Asimismo se debe incorporar nuevo personal de apoyo como: i) un informático que apoye las acciones del proyecto en mejorar las comunicaciones, generar respaldos seguros de los sistemas de gestión (contable-financiero, S&E), entre otros; ii) apoyo al responsable de adquisiciones y logística, para manejo de archivo y apoyo en tramitación; y iii) un especialista en mecanización agrícola, quien asumirá las responsabilidades de verificar que las especificaciones técnicas de los equipos sean apropiadas desde el momento en que se define la necesidad con la preparación de los PDC, la adquisición, puesta en marcha y uso. También es necesario que se formalice ante el FIDA la situación del Coordinador del componente I, con la comunicación oficial del retiro del encargado anterior y el nombramiento del encargado actual.

29. El acceso a internet y la asignación de una dirección de correo electrónico para cada funcionario del proyecto, es una debilidad importante, que debe ser resuelta con urgencia. Una mejor comunicación con el FIDA se reflejará en mayor eficiencia en los trámites y en las acciones con el Fondo.
30. **La calidad del sistema de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del conocimiento: Seguimiento.** El componente 1 “Fortalecimiento de las cooperativas” presenta un avance de 63% respecto a la meta final del proyecto en el número de Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC) formulados y de 37% en los PDC en ejecución. Ha habido capacitación principalmente en el uso de la nueva tecnología. Por su lado, el componente 2 “Fortalecimiento de Entidades Prestadoras de Servicios (EPS)” presenta avances de 112% en la formulación de PFS y del 23% en la ejecución. Asimismo, se han capacitado a 342 técnicos/profesionales de las EPS, superando la meta por un 34%. En cuanto a las solicitudes de crédito, 66 de 98 han sido tramitadas oportunamente.
31. Se identificó la necesidad de una mejor definición de los indicadores del marco lógico y de los indicadores RIMS. Por tanto, se propone llevar a cabo las definiciones de cálculo de cada uno de los indicadores utilizados en el proyecto, con base en el ejercicio de conceptualización realizado con anterioridad.
32. La ONP ha llevado a cabo el diseño de los modelos de datos de cada uno de los componentes, que servirán para recopilar la información necesaria para el seguimiento y la gestión del proyecto. Se acuerda que los modelos de datos deberán contener información a nivel productor, incluyendo como identificador único el carnet de identidad. Asimismo, la información por cooperativa deberá incluir un número de identificación única, el cual se basará en el código REEANE o REUCO de las cooperativas.
33. **Evaluación.** Se cuenta con el informe y los datos en tablas del levantamiento de la línea base, la cual incluye datos importantes sobre la situación inicial de las cooperativas y la caracterización de los asociados y productores de maíz y frijol de las cooperativas. Lo anterior permitirá que al final del proyecto se lleve a cabo otro levantamiento de información, que dé seguimiento a estas cooperativas, para poder medir los efectos o impactos atribuibles al proyecto.
34. Se han elaborado los términos de referencia para contratar a la empresa que diseñará y construirá el Sistema Automatizado de Seguimiento y Evaluación (SASE). Los siguientes pasos son necesarios, antes de avanzar con la contratación para el diseño del SASE: i) contar con la definición detallada de los indicadores, y ii) tener la información completa y ordenada, proveniente de los modelos de información que se recopilan en las provincias, que permita desarrollar mejor el Sistema.
35. **Gestión del conocimiento.** Existen distintas experiencias observadas en el campo que se sugiere sean comunicadas por diferentes vías a través de la sistematización de las mismas y/o por un video, por ejemplo. La llegada de nueva tecnología ha provocado que personas que ya se dedicaban a operar un tractor, aprendieran el uso del nuevo tractor e implementos, pero también se observa que los jóvenes se han incorporado a esta actividad. Los beneficiarios afirman que la capacitación es una necesidad permanente, aunque se enfocan primordialmente en la capacitación técnica, haciendo falta incidir más en temas organizacionales, económico-administrativos y ambientales.
36. **Coherencia entre el POA y la implementación.** El POA 2016 presenta metas muy ambiciosas, que no ha sido posible alcanzar debido a dos razones principales: el cambio de empresa importadora y las dificultades que surgen en los procesos de adquisiciones. En general, se observa que de 59 PDC que se planearon formular, a octubre de 2016 se han formulado 38 (64%), mientras que el 100% de los PFS se formularon. En cuanto a los PDC y PFS que se están ejecutando, el avance es bajo debido a los tiempos que toma la llegada de los equipos a las cooperativas o EPS. Por otro lado, se llevó a cabo la auditoría planeada, y la ejecución de los PFS de BANDEC y ONEI se encuentra al 197% y 102%, respectivamente, de

la meta planeada. El POA 2017 deberá tomar en cuenta el plan global del proyecto, así como las limitantes que se han presentado a lo largo del proyecto.

37. Desde el punto de vista presupuestario, se evidencia un avance del 22% en la ejecución total. Además, con lo ya contratado y por pagar se alcanza el 28%, mientras que sumando lo que está por adjudicarse se alcanzaría una ejecución presupuestaria del 95% del POA.
38. Parte importante de los recursos pendientes de ejecutar corresponden a recursos comprometidos por adquisiciones en proceso, que se pagarán antes de finalizar el año por 1.5 millones de Euros y por 15.5 millones de Euros en el 2017. Se recomienda al proyecto considerar las actividades de arrastre entre años, para evitar la programación excesiva y la eventual sub-ejecución.

Tabla 1: Ejecución 2016 por componente en euros

Componente	Presupuesto 2016 por componente		
	Presupuesto	Ejecución	%
1 Fortalecimiento a las Bases Productivas	15,996,679	4,244,391	27%
2 Entidades Prestadoras de Servicios	6,318,841	185,005	3%
Organización y Gestión del Proyecto ¹	1,022,010	671,325	66%
Total	23,337,530	5,100,722	22%

¹ Se debe tomar en cuenta que Organización y Gestión que presenta mayor ejecución apenas representa el 5% del presupuesto total

39. Presupuestariamente la ejecución no es regular en cuanto a la coherencia con la programación, por lo que concierne las proporciones previstas por fuente categoría y componente:
 - En categorías, la de mayor peso en programación es la categoría II Equipos y vehículos con 94% del presupuesto, la cual en ejecución alcanzó el 84% del monto ejecutado.
 - Por componente se estimó que al “Fortalecimiento de las cooperativas” se destinaría el 69% del presupuesto y al componente de “Fortalecimiento de las entidades de servicios” el 27%, siendo las proporciones reales en ejecución de 83% y 4% respectivamente. Este desequilibrio se debe principalmente a la no contratación de las plantas de secado y beneficio de granos.
40. **Enfoque de género.** Durante la misión de supervisión se observó que existen cooperativas en las cuales la participación de las mujeres es mayor, principalmente en las juntas directivas y sobre todo en tareas económico-administrativas. En particular, en la provincia de Granma se observaron cooperativas en las cuales la mayoría de los integrantes de la mesa directiva son mujeres. Existen también cooperativas en las cuales se pudieron encontrar a mujeres productoras. Será necesario analizar estos casos para llevar a cabo un diagnóstico e identificar las razones de la incorporación de las mujeres a estas actividades, ya que el proyecto no cuenta con acciones directas para tal efecto. A partir de lo anterior, se sugiere que la ONP documente y analice los casos de cooperativas con mayor participación de mujeres, para contar con lecciones aprendidas y poder desarrollar mejores acciones de género.
41. **Situación socio-económica de las cooperativas.** Los miembros de las cooperativas comunican una mejora en la situación económica y de bienestar de los productores y sus familias por diferentes vías. El ahorro en el tiempo dedicado a actividades productivas (debido a que con los tractores e implementos recibidos hasta la fecha disminuye el tiempo dedicado a la producción de maíz y frijol) les permite realizar otras actividades productivas, como la siembra de viandas y cría de animales. También los productores reportan reducción en sus costos y los operadores de los tractores reciben mejores salarios. La información anterior deberá comprobarse a través del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.
42. **Eficacia en la focalización.** Las cooperativas beneficiarias fueron previamente seleccionadas por criterios productivos, geográficos y de capacidad de endeudamiento. Durante la misión se observó que las cooperativas beneficiadas tienen características que potencian la producción de maíz y frijol, como: área suficiente, conocimiento sobre el cultivo de granos y uso de

alternativas en cuanto a fertilizantes u otros elementos para producir, posibilidades de expandir áreas de siembra de frijol y maíz (cambio de cultivo).

