



Invertir en la población rural

## **República de Nicaragua**

---

### **Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados (PROCAVAL) (Préstamo FIDA 760-NI; Donación FIDA 8009-NI)**

#### **Informe de supervisión**

#### **Informe principal y apéndices**

Fechas de la misión: 21/nov/2014 – 07/dic/2014  
Fecha del documento: 19-ene-2015  
N.º del proyecto: 1380-NI  
N.º de informe: 3641-NI

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



## Índice

Acrónimos y siglas	iii
A. Introducción	1
B. Evaluación general de la ejecución del PROCAVAL	2
C. Productos y efectos directos	6
D. Marcha de la ejecución del PROCAVAL	10
E. Aspectos fiduciarios	11
F. Sostenibilidad	14
G. Otros	15
H. Conclusión	15

## Apéndices

Apéndice 1:	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas	17
Apéndice 2:	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	23
Apéndice 3:	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	31
Apéndice 4:	Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS	33
Apéndice 5:	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría	37
Apéndice 6:	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación	47
Apéndice 7:	Justificación de la calificación del avance en la implementación	48
Apéndice 8:	Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación	51

## Acrónimos y siglas

BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPM	Buenas prácticas de manufactura
CFS	<i>Controller's and Financial Services Division</i> (por su sigla en Inglés)
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONDECA	Fondo de Desarrollo Coopeandino
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
ITP	Informe de terminación de proyecto
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria y Cooperativa y Asociativa
MOP	Manual de Operaciones
NICADAPTA	Proyecto para la Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático
NTOM	Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense
PAC	Plan Anual de Compras
PDIng	planes de diversificación de ingresos
PFDC	Planes de fortalecimiento de capacidades
PICV	planes de inserción en cadenas de valor
POA	Programa de operación anual
PSA	Proyectos de seguridad alimentaria
RIMS	Sistema de gestión de los resultados y el impacto
S&E	Seguimiento y evaluación
SIGFA	Sistema Integrado de Gestión financiera, Administrativa y Auditoría
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto



## **A. Introducción<sup>1</sup>**

1. Representantes del Gobierno de la República de Nicaragua y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) llevaron a cabo una misión de supervisión conjunta con el objetivo de supervisar el avance en la implementación de la cartera de proyectos en el país. Esta ayuda memoria hace referencia al “Proyecto de Apoyo para la inserción de pequeños productores en las cadenas de Valor y Acceso a Mercados – PROCAVAL; Préstamo FIDA N° 760 – NI; Donación FIDA N° 8009 –NI que inició sus operaciones en agosto del 2008 y, fue ampliado en 2012, con un presupuesto total de USD 38 millones de los cuales el FIDA financia aproximadamente el 53%, otros co-financiadores son el BCIE, el FONDECA, el Gobierno de Nicaragua, y los protagonistas. El Proyecto tiene una duración convenida en 7 años, siendo su fecha terminación septiembre del 2015.
2. La misión se ha enfocado en: valorar el avance en la ejecución de PROCAVAL y el logro de sus objetivos previstos; proporcionar recomendaciones para la generación de procesos efectivos de consolidación, sostenibilidad, así como acciones y actividades para el periodo de terminación y cierre. Los objetivos específicos de la misión de Supervisión fueron: i) revisar los progresos en la implementación y los avances previstos desde la última misión de Supervisión, así como proponer acciones para la implementación en el marco del proceso de terminación y cierre; ii) analizar avances y posibles efectos del Proyecto a través de los Planes en ejecución en las áreas geográficas del mismo; iii) revisar la proyección física y financiera para la terminación y el cierre del proyecto; iv) revisar los avances del POA 2014 de PROCAVAL y el borrador de POA para el 2015; y v) trabajar con el MEFCCA en la identificación de efectos y buenas prácticas que puedan incorporarse en proyectos como el de “Adaptación a Cambios en el Mercado y a los efectos del Cambio Climático- NICADAPTA” que se enfoca en las cadenas de café y cacao y se encuentra iniciando su implementación.
3. El equipo de misión estuvo integrado por personal del MEFCCA, tanto del nivel central como de las delegaciones de Jinotega, Matagalpa y Boaco y especialistas del FIDA. La Misión inició su labor el día 22 de noviembre con una reunión preparatoria y una primera lectura del material informativo proporcionado por el MEFCCA/PROCAVAL. El día 24 de noviembre se realizó una sesión conjunta MEFCCA/PROCAVAL - FIDA para ajustes de la agenda y presentación del estado del proyecto.
4. Las visitas en el terreno se realizaron en los Departamentos de Jinotega, Matagalpa y Boaco. La metodología de visitas se basó en reuniones “por cadena” en las que participaron organizaciones que trabajan en dicha cadena. De esta manera, se analizó la cadena de hortalizas, con participación de cinco proyectos representados por tres cooperativas y dos asociaciones; la cadena porcina con mujeres protagonistas provenientes del Bono Productivo Alimentario, organizadas en 9 cooperativas; la cadena de café y la cadena de lácteos, con la presencia de tres cooperativas en ambos casos, además de visitas en el campo y en las instalaciones físicas de primera transformación. Esta modalidad resultó de mucho aprendizaje por la dinámica de interrelación entre las y los miembros de la Misión y los grupos participantes, la mayoría con proyectos en etapa muy avanzada de desarrollo o próximos a concluirse.
5. La Misión revisó documentación relacionada con los avances del POA 2014, informes de avance de los planes y del Proyecto. En conjunto con la Unidad Gerencial del Proyecto (UGP) construyó los apéndices que muestran su desempeño, los que se incorporan en esta ayuda memoria. Asimismo se revisaron expedientes de algunos planes en ejecución y procesos en marcha. Hubo sesiones de trabajo para conocer el avance general del Proyecto y el contexto institucional; sesiones de retroalimentación y análisis de resultados de las visitas a los

---

<sup>1</sup> Integrantes de la misión: Por el MEFCCA participaron: María Antonieta Machado, Claudia Tijerino, Martin Cabera, Zaida Sáenz, Benito Aragón, Ricardo Medrano, Guillermo Martínez, Orlando Mendoza. Por el FIDA: Ladislao Rubio, Adolfo Castrillo, Pietro Simoni, Martine Meyrat, Miguel Medrano, Fanny Vega, Rocío Díaz, Thomas Pesek y Francisco Berríos.

territorios, así como intercambios para definir un enfoque de consolidación y de sostenibilidad, identificando acciones y actividades a ser incluidas en el POA 2015.

6. Los días 4 y 5 de diciembre se realizó un trabajo conjunto con funcionarios del MEFCCA y el equipo a cargo de NICADAPTA, con la presencia de técnicos del PROCAVAL para intercambiar experiencias y lecciones adquiridas en la implementación de este proyecto, y para apoyar la organización y planificación que permita un eficiente y eficaz arranque del NICADAPTA.

## **B. Evaluación general de la ejecución del PROCAVAL**

7. El avance en la implementación y el logro de los objetivos del PROCAVAL ha sido verificado durante la misión en correspondencia con lo recomendado en la anterior Misión de Supervisión. Durante esta Misión, en las visitas a Jinotega, Matagalpa y Boaco, se realizaron encuentros con productores vinculados a las cadenas de hortalizas, porcina, láctea y café. El análisis en el terreno enfocó en el conocimiento de los avances, logros y aprendizajes obtenidos a la fecha, así como la perspectiva de sostenibilidad, de los planes por cadena. La misión conoció que los temas de consolidación y sostenibilidad se tienen en cuenta en 66 planes de sostenibilidad que han sido elaborados, y que deberán transformarse en acciones que, por lo menos en parte, podrán ser realizadas después de la terminación y cierre del PROCAVAL y deberán ser asumidas por el MEFCCA como tarea institucional.
8. El MEFCCA a través de la implementación de PROCAVAL, entre otras medidas, continúa profundizando y difundiendo la estrategia de relacionamiento entre el sector público y las familias de pequeños productores rurales y sus organizaciones, a través del empoderamiento de estas y su incorporación a cadenas de valor. Se pudo ratificar la eficacia actual y potencial del modelo de intervención desarrollado, especialmente en las cadenas con liderazgo claro y condiciones favorables para la articulación (i.e. cadena café que cuenta con antecedentes y experiencias de comercialización directa en el mercado nacional e internacional) y la de hortalizas con importantes acuerdos estables de comercialización a los supermercados (en el caso de la cadena de supermercados La Colonia).
9. El PROCAVAL ha mantenido un eficiente registro de los servicios ofrecidos a los protagonistas involucrados en las actividades e inversiones del proyecto. Esto se refleja en el permanente registro de los avances del Marco Lógico y del análisis de los indicadores RIMS. Se recomienda mantener este sistema hasta culminar la implementación del Proyecto, agregando información sobre los jóvenes protagonistas y sobre un análisis de la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios técnicos contratados.
10. El Proyecto ha incorporado una cantidad importante de protagonistas articulados a cadenas y mercados a través de planes, destacándose los siguientes indicadores acumulados: i) se han firmado 73 convenios con organizaciones para la implementación de planes en los Componentes 1 y 2, de los cuales 43 han sido ejecutados financiera y físicamente, y 30 se encuentran en ejecución en 108 municipios de 12 departamentos; ii) estos planes, han incorporado 18,122 familias de forma directa (8,244 mujeres jefas de familias) para un total de 84,953 protagonistas, 56% en el componente 1 y 44% en el componente 2 (un 86.3% respecto a la meta establecida para el final del proyecto); iii) de estas personas, el 49% son mujeres; y iv) la implementación de estos proyectos, ha generado compromisos con las organizaciones por un monto de USD 9.2 millones (GRUN, BCIE y FIDA).
11. Las inversiones realizadas a la fecha, han producido efectos en los ingresos, en el aumento de participación en mercados, en el incremento de la productividad y en los volúmenes de comercialización. Las organizaciones se han fortalecido mejorando sus capacidades para acceder a mercados y para hacer negocios sostenibles. Cooperativas vinculadas a las cadenas de café, cacao, miel, lácteos se han posicionado en mercados nacionales e



internacionales extendiendo sus beneficios a sus miembros. En los párrafos siguientes se presentan algunos de los datos más relevantes.