43. **Innovación y aprendizaje.** PRODECOR ha incorporado distintas innovaciones como el entregar directamente a las cooperativas el equipamiento, lo que ha permitido que algunos productores cambien de siembra manual a tecnología de tracción animal y otros productores de tecnología de tracción animal a tecnología mecanizada. Otra innovación implementada en las cooperativas beneficiarias es el uso de un “Historial de campo”, que deberá llevar cada productor a conocer las actividades realizadas para producir maíz y frijol (desde la preparación de la tierra hasta la venta del producto). Una tercera innovación es el desarrollo de un modelo de cooperativas que tienen la capacidad y obligación de prestar servicios a otras cooperativas con menos equipo. La creación de una RED de capacitación es otra innovación. Esta RED incluye a las cuatro universidades de las provincias donde opera el proyecto, define una metodología a seguir para diagnosticar las necesidades de capacitación en cada una de las cooperativas y adapta los temas de estudio y capacitación a ellas. Se destaca además como innovación del proyecto la implementación de una metodología participativa para la elaboración de los planes de desarrollo cooperativos y planes de fortalecimiento de los servicios (para entidades estatales y no estatales).
44. En cuanto a aprendizaje, durante la operación del proyecto la ONP y las empresas importadoras han tenido un aprendizaje importante sobre la gestión de proyectos financiados con crédito externo: la gestión financiera y los procesos de adquisición y contratación.
45. En el ámbito de las adquisiciones la ONP manifiesta que la incorporación de nuevas modalidades de adquisiciones ha provocado mayor competencia entre proveedores, lo que ha conllevado a una mejora en el precio de compra del equipamiento, comparado con equipos que se adquirían anteriormente en el país.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Completar el personal de la ONP y asegurar el acceso a internet	MINAG/Coordinador ONP	28 de febrero 2017
Elaboración de las definiciones de cálculo de los indicadores de marco lógico y RIMS y modificaciones.	ONP	31 de enero 2017
Solicitud de las bases de datos de la línea base	ONP/ONEI	31 de enero 2017
Elaboración del POA 2017 y envío al FIDA	ONP	31 de enero 2017
Documentar y analizar experiencias de cooperativas con participación de mujeres	ONP	Junio 2017

E. Aspectos fiduciarios

46. **Gestión financiera.** Como resultado de la aplicación de la guía de evaluación de riesgo financiero, se determinó que los sistemas de gestión financiera y control interno aplicados por la ONP son satisfactorios y sólidos. Se cuenta con una adecuada estructura administrativa a cargo de una profesional con experiencia en temas financieros-contables, que se ha especializado en la gestión de proyectos financiados por organismos internacionales (crédito externo) durante la implementación de PRODECOR, y se cuenta con manuales, procedimientos y prácticas que garantizan el control interno y el eficiente desempeño de las responsabilidades fiduciarias.
47. La principal debilidad identificada (ya señalada en misiones previas) se refiere al Sistema Contable Versat Sarazola, que: i) no permite el registro de gastos de las diferentes monedas (CUC, CUP) al tipo de cambio del Euro; ii) no permite asignar un número exclusivo para el comprobante de pago de cada transacción. Se acuerda que la ONP tomará medidas a más tardar el 31 de marzo del 2017, ya sea logrando el ajuste del sistema actual o haciendo una propuesta que satisfaga los requerimientos del FIDA (por ejemplo, adquiriendo un nuevo sistema).

48. **Revisión de documentos de pago:** durante la misión de supervisión se efectuó la revisión de una muestra de transacciones presentadas, a través de las declaraciones certificadas de gastos en solicitudes de desembolso 4 y 13 para los préstamos FIDA y del FFE por un monto de 912.25 miles de Euros (93% de los gastos rendidos) y la número 2 y 3 de la donación por 159.4 miles de Euros (100% de los gastos rendidos).
49. Como resultado de la revisión se identificó que todos los gastos están debidamente soportados por documentación adecuada y completa, evidenciando que el sistema de control interno es confiable y que los archivos permiten ubicar rápidamente la documentación. Sin embargo, es necesario atender a las siguientes recomendaciones:
- Sobre el mecanismo para asegurar que la ONP cuente con facturas en original, que a la fecha permanecen en manos de CCSA como entidad compradora, se acuerda que en la invitación a concursar y en el contrato se incluirá la condición de que el proveedor presente un ejemplar original adicional de la factura para su archivo por el proyecto. Alternativamente, mientras se implementa esta medida el asesor legal de la ONP podrá certificar las copias de las facturas entregadas a la ONP como copia fiel del original.
 - También es necesario que se adjunte al expediente copia original del documento contractual (convenio, contrato) para el respaldo de las transacciones financieras (pago a proveedores).
 - Toda compra de equipo debe incluir el acta de entrega del mismo por el receptor (caso de la ONEI).
 - Todo gasto realizado y ya pagado (cheque y documentos de respaldo) debe tener el sello de pagado.
50. **Respecto al control de bienes.** Se ha determinado que el proyecto cuenta con un módulo en el sistema contable para el control de bienes, que se concilia contablemente. En cada oficina se mantiene un registro de los bienes asignados a la misma y se aplican las normas nacionales de control y registro de activos.
51. **Desembolsos.** A finales de Noviembre 2016 el proyecto registra una tasa de desembolsos moderadamente satisfactoria, acumulando 1.15 millones de DEG para el préstamo 358 FIDA (16.79%), 211.25 miles de DEG para la donación 359 FIDA (62.53 %) y 3.81 millones de Euros para el préstamo del FFE 360 (18.36%). Se han enviado en Diciembre 2016 a FIDA las solicitudes de pago #14 por 112.38 Euros y #15 por 683.96 mil Euros, lo que llevará la tasa de desembolso de ambos préstamos al 21%.
52. Sobre la **ejecución financiera y disponibilidad** de recursos para el financiamiento de actividades 2017 y posteriores, se cuenta con un monto agregado de aproximadamente 8.5 millones de Euros (incluyendo 1.5 millones del adelanto), como resultado del avance en desembolsos y gastos comprometidos. Con base en esta situación se recomienda a la ONP profundizar en la valoración de las actividades a financiar hasta la terminación del proyecto. El detalle de los montos comprometidos y disponibles se muestra en la siguiente tabla:

Fuente	Desembolsado	Saldo disponible	Comprometido		Disponible
			Contratado	En trámite	
FIDA 358-CU	1,412,386	7,088,178	460,021	4,175,717	2,452,440
FFE 360-CU	3,818,674	16,981,326	1,243,758	11,289,902	4,447,666
Donación FIDA 359-CU	259,415	158,494	-	-	158,494
Total en euros	5,490,475	24,227,998	1,703,779	15,465,620	7,058,600

53. Como resultado de este ejercicio también se determinó que las proporciones entre los préstamos FIDA y FFE (establecidas en 27% y 73% respectivamente) han variado conforme se avanza en los desembolsos, por la variación en el tipo de cambio entre el DEG y el Euro. Se acuerda que por ahora se mantendrá esta proporción y por su parte el FIDA informa que modificará la carta al prestatario, para introducir mayor flexibilidad en la aplicación de los porcentajes durante el último año de ejecución.