12. **Puestos de trabajo generados.** El Proyecto ha logrado generar puestos de trabajo directo e indirecto, permitiendo que tanto jóvenes, mujeres y hombres logren incorporarse en el mercado laboral. Al 30 de septiembre de 2014 se contabiliza la creación de unos 1300 empleos directos vinculados con los planes de inversión (444 empleos directos de los que 179 son mujeres, y 867 indirectos de los que 153 son mujeres), y un acumulado de 18750 empleos indirectos. Lo anterior representa un 98% de cumplimiento de las metas del período. Considerando que hasta el 2013 se había creado 4324 nuevos puesto de trabajo, durante la vida del proyecto se contabilizan unos 5635.
13. Respecto a protagonistas capacitados en conocimientos y habilidades para ofrecer servicios a lo largo de las cadenas, se registran 6.102 personas capacitadas a octubre 2014 (91% de la meta) y 1,474 personas capacitadas en post producción, elaboración y comercialización. El 57.2% son mujeres.
14. A la fecha a través de la matriz de seguimiento a los indicadores de cada proyecto, se desprende un avance de 6.140 familias (respecto a un objetivo 5000 de familias) que representan a 31.928 personas integradas en alianzas y acuerdos de negocios para agregación de valor y acceso a mercados. El análisis de información documental del proyecto muestra que con respecto a la participación de la mujer en la comercialización, se aprecia que en 61 Organizaciones participan un total de 116 mujeres en los aspectos relacionados con la comercialización de la producción.
15. **En seguridad alimentaria** se han apoyado a 22.406 hogares, sobre una meta del diseño de 18 mil y **en adaptación de los sistemas productivos al cambio climático** se tiene registro de 6 proyectos específicos que aplican medidas de adaptación al cambio climáticos y buenas prácticas agrícolas o de manufactura en planes de Chía, Marango, Carne y Miel involucrando 466 familias de Matagalpa, Masaya, Nueva Segovia, Estelí y León. Se siguen distribuyendo 18.903 plantas frutales entre las familias, las cuales han sido sembradas, como parte de la diversificación de la producción, 18 fincas como parcelas demostrativas han aplicado medidas de conservación de suelo, a través de asistencias técnicas con el fin de monitorear las plagas y enfermedades en las plantaciones de café y se lograron establecer 386 manzanas de café.
16. Como prácticas de adaptación, hasta finales del 2013 en el marco del proyecto se han establecido 76 sistemas de riego por aspersión y goteo para cultivos de hortalizas y frijol. Se construyeron 8 mini acueductos en los municipios de Teustepe y Boaco apoyando a 288 familias productores de hortalizas; y se construyeron 47 reservorios para el aprovechamiento del agua en uso agrícola comunitario en los municipios de Sébaco, Ciudad Darío y San Dionisio, Terrabona apoyando a 306 familias. También se construyeron 6 pilas de captación de agua en los municipios de San José de los Remates y Boaco con el apoyo de 58 familias, y 1 tanque de almacenamiento de agua apoyando a 10 familias.
17. Existen 96 proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento de 772.74 kms. de caminos terciarios implementados, los que involucran a 141,900 familias protagonistas de forma directa e indirecta. Considerando el monto de estos contratos, el total comprometido para inversión en caminos terciarios y en su reparación asciende a un total de USD 6.93 millones, correspondiendo USD 2.42 millones a FIDA.
18. El PROCAVAL en el 2014 ha avanzado de manera significativa en el logro de las metas y objetivos, como se puede desprender de los avances que se presentan en la siguiente sección, logrando un acumulado que en muchos casos supera los indicadores y las metas del Marco Lógico. Para el año 2015 existen importantes desafíos para garantizar la consolidación y sostenibilidad de las acciones e inversiones realizadas. En 2014 se inició el abordaje de estos temas a través de la preparación de Planes de Sostenibilidad (66 preparados); mientras se ha continuado también la ejecución de proyectos nuevos y la terminación de otros.
19. Los proyectos de seguridad alimentaria (PSA) respondieron a una situación de urgencia alimentaria, para cuya atención el FIDA aprobó recursos adicionales, a los que se dio prioridad para su ejecución. Mediante su participación en esos planes, y en los de cadenas, las familias y organizaciones de productores se han capitalizado, a través de las transferencias del

- proyecto y el financiamiento de otras fuentes. En el caso de organizaciones de mujeres, que surgieron en el marco del programa del Bono Productivo Alimentario, el efecto es notorio: han superado problemas de seguridad alimentaria, lo que las ha llevado a generar excedentes que están intentando procesar y/o comercializar a través de planes financiados por el Proyecto.
20. El proyecto es alineado con la política pública definida por el MEFCCA. El esquema de ejecución, si bien enfrenta desafíos permanentes dado su carácter aún novedoso, se ha incorporado en la gestión institucional, es conocido en el medio, y ha demostrado sus efectos positivos en las familias protagonistas atendidas. El esquema de ejecución, se ha abierto a una nueva modalidad de implementación que refleja responsabilidades compartidas. En cuanto a las actividades de mejora de activos naturales el proyecto viene desarrollando acciones que promuevan la reducción de los efectos contaminantes producto de la actividad agrícola y agroindustrial (ver apartado en Ayuda Memoria) producto de un interés de la política nacional de reducción de este tipo de impacto.
  21. En 2014 se han introducido prácticas y actividades que buscan ampliar y profundizar la difusión de conocimientos y de experiencias individuales y colectivas, por ej. por medio de rutas de aprendizaje e intercambios y más recientemente con acercamientos y actividades comunes organizados por cadenas, cómo las que se han realizado en ocasión de la presente misión de supervisión durante la cual se han desarrollado encuentros entre la misión y grupos (cooperativas, asociaciones, etc.) que han presentado sus resultados en sesiones comunes. El proyecto ha hecho varios ejercicios de sistematización y elaboración de estudios de casos, como forma de promover la difusión de conocimientos, innovaciones y buenas prácticas generados en la ejecución de planes en las diferentes cadenas atendidas, y su adaptación y adopción, por ejemplo por NICADAPTA, buscando asegurar y ampliar los resultados logrados.
  22. Respecto a la sostenibilidad, el PROCAVAL está enfocando su estrategia en analizar la situación en la que se encuentran los planes de inversión ejecutados. Para este fin se han preparado “planes de sostenibilidad” que identifican y permiten recabar pautas sobre las perspectivas de las inversiones y actividades realizadas. En la práctica se han identificado planes que desarrollan actividades rentables y estables, que presentan un elevado nivel de apropiación, y que tienen posibilidades de mantener y desarrollar su “negocio”; mientras que otros planes se encuentran aún en etapa de maduración como negocio y en proceso de fortalecimiento organizacional y/o empresarial. De acuerdo a cada situación los “planes de sostenibilidad” recomiendan acciones de consolidación y acciones futuras que deberán ser asumidas por los protagonistas y/o por el estado de acuerdo a políticas y prioridades que se definan en algunas cadenas como es el caso del Programa Nacional de Transformación y Desarrollo de la Caficultura, El Programa Nacional de Marango, o el Plan Nacional de Cacao. Por otro lado, respecto a acciones del PROCAVAL en el ámbito más global y general cómo género, medio ambiente etc. la sostenibilidad de las mismas dependerán en buena medida de los compromisos, recursos e incentivos que adopte la política pública en el sector, y de las prioridades que se establezcan en el MEFCCA en sus planes anuales para proporcionar el acompañamiento a las organizaciones en temas como acceso a financiamiento, desarrollo asociativo, equidad de género, desarrollo tecnológico, entre otras.
  23. En general se estima que buena parte de los negocios impulsados por el Proyecto han tenido efectos positivos para las familias protagonistas, siendo este un elemento adicional para inferir su sostenibilidad. Ello ha sido posible por la metodología utilizada mediante la cual se promovió complementar la apropiación efectiva de los planes impulsados (aún cuando requieren mayor tiempo de maduración), con el apoyo -cuando posible- de organizaciones consolidadas, con capacidades en gestión, acceso a mercados y compromiso por un desarrollo inclusivo. De esa forma se pudo aprovechar las economías de escala y el liderazgo del Gobierno en definir prioridades y alinear las actividades del Proyecto a los programas y políticas nacionales.
  24. Tomando en cuenta los plazos para la terminación del proyecto, si se mantienen las condiciones y el contexto político institucional para la implementación, se espera cumplir las metas y alcanzar los objetivos del PROCAVAL. Los componentes de diversificación de ingresos y de integración de familias en cadenas de valor muestran un ritmo satisfactorio y se han documentado los efectos en familias y personas. En general los productos y las metas por

- componente se han logrado de acuerdo a lo previsto en el Marco Lógico en algunos casos se han ampliamente superado como puede observarse en el apéndice 2 de esta Ayuda Memoria.
25. En materia de Seguimiento y Evaluación se debe profundizar el uso de la información generada por el sistema de S&E como apoyo al proceso de terminación y posterior cierre del PROCAVAL; así como para facilitar la preparación del ITP, de los estudios complementarios y de las sistematizaciones, análisis y recopilación de buenas prácticas. Se deben generar condiciones que permitan la evaluación de los planes, para reducir el riesgo de que la evaluación final encuentre vacíos de información.
  26. Al momento de esta misión, se han identificado logros asociados a cambios de comportamientos y mejora de capacidades (ej. Acceso a los mercados locales y de Managua y acuerdos con Supermercados). Queda pendiente para el 2014 un trabajo que permita identificar y cuantificar logros, asociados a cambios en procesos, calidades, sostenibilidad de las relaciones comerciales establecidas, incremento de la productividad y la consolidación.
  27. Los dos desafíos mayores para el PROCAVAL en el 2015 son: i) lograr una buena tasa de desembolso de fondos FIDA y ii) identificar aquellas actividades de prioridad del gobierno que no se han consolidado y requieren acompañamiento adicional una vez que cierra el proyecto; y iii) programar actividades que conduzcan a la elaboración del Informe de Terminación del Proyecto y avanzar en los procesos de cierre administrativos y rendición de cuentas respecto al monto anticipado.
  28. El POA/PAC del 2014 ha sido cumplido en un 60%. La ejecución financiera del proyecto alcanzó en el año el 60% de lo programado al mes de noviembre, este porcentaje se debe a que no se contó con recursos de la fuente BCIE entre los meses de marzo a junio, debido a que aún no estaban disponibles los recursos de contrapartida de gobierno para las inversiones en mantenimiento de caminos, situación que fue solventada en el mes de junio. También los proyectos de inversión previstos para este año, tomaron mucho tiempo en su formulación debido a la reorientación para estas inversiones.
  29. La tasa de desembolso en 2014 ha sido satisfactoria: 7 desembolsos (de la solicitud No. 27 a la No. 33) de la fuente FIDA por la cantidad de USD 4, 385,837.28. Un desembolso de la fuente de Gobierno por un monto total de USD 340,545.33. Un desembolso de la fuente BCIE por el monto total de USD 891,022.53. El monto total que PROCAVAL ha recibido en el transcurso del año 2014 es de USD 5, 617,405.14. Existen dos solicitudes de desembolso al FIDA por aproximadamente USD 900 mil, con lo cual quedarían por desembolsar aproximadamente USD 6,5 millones de fondos FIDA.
  30. El borrador del POA 2015, sujeto a revisión, plantea desembolsar la totalidad de los recursos FIDA disponibles. Buena parte de los recursos previstos para el 2015 se dirigen a financiar caminos terciarios (aprox. USD 2,7 millones) y para completar las transferencias a los proyectos en etapa de finalización. Aunque no se prevén nuevos planes en el 2015 hay algunos que están iniciando su ejecución a fines del 2014. La decisión de ejecutar inversiones en caminos terciarios permitirá alcanzar la meta de los 1.100 KM previstos en el Marco Lógico. La Misión considera que es una decisión acertada facilitar los procesos de consolidación de los proyectos de inversión e invertir en caminos por la relevancia que tienen estos en la en la creación de condiciones para mejorar los procesos de comercialización de la producción que benefician a la población rural pobre. La Misión considera que las metas de desembolsos para el 2015 representan un desafío relevante, pero estima de que se pueden alcanzar en buena medida siempre y cuando se mantengan las condiciones de apoyo a la gestión de la UGP y se dé un seguimiento sistemático a la implementación.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Preparar las actividades recomendadas por las directrices del FIDA para la preparación del ITP, incluyendo los estudios pertinentes, los talleres y demás actividades.	UGP	Febrero 2015
Incluir en el POA 2015, y tomar las iniciativas necesarias para definir términos de referencias para estudios en las áreas de: a) Acceso a mercados y vínculos con Supermercados; b) incremento de la producción y productividad; c) empleo directo e indirecto e incremento salarios y productividad; e) mecanismos para acceso a crédito y financiamiento; f) efectos de la formalización de protagonistas, organizaciones y transacciones comerciales; g) efectos e impactos de los caminos terciarios	UGP	Diciembre 2014

## C. Productos y efectos directos

31. La misión concentró sus esfuerzos en analizar los logros por cadena, de los proyectos ejecutados y en proceso de finalización, impactos preliminares, la sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas en función de su replicabilidad y sostenibilidad y los resultados del financiamiento de caminos con fondos FIDA.
32. **Componente1:** Participación en las Cadenas de Valor mediante el establecimiento de Alianzas Estratégicas
33. En el marco de este componente, la suma acumulada de Planes es de 49, de los cuales 36 son planes de inserción en cadenas de valor (PICV's), y 13 planes de fortalecimiento de capacidades (PFDC's). De esos planes, 27 (19 PICV Y 8 PFDC) se encuentran actualmente en ejecución. De acuerdo a los objetivos del PROCAVAL se ha incorporado tecnología en la producción agropecuaria: en 9 proyectos lácteos han aplicado tecnologías innovadoras, con 2.313 familias protagonistas de los cuales 1.386 son mujeres jefas de hogares, presentando un avance del 14% de participación; 34 proyectos implementan tecnologías y buenas prácticas orientadas a la producción agrícola apoyando con 7.794 familias protagonistas de las cuales 3.631 son mujeres jefas de hogares. Respecto al 2014, se han apoyado a 5 proyectos en los cuales se prácticas tecnologías de producción agropecuarias con la participación de 431 familias (128 mujeres). El 100% de los planes incorporan estrategia orientado al mercado y comercialización, tomando en cuenta las diferentes actividades orientadas a participación de ferias, promociones, incluso apoyos en registros marca, código de barras.
34. En forma acumulada los planes de este componente han incluido a 47.651 protagonistas, con un 48% de mujeres. La meta establecida para protagonistas incluidos en estos planes es de 41.600 personas, que ya ha sido superada. El Proyecto ha comprometido el equivalente a USD 7, 680,386.97 En lo que respecta a recursos de FIDA, se han comprometido USD6, 184,945.56 lo que representa el 34 % del total presupuestado para el componente.
35. La misión realizó visitas de campo a las siguientes cadenas de valor:
36. En Jinotega, se realizó visita de campo y reunión conjunta con protagonistas de la cadena de valor de hortalizas, representados por miembros protagonistas de la Cooperativa "Chagüite Grande Tomatoya"; organización anfitriona; Cooperativa "La Amistad – El Chimborazo" – Jinotega, Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD), Cooperativa de Productores de Hortalizas de Sabaco (COPRAHOR, RL), y Asociación Programa Agrícola "La Garnacha - San Nicolás" de Estelí. En estos intercambios se conoció la dinámica de mejoras en la productividad y de participación en los mercados nacionales con el desarrollo de alianzas comerciales con cadenas nacionales de supermercados.
37. En Matagalpa se realizó una visita de campo y reunión conjunta con protagonistas de la cadena de valor de carne porcina en una iniciativa surgida por mujeres que participaron anteriormente del programa Bono Productivo Alimentario, representando a las cooperativas: COOPROCAMBIOS (La Dalia), COOMMEM (Matiguás), COOMPROMMES (Muy Muy), COOMMEF (Rio Blanco), COMUBOSCH (Waslala), Miriam Hernández (Jinotega), Leyla López (Sébaco), COOCMAE (Darío). Los nueve centros "básicos" de acopio y destace de carne de cerdo, han destazado un total de 644 cerdos con un peso promedio de 200 libras. Esto generó

un valor de ventas de carne fresca en canal de C\$ 2, 601,760.00 (aproximadamente USD 105 mil). Descontando todos los costos y los salarios se obtuvo un excedente de C\$ 222,160.00. Las protagonistas que forman parte de la cadena se benefician esencialmente con la remuneración de su trabajo (han generado para sí mismas y para los encargados del destace (hombres) una fuente de trabajo remunerada), mientras el excedente se destina a capitalización de la cooperativa. Sus planes incluyen agregación de valor a la carne con la preparación de cortes, carnes ahumadas, chorizos embutidos, carnes preparadas, cortes especiales y otros derivados del cerdo (chicharrones, manteca, tocino) lo que les permitirá generar otros puestos de trabajo y una proyección de excedentes del orden de los C\$ 801,760.00. Para ello están tramitando registros y licencias sanitarias para la producción de alimentos (BPM / NTOM) y la certificación de la producción de cerdos por el MAG, haciendo uso de Buenas Prácticas en el manejo de porcinos.