54. **Fondos de contrapartida.** El aporte de los fondos de Gobierno se ha desembolsado regularmente y de acuerdo con la programación establecida por la ONP, alcanzando un monto de 4.5 millones de CUP en desembolsos. Respecto al aporte de los beneficiarios, se verificó que en el caso de PRODECOR no se ha definido el aporte de los beneficiarios como una condición, razón por la cual no se contabiliza.
55. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** En general las condiciones contractuales se cumplen, aunque con retrasos, por lo que se solicita al proyecto atender las fechas establecidas en el convenio y sus condiciones generales (CG). El detalle del cumplimiento es el siguiente: el POA 2016 fue enviado al FIDA de manera tardía en marzo 2016, con aprobación del CCNP. Se le recuerda a la ONP que el POA 2017 se debió enviar a FIDA a inicios de noviembre 2016, de conformidad con lo establecido en las CG del convenio de financiamiento. Los estados financieros no auditados fueron enviados al FIDA el 21 de abril, dentro del plazo establecido en las CG del convenio de financiamiento. Los informes de auditoría deben entregarse al FIDA dentro de los 6 meses siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal. El informe de auditoría del 2014-2015 se entregó al FIDA en septiembre de 2016. Los informes de avance semestral se presentaron con atraso.
56. **Adquisiciones y contrataciones.** El sistema de adquisiciones ha mejorado sustancialmente. Sin embargo, sigue presentando debilidades que se evidencian en los procesos de revisión para “no objeción del FIDA”, han sido señalados por la auditoría 2014-2015 y se verifican en la revisión de expedientes en físico. A tal propósito, se acuerda que la ONP apoyará a CCSA en la implementación de las medidas que se detallan:
- Mejorar los instrumentos de registro en la recepción de ofertas, implementando las siguientes medidas: asignar un número o código a cada oferta, haciendo referencia a la Oferta Técnica y a la Oferta Comercial, entregar un recibo al proveedor.
 - Establecer mecanismos para el resguardo de las ofertas hasta el acto de apertura.
 - Implementar un mecanismo de control y registro de las actas de los comités de revisión, calificación y aprobación de ofertas, en el que se indique el número de acta consecutivo y el número del proceso de adquisición al que se refiere.
 - Se debe realizar un proceso de inducción con los proveedores, con el fin de asegurar el cumplimiento de las condiciones establecidas en el documento de licitación.
57. Complementariamente se recomienda el fortalecimiento del área responsable de las adquisiciones en la CCSA con recursos físicos y humanos, para mejor atención a los procesos de PRODECOR.
58. Según el informe de adquisiciones se evidencia que el plan (PAC) se ejecutó en un 100% con relación al número de procesos programados, quedando pendiente la adjudicación final de los procesos para motores de tractores y camiones, las plantas de secado y los equipos de riego.
59. **Auditoría.** El informe de auditoría 2014-2015 fue entregado a FIDA en septiembre 2016. Las opiniones del auditor fueron “sin reserva” para los estados financieros y las declaraciones de gastos, mientras no se presentó la opinión explícita de la cuenta designada. Con el fin de asegurar la preparación y el envío a FIDA del Informe 2016 en tiempo y forma adecuada, se acuerda que:
- La ONP debe enviar los TDR para su revisión y no objeción al FIDA antes del 15 de diciembre 2016 (esta acción ha sido cumplida por la ONP).
 - La ONP debe asegurar la contratación de la firma auditora antes del 15 de enero 2017.
 - Se realizarán en los TDR los ajustes necesarios para atender los siguientes puntos: i) asegurar la opinión sobre la cuenta designada, ii) realizar la revisión de los expedientes de adquisiciones en la CCSA, iii) realizar visitas a una muestra de las cooperativas y de los prestadores de servicios, iv) incluir la respuesta de la ONP sobre las recomendaciones y observaciones de los auditores.
 - Realizar a inicios del 2017 una sesión de trabajo en conjunto (telefónica u otro medio): auditores, ONP y FIDA, para discutir sobre los alcances y contenidos del informe.

60. Se recomienda contratar la firma que realizó la auditoría del 2014-2015 de manera directa, para facilitar la auditoría del 2016 dada la experiencia adquirida. La ONP presentó el plan de atención a los comentarios de la firma auditora para el período 2014-2015, en el cual se incluyen las medidas convenidas y el estado de avance, que en general se considera satisfactorio.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Con el fin de resolver las debilidades del Sistema VS, la ONP tomará medidas para que se ajuste el Sistema (VS) o hará una propuesta a satisfacción del FIDA (por ejemplo, adquirir un sistema nuevo).	MINAG / Coordinador / Responsable Administrativa financiera ONP	31 de marzo 2017
La ONP debe contar con facturas en original para respaldo de los gastos realizados, por lo que se acuerda que en la invitación a concursar y en el contrato se incluirá la condición de que el proveedor presente un ejemplar original adicional de la factura para su archivo por el proyecto. Alternativamente, mientras se implementa esta medida el asesor legal de la ONP podrá certificar las copias de las facturas entregadas a la ONP como copia fiel del original.	Responsable Administrativa financiera / Responsable de adquisiciones ONP	Inmediata
Envío de los TDR de auditoría externa al FIDA	Responsable Administrativa financiera	15 diciembre 2016 (acción cumplida)
Contratación de la firma auditora, misma del período anterior	Responsable Administrativa financiera	15 de enero 2017

F. Sostenibilidad

61. **El fortalecimiento de las cooperativas y entidades prestadoras de servicios.** En el ámbito de desarrollo de las cooperativas, las acciones del proyecto han empezado a rendir sus primeros resultados en términos de incrementos en la producción y productividad de maíz y frijol. La sostenibilidad y ampliación de estos resultados dependerá de tres condiciones básicas. La primera se relaciona con la asimilación plena de la nueva tecnología de mecanización y riego tecnificado por parte de los productores, en ello será determinante la eficacia de la capacitación teórico-práctica y el acompañamiento técnico en campo; la segunda condición apunta al abastecimiento oportuno y en las cantidades necesarias de los insumos estratégicos en ambos cultivos; y la tercera condición tiene que ver con los servicios y los repuestos para el mantenimiento de los nuevos equipos e implementos agrícolas, que asegure su vida útil. En cuanto a las entidades prestadoras de servicios, su fortalecimiento podrá rendir efectos sostenibles, a medida que se vaya impulsando una gestión productiva más cercana a las cooperativas, que favorezca procesos de coordinación y cooperación entre los eslabones de la cadena de valor en ambos cultivos.
62. **La capacitación de los beneficiarios.** Las acciones ya emprendidas por el proyecto en este renglón se aprecian bien conceptualizadas y estructuradas. La estrategia que impulsa la ONP para la integración de la Red de Capacitación con el apoyo de las cuatro universidades provinciales y de varios centros de investigación, así como la concurrencia de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) en el tema de la asistencia técnica, pueden verse consolidadas y apuntar a la sostenibilidad de sus resultados, si se complementan con modelos de capacitación horizontal (de campesino a campesino). La misión comparte con la ONP la conveniencia de impulsar este esquema, el cual se puede desarrollar en parte con recursos de la donación, como se expresó en la sección C.

63. **La participación de los beneficiarios.** Este es un tema de la máxima importancia para una mayor apropiación de los planes de desarrollo cooperativo por parte de los productores, de manera que esos planes constituyan un instrumento clave para la gestión económica de las cooperativas. La misión recomienda fortalecer este proceso de apropiación a través de la capacitación en temas gerenciales, empresariales y de organización.
64. **El potencial de escalonamiento.** El proyecto ha impulsado correctamente una estrategia de fortalecimiento de cooperativas, que realizarán prestación de servicios a otras bases productivas. Este modelo tiene amplias posibilidades para lograr economías de escala en las inversiones y la reducción de los costos de producción. La misión recomienda consolidar este esquema como un modelo que puede replicarse en otras cooperativas fuera del proyecto, incluso aplicable para otros cultivos y regiones.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Desarrollo del modelo de capacitación de campesino a campesino	ONP	Primer semestre de 2017
Diseño de una evaluación específica sobre el funcionamiento del modelo de cooperativas prestadoras de servicio	ONP	Segundo semestre de 2017