38. En Boaco, se realizó una reunión conjunta con protagonistas de las cadenas de valor de café y lácteos, representados por miembros protagonistas de las Cooperativas de Café (Unión de Cooperativas Agropecuarias – Soppexcca de Jinotega, UCA Tierra Nueva de Boaco y CECOCAFEN de Matagalpa); de las cooperativas de lácteos (COMPROLACSE R.L, COMPROLACJ R.L y COOSERLAC R.L de los municipios de Jalapa, Quilalí y Estelí; COOPAC, TIOYACA, SAN FELIPE, EL CONGO de los municipios de Boaco, Camoapa, San Lorenzo; Cooperativa Samaria R.L de San Sebastián de Yalí de Jinotega; Cooperativa Multisectorial “Alfonso Núñez Rodríguez R.L” COMANUR R.L, El Cuá, Jinotega).
39. A nivel global en 2013 se han comercializado entre las delegaciones de Jinotega, Matagalpa y Boaco, C\$ 13.093.496,80 millones de córdobas entre proyectos de café, carne, arroz, miel, frijol, hortalizas, yuca. En volumen y valor, de acuerdo al monitoreo de los indicadores RIMS del período mencionado, ha habido un incremento en los indicadores de producción y comercialización.
40. Con respecto a la producción y ventas se dispone del siguiente cuadro que resume la Comercialización durante el 1er semestre del 2014 de proyectos PROCAVAL de cadenas de Café, Arroz, Miel, Carne, Frijol, Hortalizas y Yuca:

Rubro	Volumen de Venta	UM	Precio Unitario (C\$)	Monto Total Comercializado (C\$)
Frijol INTA Rojo y Cárdenas	56,960.00	Quintales	1,013.69	57 740,000.00
Granos Básicos, Hortalizas, Café, Miel y Carne y Derivados de Lácteos	469,452.00	Global		469,452.00
Lácteos	4,700.00	Galones	71.27	334,969.00
Café	3,500.00	Libras	10.70	37,450.00
Carne	133,022.33	Global		133,022.33
	3,200.00	Libra	22.82	73,008.00
Hortalizas	97,330.00	Global y Unidades		148,527.50
<b>Total</b>				58 936, 428.83
			USD	2 266,785.72

41. PROCAVAL ha apoyado a 93 grupos de comercialización de las cadenas de Arroz, Frijol, Maíz, Café, Cacao, Lácteos, Miel, Caña y Yuca. Las reuniones permitieron realizar reflexiones e identificar una serie de desafíos relacionados con los mecanismos de acceso a mercado y el tema de manejo de los riesgos existente en las cooperativas, en el marco de la legislación de contrataciones vigentes<sup>2</sup> y las políticas de compras en el sector privado mayorista

<sup>2</sup> Si no hay leyes de contrataciones públicas que den preferencias a las compras de los pequeños productores en el marco de concurso público, será difícil sostenerse en dicho mercado.

- (supermercados y grandes acopiadores como la Empresa Transnacional LALA, de origen Mexicano, que pronto iniciará operaciones en el país).
42. A pesar que los y las protagonistas organizados en las cooperativas apoyadas por PROCAVAL han participado en ferias nacionales, todavía no se han establecido redes de compra o ruedas de negocios. Se sugiere explorar la demanda de abastecimiento en hospitales y sistema penitenciario Asimismo su participación como proveedores estables de cadenas mayoristas como Hortifruti, La Colonia es importante y estable pero adolece de algunas debilidades relacionadas con la ausencia de contratos escritos y compromisos a futuro Lo(a)s protagonistas que participan en la implementación de proyectos han participado en 60 ferias de índole municipal, departamental y nacional, con el objeto de promover y comercializar sus productos agroindustriales.
43. Las inversiones y actividades del PROCAVAL a la fecha han permitido la creación de 23 relaciones comerciales estables entre grupos de protagonistas y empresarios comerciales y 37 alianzas estratégicas que se establecieron entre organizaciones de productores(as) y empresarios(as) comerciales con 6.140 familias integradas en alianzas y acuerdos de negocios para agregación de valor y acceso a mercados.
44. Se han fortalecido las capacidades gerenciales de 352 organizaciones de productores(as) con un sobre cumplimiento de un 217.20% de las metas. Y se han capacitado 290 organizaciones lideradas por mujeres para un con un sobre cumplimiento de 725% de las metas; y hay un acumulado a la fecha de 6,683 personas que han mejorado sus capacidades y destrezas en formulación de planes; 592 personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos, de las cuales 49.49% son mujeres. 4,420 personas entre jóvenes y mujeres que han adquirido habilidades y capacidades empresariales para insertarse al mercado laboral, de las cuales el 55.02% son mujeres.
45. **Componente 2: Apoyo a la diversificación de ingresos de las familias rurales**
46. Este componente actualmente apoya a las familias a través de planes de diversificación de ingresos (PDIng), mejora de capacidades para el trabajo a mujeres y jóvenes, y construcción y reparación de caminos terciarios, además de los planes de seguridad alimentaria (PSA). Se han implementado 12 PSA, los cuales han finalizado en su totalidad, y se firmaron convenios por 12 PDIng, de los cuales nueve han finalizado y 3 están en ejecución. Cabe destacar que los proyectos de seguridad alimentaria (PSA) respondieron a una situación de urgencia alimentaria, para cuya atención el FIDA aprobó recursos adicionales, a los que se dio prioridad para su ejecución, Además en el marco del componente, existen 96 proyectos de reparación y mantenimiento de caminos.
47. En este componente, sin considerar los caminos, el Proyecto ha comprometido el equivalente a USD 4, 029,370.06. En lo que respecta a recursos de FIDA, se han comprometido en este componente USD 3, 010,073.81. Si se agregan los contratos por caminos, los montos son USD 4,444,638.22 y USD 4, 166,108.64 en lo que respecta a recursos de FIDA.
48. Los planes financiados permitieron la incorporación de 37,302 protagonistas, superando la meta establecida en 13.000. De esa cifra, el 50% son mujeres.
49. **Caminos terciarios.** Se han firmado 23 convenios -fondos FIDA- con alcaldías municipales para implementar planes de rehabilitación y mantenimiento de caminos terciarios, con avances en la ejecución en 2014. Se han conformado 35 brigadas comunales para el mantenimiento de dichos caminos y se han elaborado 18 perfiles de proyectos de caminos que están en proceso de gestión para No Objeción a esta fecha.
50. La Misión pudo constatar la eficiencia y eficacia de las inversiones en caminos terciarios realizando una visita in situ a dos tramos de aproximadamente 6 Km de caminos terciarios recién concluidos en el Municipio de San Lorenzo, Boaco. La Misión ha podido conocer en detalle los procedimientos y los mecanismos de asociación entre el PROCAVAL y las Municipalidades desde un punto de vista metodológico, de priorización de caminos, de procesos administrativos y de rendición de cuentas. De especial relevancia es el mecanismo de creación de brigadas de protagonistas que son formadas, equipadas con equipo mínimo, y

organizadas para que puedan dar mantenimiento a los caminos, con el apoyo y el compromiso de las Municipalidades.

51. **Componente 3:** Organización para la ejecución

52. La misión constata que se requieren esfuerzos de seguimiento cercano de los proyectos en ejecución, orientados a asegurar que los logros de los planes sean evaluables. Asimismo garantizar el proceso de cierre, en los aspectos técnicos, administrativo y financieros. Se valora también la necesidad de programar acciones que favorezcan la sostenibilidad financiera/institucional de los planes, con efectiva participación de los y las protagonistas.

53. **En crédito, se ha logrado realizar** 3 gestiones efectivas a través del FONDECA-PRODUZCAMOS, a los proyectos CECOCAFEN, CECOVASI y el GORRION, por un monto total de C\$ 54.906.205,31 córdobas (USD 2,379,064,67) en 2014, lo que representa el 52.8% del monto total de crédito según PGI de USD 4.500.000.00. Se logró conseguir fondos de crédito para 7 proyectos con instituciones financieras por un monto de USD 602,141.64; 23 proyectos (21 PICV, 1 PDING, 1 PFDC) contratados están realizando gestiones de crédito productivo a través del FONDECA-PRODUZCAMOS, por un monto total C\$ 44, 032,755.74 equivalente a USD 1,693.567.53 dólares.

54. **Para la Sostenibilidad:** Se contrataron a profesionales para elaborar 66 planes de sostenibilidad que enfocan en apropiación y factibilidad de los negocios de las organizaciones que implementan planes con recursos de PROCAVAL: En Boaco 21 planes; en Matagalpa 42 planes; en Jinotega 3 planes. Se alcanzó el 66,7% de cumplimiento.

55. En apoyo e integración del PROCAVAL se contrataron 5 especialistas en café para apoyar al Programa Nacional de Renovación de la Caficultura realizando capacitaciones y elaboración de propuestas de financiamiento a productores(as) de 5 manzanas o menos.