G. Conclusión

65. La misión de supervisión ha encontrado un buen progreso del proyecto y una buena gestión por parte de la ONP y de los coordinadores provinciales y su equipo. En las visitas de campo se han podido constatar los primeros efectos positivos en algunas cooperativas, que se han beneficiado de los equipamientos y de las capacitaciones del proyecto. Tales beneficios incluyen la humanización del trabajo, la siembra y cosecha del maíz y frijol en el momento adecuado, la reducción de los costos y tiempos de siembra y cosecha, un incremento de las áreas sembradas y una mayor productividad por hectárea. Además de los beneficios observados en términos productivos, varias cooperativas han mejorado su capital social, a través del incremento del número de socios y de una mayor participación de las mujeres y de los jóvenes.
66. Se prevé que en el curso del año 2017 llegará a las cooperativas y a las entidades prestadoras de servicios la totalidad de los equipamientos aprobados en los PDCs y PFSs hasta ahora. Tales equipamientos incluirán los sistemas de riego y las cuatro plantas de secado a nivel provincial, que han sido licitadas en el 2016. Considerando que el montaje de las plantas de secado tomará alrededor de un año (hasta finales del 2018), se considera que el pleno beneficio del proyecto podrá ser observado en el año 2019.
67. La reducción de los recursos financieros disponibles (causada por la apreciación del dólar estadounidense con respecto a las monedas del financiamiento) no permitirá alcanzar el objetivo final de apoyar 157 cooperativas (y los objetivos relacionados en el marco lógico). A tal propósito, antes del próximo CEAI se recomienda hacer una planificación estratégica y financiera de los recursos residuales disponibles, con el fin de establecer las prioridades y maximizar los impactos del proyecto, en términos del número de beneficiarios y de los niveles totales de producción de maíz y frijol.
68. El resultado principal de la misión de supervisión ha sido establecer acuerdos sobre una lista de acciones a ser tomadas por las partes, con el fin de avanzar de manera eficaz y eficiente con el proyecto, minimizando los riesgos con respecto al alcance de los objetivos. Tales acciones han sido detalladas a lo largo de este informe de supervisión y se encuentran resumidas en el Apéndice 3.

Apéndice 1: Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas

Basic Facts

Country	Cuba	Project ID	1677 [1100001677]	Loan/DSF/Grant/ASAP FI No.	2000000358, 2000000359, 2000000360
Project	Cooperative Rural Development Project in the Oriental Region			Top-up Loan/DSF/Grant/ASAP FI No.	
Date of Update	12-Dec-2016				
Supervising Inst.	IFAD				
No. of Supervisions	1	No. of Implementation Support/Follow-up missions	6		
Last Supervision	02-Dec-2016	Last Implementation Support/Follow-up mission	30-Sep-2016		

USD million Disb. rate %						
Approval	19-Sep-2013			Total financing	45.30	
Agreement	06-Nov-2013	Effectiveness lag	10.0	IFAD Total	10.70	
Entry into force	15-Jul-2014	PAR value	-----	IFAD loan	10.20	19
First disbursement	02-Oct-2014			DSF grant		
MTR		Last amendment		IFAD grant	0.50	62
Original completion	30-Sep-2019	Last audit		ASAP grant	0.00	0
Current completion	30-Sep-2019			Domestic Total	7.60	
Current closing	31-Mar-2020			National Govern	7.60	12
No. of extensions	0			External Cofinancing Total	27.00	
				Spanish Fund	27.00	18

Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	4	1. Quality of project management	5	5
2. Acceptable disbursement rate	3	4	2. Performance of M&E	4	4
3. Counterpart funds	4	5	3. Coherence between AWPB & implementation	5	4
4. Compliance with financing covenants	4	4	4. Gender focus	3	4
5. Compliance with procurement	4	4	5. Poverty focus	4	4
6. Quality and timeliness of audits	4	4	6. Effectiveness of targeting approach	4	5
			7. Innovation and learning	4	4
			8. Climate and environment focus	4	3
B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: : 21 de noviembre a 2 de diciembre de 2016

1. Fortalecimiento de las cooperativas	3	4	1. Institution building (organizations, etc.)	4	4
2. Fortalecimiento de prestadoras de servicios	3	3	2. Empowerment	4	4
3. Organización y gestión del Proyecto	4	4	3. Quality of beneficiary participation	4	4
			4. Responsiveness of service providers	4	4
			5. Exit strategy (readiness and quality)	4	4
			6. Potential for scaling up and replication	4	4

B.5 Justification of ratings

Sobre el B1: la ONP muestra una estructura y sistemas de gestión sólidos, que facilitan el manejo de cuentas de manera transparente, la tasa de desembolsos es adecuada, aporte de fondos de contrapartida según lo acordado, el cumplimiento de condiciones contractuales muestra retrasos, las adquisiciones se realizan de conformidad con los procedimientos y las auditorías se presentan sin salvedades. Sobre B2: La organización y gestión del proyecto han sido efectivas. Estudio línea base terminado y sistema de SyE en construcción. Participación de mujeres observada en juntas directivas de cooperativas. Avance: 64% del POA como Planes Desarrollo Cooperativas (PDC) aprobados y 10-20% como capacitación. Avance financiero: 27% del POA para componente 1 y el 3% para componente 2, por retrasos en importaciones. Focalización: las cooperativas fueron seleccionadas por criterios productivos y de capacidad de endeudamiento, en media el 30% de las viviendas están en mal estado. Innovaciones: (i) la entrega de equipamiento a las cooperativas y salto tecnológico; (ii) el desarrollo de cooperativas que prestan servicios a otras; (iii) la creación de una red de universidades para capacitación. Medio ambiente: los sistemas de riego se han atrasado y llegarán en 2017. Sobre B3: 98 PDC aprobados (62% de la meta del Marco Lógico) con 11,460 familias (el 88% de la meta) y 58 PDC en ejecución (37% de la meta). 40 Planes de Fortalecimiento de Servicios (PFS) aprobados (el 110% de la meta) y 8 PFS en ejecución (22% de la meta). Atraso importante: las cuatro plantas de secado y beneficio. Sobre B4: Sustentabilidad se apoya en buena participación de los beneficiarios en la formulación y ejecución de los PDC y PFS. Resultados en términos de productividad dependen de la calidad, cantidad y disponibilidad en tiempo del paquete tecnológico. En términos de escalonamiento, el modelo de cooperativas de servicios tiene potencial.

Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	4	4
C.2 Food security	4	4
C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience	4	4
C.4 Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	4	4

Rationale for implementation progress rating

Progreso respecto a las metas del marco lógico (ML). Bajo el componente 1: 98 cooperativas han formulado PDCs (63% meta), 58 cooperativas han recibido inversiones (37% meta), los productores capacitados son 1,391 en tecnologías (11% meta), 311 en organización cooperativa (10% meta) y 647 en gestión empresarial (10% meta). Las áreas bajo riego son zero dado que no han llegado los sistemas de riego. Bajo el componente 2: 40 EPS han formulado PFS (112% meta), 8 PFS están en ejecución y 8 EPS aumentan sus activos (23% meta), 342 técnicos han sido capacitados (134% meta) y 69 solicitudes de crédito (68% de meta) han sido transitadas a través del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). Respecto a la seguridad alimentaria, las cooperativas han empezado a utilizar los equipos recibidos en una superficie de cultivo de 2,550 hectáreas de maíz y frijol. La ONP está estructurando un sistema de seguimiento de los cultivos que aportará información sobre la producción. Algunas áreas del proyecto sufren de sequías lo que representa un reto productivo. La llegada de los sistemas de riego está prevista en el curso del año 2017 y se ha enfocado en las áreas que tienen disponibilidad del recurso hídrico. El proyecto tiene como enfoque estratégico asegurar el fortalecimiento especial de algunas cooperativas para que presten servicios a otras c, con el fin de crear una oferta más diversa de estos servicios (preparación de suelos, levantamiento de cosechas, etc) y no solo contar con servicios de las empresas del MINAG. Dentro de los primeros 58 PDC se encuentran 15 grandes cooperativas que prestarán servicios a otras. Respecto a la proveeduría de insumos que forman parte del paquete tecnológico, el Proyecto debe seguir trabajando con el MINAG para que se priorice su entrega a las cooperativas del proyecto.