56. Las recomendaciones y medidas convenidas con la Ayuda Memoria de la misión anterior de Supervisión de noviembre del 2013, han sido cumplidas en su mayoría (aproximadamente el 70%) de manera real y acordes al espíritu de las medidas convenidas. Las medidas que no se han aplicado son actualmente consideradas y se están llevando a cabo acciones para aplicar esas medidas.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Finalizar la implementación en diciembre de los últimos proyectos comprometidos.		
Programar la entrega de últimos desembolsos de las inversiones de los proyectos, que se encuentran en implementación	UGP/MEFCCA	Febrero 2015
Las rendiciones de los desembolsos entregados deberían estar listas en el mes de agosto del 2015.	UGP	Agosto 2015
Seguimiento efectivo a las inversiones programadas y establecimiento de cronogramas y rutas críticas de las inversiones.	UGP	Febrero 2015
Realizar los cierres administrativos y físicos de los proyectos en implementación.	UGP/MEFCCA	Julio 2015
Sistematizar la información de las metas alcanzadas y los resultados obtenidos en la implementación de proyectos y por rubro con enfoque de género y ambiental.	UGP/MEFCCA	Junio 2015

## **D. Marcha de la ejecución del PROCAVAL**

57. La misión pudo recopilar información detallada sobre la marcha de ejecución del PROCAVAL relativa al 2014 y a los datos acumulados y consolidados de los resultados y productos del PROCAVAL que se presentan en el apéndice 2 de esta Ayuda Memoria.
58. **Desempeño del sistema de seguimiento y evaluación.** Se mantiene el esfuerzo de PROCAVAL con la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación en el manejo de información, sobre todo en lo que se refiere a manejo de cartera, registros de protagonistas y capacitaciones que permite el seguimiento de los indicadores del primer nivel de RIMS, tanto a nivel de las delegaciones territoriales como de la UGP y preparar y entregar el informe sobre RIMS.
59. Sin embargo durante las visitas se pudo identificar que las organizaciones en los proyectos están sub-registrando el número de beneficiarios/as adicionales, sobre todo femeninos (hijos e hijas de productores/as que están siendo capacitados/as), por lo que se recomienda hacer una revisión de los registros para su completamiento al momento de cierre de los proyectos.
60. Sigue siendo un desafío el poder medir "efectos" derivados del conjunto de inversiones que hasta ahora ha impulsado el proyecto. En las visitas se identificó que las organizaciones que conforman las distintas cadenas no logran diferenciar productos y efectos. Por tal motivo resaltan el número de edificios, equipos, capacitaciones y asistencia técnicas transferidos y no los efectos que esto provoca en las familias y personas protagonistas.
61. La misión recomienda que los proyectos ejecutados y en proceso de finalización, y en el marco del cierre se deben analizar los logros por cadena, impactos, sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas de cara. La Misión estima necesario retomar las medidas convenidas de la misión anterior en cuanto a las actividades como la Ruta de Aprendizaje, Talleres de reflexión, de manera que sirvan de insumos para destacar los resultados más concretos con respecto a los niveles de empresarialidad, comercialización, y planes de sostenibilidad.
62. **Coherencia entre lo planificado y la implementación.** El presupuesto del MEF-PROCAVAL para el año 2014 fue de C\$ 239, 225,305.80, equivalente a USD 9, 200,973.30. La ejecución presupuestaria al 31 de octubre del 2014, es de USD 5, 535,482.56, lo que equivale a un 60% de lo programado. A pesar de la sub-ejecución financiero, lo implementado responde en forma coherente a lo planificado.
63. **Enfoque de género.** PROCAVAL ha avanzado en la aplicación de prácticas de género. Con base en las medidas convenidas, la Misión pudo constatar que los informes en PROCAVAL contienen información desagregada según sexo y, se han financiado proyectos a mujeres. Acorde con la información de la cartera de proyecto del año 2014, en sus diferentes tipos de iniciativas, se identifica que el 46% de las familias que participan tienen jefatura femenina o se otorga el apoyo a la mujer; del total de proyectos, un 24% están en manos de mujeres con los cuales manejan solo el 18% de la cartera de proyectos. Ello pone en evidencia que, a pesar de una participación casi igualitaria de hombres y mujeres, es un desafío aumentar la cantidad de proyectos en manos de las mujeres y el monto otorgado a proyectos manejado por ellas. Hace falta también un registro de las mujeres en cargos directivos y tipo de cargo, para la identificación de su participación en la toma de decisiones.
64. Con base en las cifras obtenidas actualmente, relativas a las capacitaciones y asistencias técnicas recibidas, un 36% son mujeres; si se realiza la desagregación según sexo y grupo de edad, se puede identificar que entre los y las adultos/as el 38% es mujer pero entre los y las jóvenes solo el 30% es mujer.
65. Sin embargo, la misión considera que hay un gran avance en la sensibilización y aplicación de prácticas de género, el cual se ha realizado a partir del nombramiento de la responsable de género y las focales en los territorios, así como actividades de sensibilización que han realizado a nivel central y de los territorios, tanto con personal de la institución y de las instituciones del Sistema, como con protagonistas. Se recomienda continuar con actividades de sensibilización y de capacitación sobre análisis de género (conceptos, indicadores,



medición de los mismos), así como su consideración de manera transversal, durante la realización del informe de terminación del PROCAVAL.

66. **Implementación del enfoque ambiental.** La revisión de la información existente a nivel de los proyectos identifica que están siendo registrados los posibles impactos ambientales de los proyectos y sus medidas de mitigación, a fin de cumplir con las normas ambientales, que les otorga el permiso correspondiente. La observación de las exposiciones y las pláticas desarrolladas en ese marco, así como las visitas de campo permitieron verificar la implementación de medidas de reducción de la contaminación ambiental por parte de los y las ejecutores/as de los proyectos, la revisión de documentación permite identificar la realización de prácticas y establecimiento de obras de conservación de suelos y agua para conservar/proteger los recursos naturales, base de la sostenibilidad productiva.
67. Conversaciones sostenidas con protagonistas y personal institucional ponen en evidencia la toma de conciencia sobre los efectos adversos del cambio climático y la preparación para llevar a cabo acciones que permitan la adaptación de las familias ante esos efectos adversos.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Continuar con las actividades de registro de las normas ambientales cumplidas y los aportes en la conservación de suelos y agua así como de reducción de la contaminación (al suelo, agua y aire).	UGP	Permanente
Revisar y completar los registros desagregados según género y grupo de edad para dimensionar adecuadamente los y las beneficiarios/as directos/as e indirectos/as del proyecto.	UGP	Febrero 2015
Continuar con actividades de sensibilización y de capacitación sobre análisis de género (conceptos, indicadores, medición de los mismos), así como su consideración de manera transversal, durante la realización del informe de terminación del PROCAVAL.	UGP	Permanente

## E. Aspectos fiduciarios

### Gestión financiera.

68. Resultado de la aplicación del formulario de evaluación fiduciaria,, implementado por oficina financiera del FIDA (CFS), se determina que el nivel de riesgo del sistema implementado por el Ministerio ,está entre medio y elevado; lo que se fundamenta en el avance en los ajustes al sistema contable, la implementación de medidas de seguimiento a contratos y adquisiciones y el desequilibrio en la gestión de desembolsos por categorías y fuentes de financiamiento.
69. Como se verificó en mayo 2014, el Ministerio avanzó en la actualización del SIGFA, con el fin de que vincule contabilidad con finanzas, registre la contabilidad y genere informes sobre los financiamientos por: categoría, componente y fuentes, desde un mismo sistema. A mayo 2014, se había logrado ajustar los módulos definiendo el tipo de registros e informes de salida desde el sistema, quedando pendiente la actualización de la contabilidad bajo los parámetros definidos. La misión ha recibido el informe sobre el estado financiero al 31 de octubre 2014, con los nuevos reportes por componente, categoría y rubros de gastos por fuente de financiamiento, estos informes deben ser revisados pues los montos por componente (totales) son diferentes a los montos por categorías (totales).
70. El Ministerio cumplió con su compromiso de ajustar la sección administrativa del MOP, con la normativa propia de la institución para: control de activos, viáticos, normas de control interno.
71. El Ministerio reporta un 73% de ejecución sobre presupuesto 2014, para fondos FIDA 45% para fondos BCIE, 49% para fondos de Gobierno. Siendo la ejecución global de un 64% del presupuesto total.
72. **Desembolso.** A la fecha, el proyecto cuenta con desembolsos de fondos FIDA por un total de 13.274 millones de dólares que representan el 68% del total de financiamiento estimado en 19 millones de dólares (considerando el financiamiento inicial y el financiamiento suplementario). Con esta tasa de desembolso se califica el proyecto como moderadamente

satisfactorio. Dados los disponibles por categoría de fondos y para los financiamientos 760 y 8009 A, se solicitó al Ministerio que las rendiciones de fondos a partir de la solicitud número 34, se realicen en las siguientes proporciones:

Categoría	760-NI	8009 A	863-NI	8097-NI
01 Vehículos y equipos			50%	50%
02 Fondos e iniciativas locales			50%	50%
03 STC	50%	50%		
04 Salarios	25%	25%	25%	25%
05 Fondo de apoyo a la estrategia de alimentos	50%	50%		
06 C. Operativos			50%	50%

73. Esto permitirá disponer de recursos de los financiamientos iniciales (760 y 8009 A) para financiar la categoría de Servicios Técnicos Contratados (STC), sin embargo es necesario que el Ministerio prepare una valoración de los recursos requeridos para el financiamiento de actividades que se cubren con esta categoría, hasta la fecha de cierre; dado que los financiamientos suplementarios no tienen esta categoría y en caso de requerir más fondos deberán realizar los trámites correspondientes ante FIDA para la creación de esta categoría en los financiamientos suplementarios. Se acuerda que el Ministerio remitirá a FIDA esta estimación antes del 15 de enero 2015.
74. Adicionalmente, los financiamientos iniciales se acercan a su finalización por lo que a partir de la solicitud 35, los gastos que se presentan con cargo a los mismos, serán aplicados a la cancelación del adelanto (US\$600.000.00), por lo que se recomienda al Ministerio prever el efecto de esta disposición en sus finanzas.