C.5 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	4	4
--	---	---

Rationale for development objectives rating

El Proyecto ha dinamizado su gestión a partir de la aprobación de 98 PDC y 40 PFS en el Comité de Evaluación y Aprobación de Inversiones (CEAI), esto ya representa una masa crítica importante en términos del logro de los objetivos del PRODECOR. A principios del 2017 está previsto otro (y posiblemente último) CEAI, en el cual se aprobarán otros PDC (número a ser determinado según los recursos disponibles) y otros PFS (para los Institutos de Investigaciones de Granos, de Sanidad Vegetal, en Agricultura Tropical, para el Instituto de Ingeniería Agrícola y para las 4 universidades de las 4 provincias incluidas en el proyecto). A causa de la fluctuación de la tasa de cambio del dólar estadounidense (USD) con respecto a las monedas del financiamiento (EUROS y Derechos Especiales de Giro, DEG), se ha observado una reducción de los recursos financieros disponibles, cuantificable en alrededor de USD 5 millones (el 13% del financiamiento originariamente estimado en USD 37.7 millones). Se estima que actualmente quedan alrededor de USD 9.5 millones del financiamiento para los tres componentes del proyecto y que no se podrá llegar al objetivo de 157 cooperativas/PDC previsto en el ML. Sin embargo se considera que se llegará a más del 85% de la metas del ML en términos del número de cooperativas.

C.6 **Risks** Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability

Fiduciary aspects	El riesgo principal es la capacidad de apoyo por parte de Cítricos Caribe al Proyecto en los procesos de licitaciones. Se mantiene el riesgo por los efectos de la variación de los tipos de cambio del EURO y DEG, afectando el nivel total de inversiones. La debilidad del Sistema contable VS, que se refleja en recarga de trabajo, menor eficiencia y estados financieros que no son veraces.
Project implementation	Los riesgos principales son: (i) la necesidad de coordinar la entrega oportuna de los equipamientos e insumos a cada cooperativa y productor (semillas, fertilizantes, medios de control biológico de plagas,

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 21 de noviembre a 2 de diciembre de 2016

Apendice 1: Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas

progress	entre otros), y (ii) el posible desfase en la puesta en marcha de las 4 plantas de secado y beneficio de granos.
Outputs and outcomes	Los principales riegos para el logro de los objetivos y metas del Proyecto son los siguientes: (i) la reducción de la disponibilidad de los recursos financieros a causa de las fluctuaciones la el tasa de cambio del USD; (ii) la disponibilidad del paquete tecnológico en tiempo, calidad y cantidad suficiente.
Sustainability	Los principales riesgos son: (i) insuficiente capacitación en temas como gestión y administración de las cooperativas; (ii) la falta de piezas de repuesto para equipos e implemetos agrícolas y sistemas de riego (actualmente se importa el 10% de piezas de repuesto pero pudiera no ser suficiente).

Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Capacidad institucional para llevar a cabo los procesos de adquisiciones	La debilidad se refiere a un reducido conocimiento y experiencia en adquisiciones según las directrices del FIDA en Cítricos Caribe. Por lo tanto, se propone desarrollar un PFS para fortalecer a Cítricos Caribe con equipamiento y capacitación.	Enero 2017	Recomendado en la supervisión de noviembre 2016
Fortalecimiento de las cooperativas	Al fin de apoyar el especialista en importaciones de la ONP en la llegada y puesta en marcha de los equipos (incluyendo las plantas de secado y los sistemas de riego), se propone incrementar el personal de la ONP con un especialista en mecanización agrícola.	Febrero 2017	Recomendado en la supervisión de noviembre 2016
Falta de recursos financieros a causa de las variaciones en la tasa de cambio del USD	Hacer una planificación estratégica y financiera para establecer las prioridades, el número total de PDCs a ser financiado, maximizando los beneficios de los recursos residuales disponibles.	Antes del próximo CEAI a principios 2017	Recomendado en la supervisión de noviembre 2016
Disponibilidad del paquete tecnológico	La ONP debe seguir trabajando con el MINAG en la programación de requerimientos de insumos para que se priorice su entrega en la cooperativas del proyecto	Continuo	Continuo
Piezas de repuesto	En la planificación estratégica del uso de los recursos residuales, considerar si es posible la adición de piezas de repuesto para las maquinarias incluidas en los PDCs aprobados.	Antes del próximo CEAI a principios 2017	Recomendado en la supervisión de Noviembre 2016
Uso eficiente del equipo en cooperativas que prestarán servicios a otras bases productivas	Hay un primer grupo de 15 CCS que han recibido equipos en 2016 y que prestarán servicios a otras cooperativas. Se recomienda incrementar el número de tales cooperativas a través de los últimos PDCs, focalizar la capacitación y preparar un manual de procedimientos para que hagan un uso eficiente de esos equipos	Primer semestre 2017	Continuo
Retrasos en la puesta en marcha de las plantas de secado y beneficio de granos	Hacer una planificación de detalle para coordinar las obras civiles con el montaje y la puesta en marcha de los equipos, y asegurar el completamiento de las 4 plantas para finales del 2018	Primer semestre 2017	Recomendado en la supervisión de noviembre 2016

Additional observations

Apéndice 2: Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
Meta:			
Contribuir al fortalecimiento de la seguridad alimentaria y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población cubana	<p><i>(Al final del Proyecto, por provincia, municipio)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción de la demanda (nacional y provincial) de maíz y frijol, con producción obtenida a través del Proyecto, según canasta básica y consumo social, turismo, MAE, alimento animal respecto de la línea de base. 8,000 hogares que incrementan los activos del hogar en 10% (RIMS). <p><i>Estos indicadores se calculan con información de línea base y evaluación final al 5to año.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de línea de base Estadísticas del Gobierno Estudios específicos Estudios de impacto y de indicadores RIMS 	
Objetivo de desarrollo del proyecto:			
Incrementar la producción y la productividad* de maíz y frijol y las condiciones de vida de las familias de los productores agrícolas organizados en cooperativas en la región oriental	<p><i>(Al final del Proyecto, por tipo de cooperativa, provincia, desagregación por sexo y grupo etario)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 13.000 hogares de productores agrícolas totales de las cooperativas son beneficiados por el proyecto. Incremento de 5% en mujeres y 5% en jóvenes de asociados de cooperativas del proyecto. La producción de maíz incrementa en al menos un 60% y en un 80% en frijol en las cooperativas beneficiadas, respecto a la línea de base. Incremento sostenido en la productividad de frijol respecto a la línea de base. Rendimientos esperados al final de Proyecto: Frijol Caupí: 0,9 t/ha en seco y 1,2 t/ha bajo riego; Frijol Negro: 1,1 t/ha en seco y 1,5 t/ha bajo riego. Incremento sostenido en la productividad de maíz respecto a la línea de base. Rendimientos esperados al cierre del Proyecto: 1,9 t/ha en seco y 3,4 t/ha bajo riego. 100% de productores de maíz y frijol asociados a las cooperativas del proyecto mejoran su acceso a maquinaria y/o equipo para la producción y post-cosecha (60% con acceso a servicios de riego). Incremento en el % productores que comunican mejora en la calidad de vida como resultado del acceso a los activos y servicios del proyecto. <p><i>Estos indicadores se calculan con información de línea base y evaluación final al 5to año.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de línea de base. Estudio de impactos del Proyecto. Estadísticas del Gobierno Estudios de ingresos de productores Reportes del sistema de PSEGC Informes RIMS 	<ul style="list-style-type: none"> La economía del país es estable y las condiciones de mercado son favorables para el maíz y frijol. Los desastres naturales tienen un bajo impacto en la agricultura y economía del país. Los recursos del Gobierno son debidamente presupuestados y desembolsados en tiempo. El organismo prestatario y la ONP promueven una gestión por resultados que permite medir el impacto y el logro de los objetivos. Este riesgo se materializaría si no se contara con un sistema efectivo de PSEGC. Gobierno desarrolla mecanismos para operacionalizar los lineamientos de la política que promueven y reconocen otras formas de gestión económica no Estatales (empresas de capital mixto, las cooperativas, los productores