#### Fondos de contrapartida.

75. El Ministerio reporta que el aporte del Gobierno se incrementó en USD 400,000.00 y los beneficiarios en USD 1.6 millones, respecto al total de los fondos asignados al proyecto.
76. Se evidencia una mejora sustancial en la movilización de fondos por parte de los diferentes co-financiadores y en el registro del aporte por los beneficiarios en efectivo y en especie.
77. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** El Proyecto cumple con las condiciones contractuales de manera satisfactoria, en tiempo y forma, excepto por el retraso en la presentación del Informe de auditoría 2013 y a la fecha está pendiente la presentación de la propuesta del POA 2015. A la fecha se encuentra pendiente la actualización del MANOP bajo el enfoque de administración compartida.
78. **Adquisiciones y Contrataciones:** El Ministerio proporcionó información de seguimiento al Plan de Adquisiciones institucional para el año 2014. El monto total programado de un millón seiscientos treinta mil veintinueve dólares con 06/100 (USD1, 630,029.06) alcanzó una ejecución del 45% al 30 de octubre 2014 a través de la contratación de bienes, servicios distintos de consultoría y servicios de consultoría. Se revisó el informe de auditoría de gestión de periodo 2013 y no contiene condiciones reportables a nivel de adquisiciones y contrataciones del programa.
79. Debe de considerarse para el año de terminación y posterior período de cierre una ejecución satisfactoria de lo programado a través del Plan de Adquisiciones del año 2015 – 2016 a ejecutarse a nivel institucional y por las organizaciones protagonistas. Para ello la misión recomienda: establecer un plan de implementación de medidas adecuadas de empaquetamiento de las adquisiciones, selección de la modalidad apropiada conforme monto y objeto del contrato, los plazos de ejecución y la identificación de las áreas involucradas.

80. Revisar las normativas aplicables a los procesos de adquisiciones se recomienda revisar la sección VI “Adquisiciones de bienes y obras” y la Normativa Financiera Administrativa realizando propuestas para superar obstáculos en la ejecución de procedimientos<sup>3</sup> Esta revisión debe someterse a las aprobaciones correspondientes a más tardar enero 2015.
81. Durante el desarrollo de la revisión conjunta se examinaron procesos de adquisiciones y contrataciones gestionados en la sede central que corresponden al PAC 2014. En términos generales los procedimientos para contratación de bienes y servicios distintos a consultorías se desarrollan con apego a las normativas aplicables, tanto en la sede central como las delegaciones del área de incidencia.
82. Prevalece la necesidad de capacitar a los funcionarios de adquisiciones y de la UGP del proyecto en las modalidades concursales para contratación de servicios de consultorías y definición de términos de referencia, planificación y seguimiento de las adquisiciones y administración de contratos.
83. La información de los expedientes de contratación se encuentran sustancialmente conforme hasta la emisión de órdenes de compra y contrato, los pagos y entregas de productos se encuentra en los archivos soportes contables, sin embargo debe incluirse en el expediente de contratación conforme la sección VI Adquisiciones y Contrataciones numeral 5. Política a seguir.
84. Se revisó expedientes de la organización protagonista COPROCAMBIOS, RL. de La Dalia, mismos que cumplen con los procedimientos establecidos en la Normativa Administrativa Financiera, en su ejecución son apoyados por el personal administrativo de la delegación de Matagalpa, quienes dan seguimiento a las etapas de procedimiento.
85. En cuanto a las medidas convenidas en la misión 2013 no se ha documentado la revisión ex post de las adquisiciones por parte del programa. El programa remitió al FIDA la Normativa Financiera administrativa para administración compartida el 18 de julio del 2014.

#### **Auditoría. Calidad y tiempo de la auditoría:**

86. El informe de auditoría se presentó de manera tardía, el informe financiero en agosto, y el de gestión en octubre 2013. Con el fin de evitar este incumplimiento para la auditoría del período 2013, se acordó con el Ministerio una ruta crítica, siendo designado para el seguimiento y cumplimiento de la misma el Secretario General de la institución.
87. Con base en la cronología acordada con el Ministerio en noviembre del 2013, para la contratación de la firma auditora y la ejecución de las auditorías externas; a más tardar el 1 de noviembre se debió remitir a FIDA para no objeción los TDR con el fin de iniciar la contratación en diciembre y dar inicio de la auditoría en febrero del 2015. A la fecha no se han remitido los TDR para no objeción de FIDA. Se acuerda su remisión a más tardar el 15 de diciembre 2014.

---

<sup>3</sup> Revisar por ejemplo MANOP sobre contratación de servicios de consultoría menores a cincuenta mil dólares (USD 50,000.00) deben realizarse mediante “comparación de precios”, dicho contrato por su naturaleza conlleva modalidades de selección específicas no necesariamente determinadas por el precio de una propuesta; Así mismo, en el caso de la Normativa Financiera Administrativa deben identificarse la necesidad de revisar los umbrales, así como las diligencias documentales exigidas actualmente que son análogas a la carga ministerial lo que causa complejidades en el llenado y trámite de información.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Establecer medidas y estrategias de seguimiento al Plan de Adquisiciones.	Gerente UGP/División de Adquisiciones	Enero 2015
Modificación al MANOP sección VI “Adquisiciones de bienes y obras”	Gerente UGP/División de Adquisiciones	Diciembre 2014
Modificación del MOP, incorporando el enfoque de Administración Compartida	Gerente UGP	Diciembre 2014
Preparar una valoración de los recursos requeridos para el financiamiento de actividades que se cubren con la categoría STC, hasta la fecha de cierre	Gerente de la UGP	Enero 2015
Remisión de TDR para contratación de la firma auditora para el período 2014	Gerente de la UGP	Diciembre 2015

## F. Sostenibilidad

88. Un aspecto importante de la sostenibilidad es el institucional. En ese sentido, se constata que el riesgo es menor, dada la incorporación que ha hecho del enfoque del Proyecto la estructura del MEFFCA (a nivel nacional y en las delegaciones), y la incidencia de este en las decisiones estratégicas y operativas, aspecto que se ha fortalecido a lo largo de la ejecución.
89. En cuanto a la sostenibilidad de los logros del Proyecto, se debe trabajar en consolidarlos, y en promover la identificación y apropiación de esos logros por parte de los y las protagonistas en las distintas cadenas atendidas. La no visualización de éxitos disminuiría su potencial de replicación. Además de la medición de logros de los Planes de negocio, debe trabajarse en el registro, documentación y preparación de materiales que faciliten su diseminación.
90. Durante esta fase final se deberán utilizar los ejercicios que se llevarán a cabo para analizar la Sostenibilidad centrada en: i) identificación de negocios que por su apropiación, beneficios generados y la potencialidad de generar ingresos, se estima que continuarán operando por las familias protagonistas y las organizaciones; ii) identificación de aquellas actividades que no han logrado o no lograran sus objetivos; iii) análisis de planes que aún no han alcanzado su grado de maduración y requieren apoyo complementario una vez que cierra el proyecto. El Gobierno deberá identificar en función de sus prioridades aquellas planes a los que se les dará una continuidad, así como posibles actividades del proyecto que se consideran posibles de ser replicados o que pueden incorporarse en sus programas o políticas.
91. Durante la preparación del Informe de Terminación del Proyecto se generarán lecciones y conocimientos que deberán ser compartidos y difundidos utilizando los mecanismos institucionales y de las organizaciones de forma que puedan aprovecharse incorporándose en la gestión como parte del desarrollo organizacional. Además, los estudios de caso, sistematizaciones y levantamientos de información, junto con los resultados del ITP pueden ser utilizados en rutas de aprendizaje, publicaciones, talleres de cierre, preparación de nuevos planes y operaciones como es el caso de NICADAPTA.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Contar con una estrategia reflejada en el POA/PAC del 2015, para las acciones de consolidación, sostenibilidad y cierre de los proyectos.	UGP/MEFCCA	Enero 2015
Generar una visión estratégica de las áreas/cadenas, potenciando la integración de las iniciativas con la constitución y una visión territorial y de cadena (mesas locales de coordinación por cadena)	UGP	Enero 2015
Finalizar los planes de sostenibilidad de los proyectos y poner en marcha acciones para la ejecución de los mismos.	UGP	Junio 2015

## G. Otros

### Proceso de Terminación e Informe de Terminación del Proyecto.

#### Se ha acordado:

92. Contar con una estrategia reflejada en el POA/PAC del 2015, para las acciones de consolidación, sostenibilidad y cierre de los proyectos.
93. Generar una visión estratégica de las áreas/cadenas, potenciando la integración de las iniciativas con la constitución y una visión territorial y de cadena (mesas locales de coordinación por cadena).
94. Las acciones de sostenibilidad y consolidación deben aplicarse también a los proyectos e iniciativas que han sido ya concluidas en 2013 y 2015.
95. Preparar las actividades recomendadas por las directrices del FIDA para la preparación del ITP, incluyendo los estudios pertinentes, los talleres y demás actividades, con enfoque de género.
96. Incluir en el POA 2015, y tomar las iniciativas necesarias para definir términos de referencias para estudios en las áreas de: a) Acceso a mercados y vínculos con Supermercados; b) incremento de la producción y productividad; c) empleo directo e indirecto e incremento salarios y productividad; d) mecanismos para acceso a crédito y financiamiento; e) efectos de la formalización de protagonistas, organizaciones y transacciones comerciales; f) efectos e impactos de los caminos terciarios.
97. Definir conjuntamente entre el MEFCCA y el FIDA, el contenido y enfoque de los estudios para contar con la información y valoración de las experiencias acumuladas por el PROCAVAL en la elaboración.

## H. Conclusión

98. La Misión conjunta MEFFCA/FIDA de Supervisión del PROCAVAL comparten la apreciación positiva y “moderadamente satisfactoria” de la implementación del PROCAVAL. Considerar esencial que el PROCAVAL aplique una estrategia, reflejada en el POA del 2015, que apunten al proceso de consolidación y sostenibilidad en función de la terminación del PROCAVAL y su cierre. La UGP el MEFFCA deberán involucrar las Delegaciones en este proceso.
99. La Misión conjunta comparte la importancia de lograr la mayor tasa posible de desembolso, de manera eficiente y eficaz, excluyendo el financiamiento de nuevos proyectos y limitar estrictamente a casos específicos muy bien justificados, nuevas iniciativas. Las orientaciones principales para las inversiones en 2015 deberán concentrarse en caminos terciarios, como elemento estratégico que consolida los proyectos productivos y facilita el acceso al mercado, a completar y consolidar las actividades e inversiones todavía pendientes.

100. Medir “efectos” derivados del conjunto de inversiones impulsados en los proyectos, sobre la base de los resultados encontrados en el estudio de línea de base, que permitan visibilizar los resultados a nivel de las organizaciones, y de los protagonistas y apoyar procesos de reflexión para el abordaje del tema de sostenibilidad de los logros alcanzados, considerando para esto la ruta de aprendizaje.

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

### Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - 2011-06

#### Información básica

País	Nicaragua			No. ID del proyecto	1380	No. de préstamo/donación DSF	760, 8009
Proyecto	Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados					Préstamo/donación DSF suplementario	863, 8097
Fecha de la actualización	12/12/2014					Condiciones de la financiación	DHC
Institución de supervisión	IFAD/IFAD						
No. de supervisiones	10	No de misiones de implem/seguimiento	5				
Ultima supervisión	05/12/2013	Ultima misión de implem/seguimiento	25/09/2014				

					Millones USD	% Tasa de desembolso
Aprobación	12/09/2007			Costos totales	37.96	
Convenio	22/01/2008	Retraso en la efectividad	11.4	Total FIDA	20.32	
Entrada en vigor	20/08/2008	Valor de PAR	-----	Préstamo FIDA	10.41	66
Primer desembolso	22/01/209			Donación DSF	9.91	64
Revisión a mitad de período	30/09/2011			Donación FIDA		
Terminación original	30/09/2015			Financiación nacional	9.63	
Terminación actual	30/09/2015	Ultima enmienda	06-Nov-2012	Beneficiarios	4.17	66
Cierre original	31/03/2015			Gobierno Nacional	0.96	81
Cierre actual	31/03/2016	Ultima auditoría	30-Jun-2014	Domes. Fin. Inst.	4.50	61
No. de prórrogas	0			Total cofinanciación	8.00	
				BCIE	8.00	84

#### Calificaciones del desempeño del proyecto

B.1 Aspectos fiduciarios	Última	Actual	B.2 Avances en la implementación del proyecto	Última	Actual
1. Calidad de la gestión financiera	4	4	1. Calidad de la gestión del proyecto	4	4
2. Tasa de desembolso aceptable:	4	4	2. Desempeño del SyE	4	5
3. Fondos de contrapartida	4	5	3. Coherencia entre el POA y la implementación del proyecto	5	5
4. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo	5	5	4. Enfoque de género	5	5
5. Cumplimiento de las normas sobre adquisiciones	4	5	5. Focalización en la pobreza	5	5
6. Calidad y puntualidad de las auditorías	4	4	6. Eficacia de los criterios de focalización	5	5
			7. Innovación y aprendizaje	4	5
			8. Enfoque en el clima y el medio ambiente	-	4

B.3 Productos y Resultados	Última	Actual	B.4 Sostenibilidad	Última	Actual
1. Contribución al manejo del IDR	5	5	1. Fortalecimiento institucional (organizaciones, etc.)	5	5
2. Diversificación de Ingresos	5	5	2. Empoderamiento	5	5
3. Integración de pobres rurales en cadenas de valor	4	5	3. Calidad de la participación de los beneficiarios	4	5
			4. Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	4	4
			5. Estrategia de retirada (grado de preparación y calidad)	4	4
			6. Potencial de ampliación de la escala y repetición	5	5

**B.5 Justificación de la calificación**

El proyecto ha mantenido y consolidado un desempeño satisfactorio aplicando instrumentos y metodologías que ya forman parte de las políticas del MEFCCA y que tiene una elevada aceptación y participación por parte de protagonistas y sus organizaciones. Esto se refleja en las metas alcanzadas con más de 18 mil familias, de las cuales 8 244 son mujeres jefe de familia, que se han vinculado a cadenas productivas y comerciales. Se registran incrementos de ingresos, producción y productividad, se han generado más de 5300 puestos de trabajo directos a tiempo completo o parcial y fortalecido la capacidad de gestión de 352 Organizaciones en producción, agregación de valor y comercialización. En temas de gestión ambiental y de adaptación al cambio climático, al 2014 se han desarrollado 76 sistemas de riego, 8 mini acueductos y se han introducido prácticas y tecnologías de adaptación al cambio climático. Estas acciones se han desarrollado en los últimos dos años por lo que necesitan consolidarse. En el 2014 se han continuado inversiones en rehabilitación de caminos terciarios, esenciales para la comercialización y la inserción en cadenas (unos, 772 Kms.). Hay avances en implementar la política de género, se documenta la participación de mujeres en planes e inversiones y en las Organizaciones. Hay Planes exclusivamente desarrollados por mujeres y más del 50% de los 80 mil protagonistas son mujeres. Más detalles se presentan en el Apéndice 7.

**Evaluación general y perfil de riesgo**

	Última	Actual
C.1 Activos físicos/financieros	4	4
C.2 Seguridad alimentaria	5	5
C.3 Calidad de la mejora de los activos naturales y adaptación al cambio climático	-	4
C.4 Avance en la implementación (Secciones B1 y B2)	4	5

**Justificación de la calificación del avance en la implementación**

Los activos físicos y financieros de las Organizaciones y productores se han incrementado por intermedio de inversiones en infraestructura pública (camino), en equipos e infraestructuras comunes como maquinarias adquiridas por las organizaciones (lavado, selección y empaque de hortalizas, enfriamiento de leche, etc.) que han permitido viabilizar los negocios y generar valor agregado. Los activos se han incrementado por medio de inversiones en finca y por el acceso a recursos para capital de trabajo, financiado por los mismos protagonistas o por intermedio de crédito del FONDECA (Banco PRODUZCAMOS) y de otras instituciones bancarias como BANPRO, CARUNA, acceso logrado con apoyo del proyecto. La valoración de estos activos es una tarea que el PROCAVAL deberá realizar en la última etapa de implementación por intermedio de los estudios recomendados para preparar el ITP. En el caso de organizaciones de mujeres, ex beneficiarias de programas de asistencia del gobierno, el efecto es notorio: han superado problemas de seguridad alimentaria, y generan excedentes que comercializan y a los que agregan valor (carne de cerdo) a través de planes financiados por el Proyecto. El proyecto se alinea con la política definida por el MEFCCA habiendo respondido los proyectos de seguridad alimentaria (PSA) a una situación de urgencia alimentaria, para cuya atención el FIDA aprobó recursos adicionales, y que fueron prioridad para su ejecución.

Los logros alcanzados se reconocen por la elevada aceptación y participación de los protagonistas. Ello permite reconocer que el enfoque de ejecución, si bien enfrenta desafíos dado su carácter aún novedoso, se está consolidando y es valorado positivamente por el MEFCCA y por otras instituciones. Los enfoques, metodologías y herramientas se está incorporando en las políticas del MEFCCA, con una fuerte apropiación por parte de las Delegaciones del Ministerio.



## C.5 Probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo (Secciones B3 y B4)

5

## Justificación de la calificación de los objetivos de desarrollo

Tomando en cuenta los plazos para la terminación del proyecto, se considera que es posible que el mismo cumpla con las metas, algunas de las cuales ya han sido superadas; y que alcance sus objetivos. Los componentes de diversificación de ingresos y de integración de familias en cadenas de valor muestran un ritmo satisfactorio y se han documentado los efectos en familias y personas. Para esto se han establecido 75 convenios (Planes) de apoyo a productores/as (82 mil personas han recibido servicios del proyecto) que han producido efectos en los ingresos, en el aumento de participación en mercados, en el incremento de la productividad y de los volúmenes de comercialización. Las organizaciones se han fortalecido mejorando sus capacidades para acceder a mercados y para hacer negocios sostenibles. Cooperativas vinculadas a las cadenas de café, cacao, miel, lácteos se han posicionado en mercados nacionales e internacionales extendiendo sus beneficios a sus miembros.

**Riesgos**

## C.6 Breve descripción de los principales riesgos para cada sección y su impacto en el logro de los objetivos de desarrollo y la sostenibilidad

**Aspectos fiduciarios:** Se mantienen algunas debilidades en el sistema financiero - contable y de control interno, que han sido solo parcialmente superadas. Hay limitaciones y dificultades en obtener información sobre los montos disponibles por categoría y balance y equilibrio entre las mismas, que pueden generar dificultades para responder a los requerimientos del cierre, para financiar las últimas etapas y los costos relativos. Para minimizar estos riesgos se acordaron medidas resumidas en la sección (E) de esta Ayuda Memoria.