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
<p>Efecto directo</p> <p>Componente 1. Fortalecimiento de las organizaciones cooperativas de los productores agrícolas</p> <p>Los productores agrícolas y las cooperativas (CCS, CPA, UBPC) fortalecen sus capacidades de producción sostenible, gestión empresarial, organización e incrementan sus activos físicos</p>	<p><i>(Al final del Proyecto, por tipo de cooperativa, provincia, desagregación por sexo y grupo etario)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 157 cooperativas, con al menos 10% mujeres asociadas (10% integradas en sus juntas directivas son mujeres), incrementan sus inversiones (patrimonio) en equipo y maquinaria para la producción y/o post-cosecha (riego, sembradoras, cosechadoras, trilladoras, silos, entre otros) respecto a la línea de base (valor en CUC y cantidad). <p><i>58 cooperativas han incrementado sus inversiones en equipo y maquinaria. Esto representa 36.9%</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 80% de los productores agrícolas capacitados adoptan las tecnologías recomendadas (RIMS). <p><i>Los productores y operarios de los nuevos equipos han sido capacitados en el uso y regulaciones de los mismos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 60% de cooperativas capacitadas comunican mejoras en la gestión empresarial (administración, mercado, agricultura de contratos, otros). <p><i>Este indicador se calculará al medio término y en la evaluación final.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 60% de las cooperativas capacitadas mejoran su organización cooperativa (participación, liderazgo, toma de decisiones, otros). <p><i>Este indicador se calculará al medio término y en la evaluación final.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de al menos un 25% en el área de siembra para maíz y frijol, al 5to año. 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes del Sistema de S&E. Registros de las cooperativas. Registros de insumos de los productores. Registros de BANDEC 	<p>agrícolas y los trabajadores por cuenta propia)</p>
<p>Productos:</p> <p>1.1 Las cooperativas de productores agrícolas formulan y ejecutan Planes de Desarrollo Cooperativo (PDC).</p> <p>1.2 Productores agrícolas capacitados en nuevas tecnologías de producción y manejo</p>	<p><i>(Por tipo de cooperativa, provincia/municipio, desagregación por sexo y grupo etario)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 157 cooperativas han formulado y ejecutado PDC <p><i>98 cooperativas han formulado PDC (63%), mientras que 58 cooperativas ya están ejecutando los PDC (37%)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Reportes RIMS 1er nivel Registros del Componente Planes de Desarrollo Cooperativo Registros y archivos de las organizaciones 	

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
<p>post-cosecha de granos, ambientalmente sostenibles.</p> <p>1.3 Productores agrícolas y otros asociados de la cooperativa capacitados en organización cooperativa y gestión empresarial.</p> <p>1.4 Las cooperativas y productores amplían el área de siembra de maíz y frijol (secano y riego).</p>	<ul style="list-style-type: none"> 13.000 productores agrícolas capacitados en tecnologías productivas y de manejo post-cosecha ambientalmente sostenibles, al 5to año. <p><i>1391 productores agrícolas han sido capacitados en tecnologías productivas y de manejo post-cosecha ambientalmente sostenibles (11% de la meta).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 3.140 asociados de las cooperativas (productores agrícolas y otros miembros), de los cuales 10% son mujeres y 15% jóvenes, capacitados en organización cooperativa, al 4to año. <p><i>1,647 asociados de las cooperativas capacitados en organización cooperativa (10% de la meta), de ellos 22% son mujeres y 37% son jóvenes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 6.000 asociados de las cooperativas (productores agrícolas y otros miembros), de los cuales 10% son mujeres, capacitados en gestión empresarial, al 5to año (RIMS). <p><i>647 asociados de las cooperativas capacitados en gestión empresarial (11% de la meta), de ellos 25% son mujeres.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 4.000 has totales bajo riego para maíz y frijol, al 5to año. <p><i>Este indicador depende de la llegada de los equipos de riego</i> (Al final del Proyecto, por tipo de entidad, provincia/municipio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de S&E • Registros e informes de capacitaciones 	
<p>Efecto directo Componente 2. Fortalecimiento de Entidades Prestadoras de Servicios (EPS)</p> <p>Entidades de prestación de servicios (estatales y no estatales) mejoran la oferta de servicios a los productores de maíz y frijol.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 36 EPS (estatales y no estatales) con oferta mejorada de servicios a productores de maíz y frijol, respecto a la línea de base, al 5to año. Las plantas instaladas benefician y secan al menos 65% de la producción de maíz y frijol de las 157 cooperativas del proyecto. 100% de productores de maíz y frijol de las cooperativas del proyecto reciben los insumos requeridos y con oportunidad (semilla mejorada, fertilizantes biológicos, medios biológicos,) para la producción a través de las EPS fortalecidas. Incremento en el nivel de satisfacción del agricultor sobre la oferta de servicios para la producción y post cosecha, respecto a la línea de base. 120 puestos de trabajo generados por las EPS de secado y beneficiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros del Componente • Informes de resultados de las EPS • Reportes del sistema de PS&E • Encuesta de satisfacción 	

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
	<p><i>Los recursos dirigidos a EPS se están recibiendo actualmente. Los indicadores de efecto directos se calcularán a partir del año 2017.</i></p> <p><i>(Al final del Proyecto, por tipo de entidad, provincia/municipio, por sexo, grupo etario)</i></p>		
<p>Productos:</p> <p>2.1 EPS formulan y ejecutan PFS a nivel provincial de apoyo al productor agrícola de maíz y frijol.</p> <p>2.2 EPS con inversión en activos para apoyar la producción de maíz y frijol.</p> <p>2.3 Técnicos/profesionales de EPS capacitados en tecnologías productivas y manejo post-cosecha, crédito, capacitación, extensión, otros</p> <p>2.4 Plantas para el procesamiento de granos en operación</p> <p>2.5 Desarrollo de tecnologías para la producción y manejo post-cosecha de maíz y frijol</p> <p>2.6 Producción de insumos (semillas, fertilizantes, medios biológicos) para el cultivo de maíz y frijol</p>	<p>▪ 36 EPS (estatales y no estatales) formulan y ejecutan PFS.</p> <p><i>40 EPS han formulado PFS (112%), de los cuales 8 se están ejecutando (23% de 36).</i></p> <p>▪ 36 EPS aumentan la inversión en activos (físicos, tecnológicos, información) respecto a la línea de base.</p> <p><i>8 EPS están aumentando su inversión en activos (23%)</i></p> <p>▪ 256 técnicos/profesionales de EPS capacitados (RIMS 1.2.1).</p> <p><i>342 técnicos/profesionales de EPS han recibido capacitación (134%)</i></p> <p>▪ 4 plantas de procesamiento de granos en operación.</p> <p>▪ 15 tecnologías desarrolladas o adaptadas en cultivos de maíz y frijol.</p> <p>▪ 100% de los PFS cumplen con su plan de producción de insumos y provisión de servicios para el cultivo de maíz y frijol (semilla, fertilizantes biológicos, medios biológicos) respecto a la línea de base.</p> <p><i>Los recursos dirigidos a EPS se están recibiendo actualmente. Los indicadores de efecto directos se calcularán a partir del año 2017.</i></p> <p>▪ 100% de la solicitudes de crédito a BANDEC se tramitan oportunamente.</p> <p><i>Se han tramitado oportunamente 66 solicitudes de crédito de 98 PDC aprobados (68%).</i></p>	<p>▪ Registros del Componente</p> <p>▪ Documentos de PFS</p> <p>▪ Registros y archivos de empresas y entidades estatales</p> <p>▪ Registros del sistema de PSEGC</p> <p>▪ Informes de capacitaciones</p> <p>▪ Registro RIM 1er nivel</p>	

Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

Esfera	Medida convenida	Fecha	Responsable de la adopción	Progresos
Ejecución del proyecto	Planificación estratégica y financiera de las actividades y de los recursos financieros disponibles para los PDCs y PFSs.	Diciembre 2016 /Enero 2017	ONP/Coordinadores provinciales	
	Desarrollo de un PFS adicional para el fortalecimiento de Cítricos Caribe	Diciembre 2016/ Enero 2017	ONP/ Responsable componente 2 / Cítricos Caribe	
	Completar el personal de la ONP y asegurar el acceso a internet	Febrero 2017	MINAG/Coordinador ONP	
	Elaboración de las definiciones de cálculo de los indicadores de marco lógico y RIMS y modificaciones.	Enero 2017	ONP	
	Solicitud de las bases de datos de la línea base	Enero 2017	ONP/ONEI	
	Elaboración del POA 2017 y envío al FIDA	Enero 2017	ONP	
	Documentar y analizar experiencias de cooperativas con participación de mujeres	Junio 2017	ONP	
Productos Componente1: Fortalecimiento de cooperativas	Entrega del total de equipos, implementos y sistemas de riego al primer grupo de 58 cooperativas.	Junio 2017	ONP	
	Entrega del total de equipos, implementos y sistemas de riego al segundo grupo de 40 cooperativas.	Diciembre 2017	ONP	
Componente 2: Fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios	Formular una propuesta para la atención integral del paquete tecnológico que se entrega a las cooperativas incorporadas a PRODECOR.	Enero 2017	MINAG/OSDE Agrícola/ONP	
	Entrega del equipamiento total previsto en los PFS de las 40 entidades aprobados en CEAI	Segundo semestre 2017	ONP	
	Formulación de PFS adicionales, revisión en la ONP y presentación en CEAI.	Febrero 2017	ONP	
	Dar prioridad a los PFS de las universidades integradas a la RED para impulsar las capacitaciones en temas de gestión empresarial, organización cooperativa, entre otros.	Primer trimestre 2017	ONP	

Componente 3: Organización y gestión del proyecto	Realizar un cronograma detallado de trabajo con los responsables para la puesta en marcha de las cuatro plantas de secado y beneficio de granos (incluyendo la preparación previa, estudios de ingeniería básica y de detalle, montaje y pruebas de equipo, etc.).	Primer trimestre 2017	ONP
	Formular propuesta para el uso de recursos de la donación	Primer trimestre 2017	ONP
Sostenibilidad	Desarrollo del modelo de capacitación de campesino a campesino	Primer semestre de 2017	ONP
	Diseño de una evaluación específica sobre el funcionamiento del modelo de cooperativas prestadoras de servicio	Segundo semestre de 2017	ONP
Aspectos fiduciarios	Con el fin de resolver las debilidades del Sistema VS, la ONP tomará medidas para que se ajuste el Sistema (VS) o hará una propuesta a satisfacción del FIDA (por ejemplo, adquirir un sistema nuevo).	Marzo 2017	MINAG / Coordinador / Responsable Administrativa financiera ONP
	La ONP debe contar con facturas en original para respaldo de los gastos realizados, por lo que se acuerda que en la invitación a concursar y en el contrato se incluirá la condición de que el proveedor presente un ejemplar original adicional de la factura para su archivo por el proyecto. Alternativamente, mientras se implementa esta medida el asesor legal de la ONP podrá certificar las copias de las facturas entregadas a la ONP como copia fiel del original.	Inmediata	Responsable Administrativa financiera / Responsable de adquisiciones ONP
	Contratación de la firma auditora, misma del período anterior	15 de enero 2017	Responsable Administrativa financiera

Apéndice 4: Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS

Componente/ Subcomponente o Producto		Indicador	Unidad de medida	Periodo: 01/01/2016 al 31/10/2016			Meta final del proyecto	Efectivo acumulado	
				POA	Efectivo	%			%
Componente 1									
		Nuevos PDCs formulados y aprobados por el CEAI	Número de PDC	59	38	64	157	136	86
	RIMS	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola (temas de manejo del cultivo, post cosecha y tecnologías de siembra)	Número de personas	5000	553	11	13000	1391	11
	RIMS	Personas capacitadas en temas de gestión de las comunidades	Número de personas	4000	451	11	3140	647	21
		Miembros de juntas directivas capacitados en organización cooperativa y gestión empresarial	Número de personas	200	28	14			
	RIMS	Personas con acceso a servicios de asesoramiento facilitados	Número de personas	5000	742	15	13000	12202	93
		Fortalecer 98 cooperativas con PDCs formulados y aprobados	Número de cooperativas	98	58	59	157	58	37
		Rendimiento de maíz seco	Ton/ha	1.9	1.2	63	1.9	1.2	63
		Rendimiento de frijol seco	Ton/ha	1.1	0.8	72	1.1	0.8	72
Componente 2									
		Formulación y aprobación de nuevos PFS por el CEAI	Número de PFS	5	5	100	36	40	112
		Adquisición de 4 plantas de secado y beneficio de granos	Número de plantas	4	0	0	4	0	0
		Técnicos y profesionales de las EPS (CREE y LABPROSAV) capacitados en tecnologías de producción de medios biológicos	Número de personas	100	23	23			
		Técnicos y profesionales de las EPS capacitados en tecnologías (técnicos de empresas de granos)	Número de personas	40	25	63			
		Técnicos y profesionales de las EPS (UEB de semillas) capacitados en	Número de personas	40	0	0			

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 21 noviembre – 2 diciembre 2016

Apéndice 4: Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS

		tecnologías de producción de semillas						
		Técnicos y profesionales de las EPS (Laboratorios provinciales de suelos) capacitados en técnicas de análisis y muestreo de suelos y plantas	Número de personas	40	0	0		
		Personal de proveedores de servicios capacitado	Número de personas	220	58	26.3	256	134
		Porcentaje de ejecución del PFS de BANDEC	Porcentaje	30	59.15	197	100	59
		Porcentaje de ejecución del PFS de ONEI	Porcentaje	40	40.78	102	100	41
General								
	<i>RIMS</i>	Grupos* que reciben servicios del proyecto	Número de cooperativas	59	38	64	157	86

Nota: Se está revisando el método de cálculo de los indicadores RIMS sobre personas y hogares que reciben servicios del proyecto.

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador

Ejecución financiera por financiador/ global del proyecto/

Ejecutado hasta 31 de Octubre

Financiador	Estimación (en miles de USD)	Desembolsos (en miles de USD)	% desembolsado
Préstamo del FIDA	10.200,00	1.252,29	12,28
Donación del FIDA	500,00	196,04	39,21
Fondo FFE	27.000,00	3.374,83	12,50
Gobierno	7.597,00	1.577,90	20,77
Total	45.297,00	6.401,06	14,13

Ejecución financiera por financiador/ global del proyecto/

Recibido hasta 31 de Octubre

Financiador	Estimación (en miles de USD)	Desembolsos (en miles de USD)	% desembolsado
Préstamo del FIDA	10.200,00	1.459,48	14,31
Donación del FIDA	500,00	206,27	41,25
Fondo FFE	27.000,00	3.946,02	14,61
Gobierno	7.597,00	4.593,40	60,46
Total	45.297,00	10.205,17	22,53

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 21 noviembre – 2 diciembre 2016

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente (en miles de USD)

Ejecución financiera por financiador y componente, en miles de USD acumulado al 31 de octubre 2016

Componente	Préstamo del FIDA			Donación del FIDA			FFE			Gobierno			Total		
	Estimación	Efectivo	%	Estimación	Efectivo	%	Estimación	Efectivo	%	Estimación	Efectivo	%	Estimación	Efectivo	
1: Fortalecimiento de las Organizaciones cooperativas	6.490,78	1.014,06	16%				17.549,16	2.741,75	16%	4.360,48	721,40	17%	28.400,43	4.477,21	16%
2: Fortalecimiento de Entidades Prestadoras de Servicios	2.546,97	26,87	1%	261,91	196,04	75%	6.886,27	72,69	1%	1.327,23	76,06	6%	11.022,39	371,66	3%
3: Organización y Gestión del Proyecto	434,60	211,26	49%				1.175,05	560,38	48%	1.481,56	780,44	53%	3.091,20	1.552,08	50%
Total	9.472,35	1.252,19	13%	261,91	196,04	75%	25.610,48	3.374,82	13%	7.169,27	1.577,90	22%	42.514,01	6.400,95	15%

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 21 noviembre – 2 diciembre 2016

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al préstamo y préstamo del FIDA y préstamo del FFE

Desembolsos con cargo a cada financiamiento: préstamo FIDA (miles DEG, al 31 de Octubre 2016)

Categoría	Asignación original	Asignación revisada	Desembolso *1	Solicitud de retiro de fondos pendiente *2	Saldo	Porcentaje desembolsado
I Obras Civiles	170,00				170,00	0,00%
II Equipos y Vehículos	5.550,00		728,93	267,47	4.553,60	17,95%
III Capacitación, Intercambio, asistencia Técnica y estudio	280,00		44,80		235,20	16,00%
IV Costos Operativos	170,00		31,93		138,07	18,78%
Sin asignación	680,00				680,00	0,00%
Depósito inicial			344,42		-344,42	
Total	6.850,00	0,00	1.150,08	267,47	5.432,45	20,69%
Tasa actual de desembolso			16,79%			

Desembolsos con cargo a cada financiamiento: donación FIDA (miles DEG, al 31 de Octubre 2016)

Categoría	Asignación original	Asignación revisada	Desembolso *1	Solicitud de retiro de fondos pendiente	Saldo	Porcentaje desembolsado
I Obras Civiles						
II Equipos y Vehículos	80,00		76,02		3,98	95,03%
III Capacitación, Intercambio, asistencia Técnica y estudio	260,00		50,19		209,81	19,30%
IV Costos Operativos						
Sin asignación						
Depósito inicial			85,04		-85,04	
Total	340,00	0,00	211,25	0,00	128,75	62,13%
Tasa actual de desembolso			62,13%			

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 21 noviembre – 2 diciembre 2016

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

Desembolsos con cargo a cada financiamiento: FFE (miles EUROS al 31 de Octubre 2016)

Categoría	Asignación original	Asignación revisada	Desembolso *1	Solicitud de retiro de fondos pendiente *2	Saldo	Porcentaje desembolsado
I Obras Civiles	500,00				500,00	0,00%
II Equipos y Vehículos	16.910,00		2.462,19	581,33	13.866,48	18,00%
III Capacitación, Intercambio, asistencia Técnica y estudio	820,00		152,58		667,42	18,61%
IV Costos Operativos	490,00		108,90		381,10	22,22%
Sin asignación	2.080,00				2.080,00	0,00%
Depósito inicial			1.095,00		-1.095,00	
Total	20.800,00	0,00	3.818,67	581,33	17.495,00	21,15%
Tasa actual de desembolso			18,36%			

CUBA

Proyecto de Desarrollo Cooperativo en la Región Oriental

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 21 noviembre – 2 diciembre 2016

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

Cuadro 5D: Ejecución presupuesto 2016 con cargo al préstamo y préstamo del FIDA y préstamo del FFE y Gobierno en Euros

Componente	Presupuesto 2016 por componente			Proporción sobre total	
	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución
Componente # 1 Fortalecimiento a las Bases Productivas	15.996.679,1	4.244.391,4	27%	69%	83%
Componente # 2 Entidades Prestadoras de Servicios	6.318.841,7	185.005,7	3%	27%	4%
Organización y Gestión del Proyecto	1.022.010,0	671.325,3	66%	4%	13%
Total	23.337.530,9	5.100.722,3	22%	100%	100%

Fuente de financiamiento	Presupuesto 2016 por fuente			Proporción sobre total	
	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución
Préstamo FIDA	5.255.730,90	1.201.498,89	23%	23%	24%
F.F.E	14.209.939,10	3.248.497,02	23%	61%	64%
Donación FIDA	36.521,74	72.913,39	200%	0,16%	1,43%
Aporte Gobierno de Cuba	3.835.339,13	577.813,00	15%	16%	11%
Total	23.337.530,87	5.100.722,30	22%	100%	100%

Categoría	Presupuesto 2016 por categoría			Proporción sobre total	
	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución
Categoría II Equipos y Vehículos	21.905.561,30	4.306.776,66	20%	94%	84%
Categoría III Capacitaciones, Talleres, Asistencia Técnica	817.143,48	249.358,82	31%	4%	5%
Categoría IV Costos Operativos	614.826,09	544.586,82	89%	3%	11%
Total	23.337.530,87	5.100.722,30	22%	100%	100%

Apéndice 6: Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación

Sección	Cláusula	Fecha prevista del objetivo/medida	Situación/fecha del cumplimiento	Observaciones
Sección B 5 y 6 CG 7.02	Apertura de cuentas en BANDEC para adelanto de cada financiamiento y cuentas operativas	Inicio de la ejecución	Cumplido	
Sección B 7 CG 7.03	Aporte de contrapartida	Anualmente según presupuesto	Cumplido 2015 y 2016	
Sección E 3	Condiciones adicionales para el retiro de fondos: MOP aprobado CG 7. 11 ONP establecida Cuentas abierta Sistema contable ajustado		Cumplida para inicio de ejecución	En MS de noviembre 2016 se determina que se deben hacer ajustes al sistema contable y completar la ONP
Anexo1 Sección II	2 CCNP establecida y operando 4 CEAI establecidos y operando 5.5 MOP en uso	Inicio de la ejecución	Cumplido	
Anexo1 Sección III	1 CG 8.02 Sistema de S&E establecido 2 Acciones de ONEI 3 y CG 7.05 Adquisiciones	Inicio de la ejecución	Pendiente en proceso Pendiente En proceso	En adquisiciones aplicando procedimientos acordados
CG 7.01 b) i) ii)	Presentación de POA a FIDA	60 días antes del año en cuestión POA 2016 noviembre 2015	Cumplido	Presentado con retraso
CG 9.02	Estados financieros no auditados	Cuatro meses siguientes al cierre fiscal Estados financieros 2015 en Abril 2016	Cumplido	Presentados en tiempo
CG 9.03)	Informes de auditoría externa presentados al FIDA	Seis meses siguientes al cierre del período fiscal auditado Informe 2014-2015 en junio 2016	Cumplido	Presentado con 2,5 meses de retraso
Sección C 3 GG 8.03 b) y c)	Realización conjunta por el Prestatario y el FIDA de una revisión -a mitad de período	Mitad de período	NA	
CG 8.04	Informe Final	No mas allá de la fecha de cierre	NA	

Apéndice 7: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación

Aprendizaje

En cuanto a aprendizaje, durante la operación del proyecto, el país a través de la ONP junto con las instituciones involucradas en la gestión de recursos externos por organismos financieros internacionales multilaterales ha tenido un aprendizaje importante sobre los procesos de gestión de organismos financieros internacionales. El uso de licitaciones internacionales por registro de proveedores, siguiendo el Manual Operativo del proyecto, ha provocado competencia entre proveedores, que conlleva a una mejora en el precio de compra del equipamiento comparado con otros equipos que se adquirían anteriormente en el país.

Se observó que el paquete tecnológico no es suficiente, ni oportuno para potenciar la producción de maíz y frijol. Aunque no es un apoyo que otorga directamente el proyecto, es un elemento clave para conseguir los objetivos sobre mayor producción y productividad, por tanto, se deberán realizar acciones de gestión para que el Estado provea el paquete tecnológico correspondiente.

Ajuste del marco de siembra derivado del uso de nuevas tecnologías que trae como consecuencia un mayor y mejor aprovechamiento del área de siembra de maíz y frijol.

Innovación: Describa las innovaciones de interés que haya observado durante la misión de supervisión

PRODECOR ha incorporado distintas innovaciones:

1. La implementación de una metodología participativa para la elaboración de los planes de desarrollo cooperativos y planes de fortalecimiento de los servicios (para entidades estatales y no estatales).
 2. Entregar **directamente** en las cooperativas el equipamiento lo que ha permitido que algunos productores cambien de siembra manual a tecnología de tracción animal y otros productores de tecnología de tracción animal a tecnología mecanizada.
 3. Implementado en las cooperativas beneficiarias el uso de un “Historial de campo” que deberá llevar cada productor para conocer las actividades realizadas para producir maíz y frijol desde la preparación de la tierra hasta la venta del producto.
 4. Desarrollo un modelo de cooperativas que tienen la capacidad y obligación de prestar servicios a otras cooperativas con menos equipo.
 5. La creación de una RED de capacitación es otra innovación. Esta RED incluye a las cuatro universidades de las provincias donde opera el proyecto, define una metodología a seguir para diagnosticar las necesidades de capacitación en cada una de las cooperativas y adapta los temas de estudio a ellas.
-