**Avances en la implementación del proyecto**

Se mantienen retrasos en los desembolsos por razones financieras y presupuestarias, pero una de las causas de la lentitud de los desembolsos se relaciona con los procesos de diseño, de los métodos de contratación y gestión de los servicios contratados por las entidades, y por el proceso de aprobación de Planes, lo que en parte se justifica por la búsqueda de garantías de calidad y de transparencia. Ese retraso, y la acumulación de Planes que están todavía sin financiarse, algunos de los cuales están en proceso de gestión para no objeción del FIDA, pueden generar una presión para ejecutar las inversiones en un tiempo limitado y con efectos negativos sobre el acompañamiento y la consolidación. Se ha acordado con la UGP y con el MEFCCA acelerar los plazos para aprobar y financiar Planes ya evaluados. Al mismo tiempo se ha acordado seleccionar planes e inversiones con maduración e intervención rápida así como concentrar los gastos en procesos de consolidación y sostenibilidad de inversiones ya realizadas, sin comprometer el enfoque central del proyecto. Se priorizarán inversiones para mejorar caminos rurales terciarios ya en cartera, que son estratégicos para la comercialización.

Para Seguimiento y Evaluación se debe usar la información generada por el sistema de S&E para apoyar la toma de decisiones. En esta última etapa se deben evaluar los planes, recopilar metodologías y herramientas exitosas que puedan ser utilizada por el MEFCCA, por otras Instituciones y proyectos como NICADAPTA. Asimismo es necesario programar actividades para preparar el ITP y reducir el riesgo de la calidad del mismo.

**Productos efectivos/componente**

El riesgo de obtención de los productos de componentes es limitado. Las metas se han cumplido o están dentro de lo esperado y en algunos casos se han superado.

**Sostenibilidad**

Existe cierto riesgo de sostenibilidad financiera de los planes en el corto plazo. El riesgo debe ser mitigado planeando las transiciones de los planes cuyo financiamiento está próximo a finalizar, y logrando el planeamiento participativo de las etapas siguientes al fin de los contratos. El riesgo institucional es reducido, dada la apropiación de la estrategia por parte del MEFCCA, que ha crecido a lo largo de la ejecución. En cuanto a la sostenibilidad de los logros del Proyecto, un riesgo se asocia a que aún no se han analizado los efectos del proyecto y los aprendizajes, lo que disminuiría su potencial de replicación. Además del éxito de los Planes de negocio, debe trabajarse en el registro, documentación y preparación para la difusión de logros.

**Medidas de seguimiento****Avance de Acuerdos tomados en Misión de Supervisión Conjunta FIDA-MEF-GRUN**

Puntos	Medidas Convenida	Responsable	Fecha Convenida	OBSERVACIONES
<b>B. Evaluación General de la ejecución del Proyecto</b>	Preparar las actividades recomendadas por las directrices del FIDA para la preparación del ITP, incluyendo los estudios pertinentes, los talleres y demás actividades.	UGP	Febrero 2015	Estas actividades deben ser enfocadas de manera estratégica para contar con elementos concretos que permitan reconocer los resultados y logros del PROCAVAL para el MEFFCA y el Gobierno, y por consiguiente, ser elementos para la preparación del ITP.
	Incluir en el POA 2015, y tomar las iniciativas necesarias para definir términos de referencias para estudios en las áreas de: a) Acceso a mercados y vínculos con Supermercados; b) incremento de la producción y productividad; c) empleo directo e indirecto e incremento salarios y productividad; e) mecanismos para acceso a crédito y financiamiento; f) efectos de la formalización de protagonistas, organizaciones y transacciones comerciales; g) efectos e impactos de los caminos terciarios	UGP	Diciembre 2014	Se trata de una propuesta preliminar de estudios que toman en cuenta los temas centrales abordados por el PROCAVAL. La UGP y el MEFFCA deben incluir estos estudios (y eventualmente otros) en el POA y en las actividades institucionales del PROCAVAL.
<b>C. Productos y Efectos Directos</b>	Finalizar la implementación en diciembre de los últimos proyectos comprometidos que deben estar encaminados en febrero.	UGP/MEFFCA	Diciembre/enero 2015	Es necesario asegurar un tiempo mínimo prudencial para asegurar la ejecución de las inversiones y de las actividades con el acompañamiento del proyecto
	Programar la entrega de últimos desembolsos de las inversiones de los proyectos, que se encuentran en implementación	UGP	Febrero 2015	En función de la terminación del proyecto prevista para septiembre 2015 es necesario terminar las inversiones en agosto
	Las rendiciones de los desembolsos entregados deberían estar listas en el mes de agosto del 2015.	UGP	Agosto 2015	Para respetar la fecha de cierre prevista para marzo 2015 es importante programar la rendición de cuentas a tiempo

	Seguimiento efectivo a las inversiones programadas y establecimiento de cronogramas y rutas críticas de las inversiones.	UGP/MEFCA	Julio 2015	
	Realizar los cierres administrativos y físicos de los proyectos en implementación.		Junio 2015	
	Sistematizar la información de las metas alcanzadas y los resultados obtenidos en la implementación de proyectos y por rubro con enfoque de género y ambiental.	UGP/MEFCCA	Junio 2015	
<b>D. Marcha de la Ejecución del PROYECTO</b>	Continuar con las actividades de registro de las normas ambientales cumplidas y los aportes en la conservación de suelos y agua así como de reducción de la contaminación (al suelo, agua y aire).	UGP	Permanente	
	Revisar y completar los registros desagregados según género y grupo de edad para dimensionar adecuadamente los y las beneficiarios/as directos/as e indirectos/as del proyecto	UGP/Sistema PSEyGC	Febrero 2015	Esta tarea debe programarse y ejecutarse en tiempo y forma para contar con una base de datos desagregada para las actividades y estudios previstos para el 2015
	Continuar con actividades de sensibilización y capacitación sobre análisis de género (conceptos, indicadores, medición de los mismos), así como su consideración de manera transversal, durante la realización del informe de terminación del PROCAVAL	UGP	Permanente	
<b>E. Aspectos Fiduciarios</b>	Establecer medidas y estrategias de seguimiento al Plan de Adquisiciones.	Gerente UGP/División de Adquisiciones	Enero 2015	
	Modificación al MANOP sección VI "Adquisiciones de bienes y obras"	Gerente UGP/División de Adquisiciones	Diciembre 2014	
	Modificación del MOP, incorporando el enfoque de Administración Compartida	Gerente UGP	Diciembre 2014	
	Preparar una valoración de los recursos requeridos para el financiamiento de actividades que se cubren con la categoría STC, hasta la fecha de cierre	Gerente UGP	Enero 2015	
	Remisión de TDR para contratación de la firma auditora para el período 2014	Gerente UGP	Diciembre 2015	Fecha debe ser estrictamente respetada con las medidas administrativas para cumplir entrega de la auditoría en fecha.

<b>F. Sostenibilidad</b>	Contar con una estrategia reflejada en el POA/PAC del 2015, para las acciones de consolidación, sostenibilidad y cierre de los proyectos.	UGP/MEFCCA	Enero 2015	
	Generar una visión estratégica de las áreas/cadenas, potenciando la integración de las iniciativas con la constitución y una visión territorial y de cadena (mesas locales de coordinación por cadena)	UGP	Enero 2015	La UGP debe elaborar una estrategia y acompañar a las Organizaciones y los protagonistas en consolidar territorialmente y por cadenas sus Planes y Negocios.
	Finalizar los planes de sostenibilidad de los proyectos y poner en marcha acciones para la ejecución de los mismos.	UGP	Junio 2015	

#### Observaciones adicionales:

- Generar una visión estratégica de las áreas/cadenas, potenciando la integración de las iniciativas con la constitución y una visión territorial y de cadena (por ejemplo, mesas locales de coordinación por cadena).
- Las acciones de sostenibilidad y consolidación deben aplicarse también a los proyectos e iniciativas que han sido ya concluidas en 2013 y 2015.
- Preparar las actividades recomendadas por las directrices del FIDA para la preparación del ITP, incluyendo los estudios pertinentes, los talleres y demás actividades, con enfoque de género.
- Incluir en el POA 2015, y tomar las iniciativas necesarias para definir términos de referencias para estudios en las áreas de: a) Acceso a mercados y vínculos con Supermercados; b) incremento de la producción y productividad; c) empleo directo e indirecto e incremento salarios y productividad; e) mecanismos para acceso a crédito y financiamiento; f) efectos de la formalización de protagonistas, organizaciones y transacciones comerciales; g) efectos e impactos de los caminos terciarios.
- Definir conjuntamente entre el MEFCCA y el FIDA, el contenido y enfoque de los estudios para contar con la información y valoración de las experiencias acumuladas por el PROCAVAL.

## 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 ®
<b>Meta:</b> Mujeres y hombres rurales pobres vinculados a los procesos locales y naciones de desarrollo socio económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% de incremento en la escolaridad de niños y jóvenes</li> <li>• 5% de incremento en acceso a los servicios de salud</li> <li>• 10% de incremento en la población económicamente activa</li> <li>• 30% de incremento en la implementación de prácticas de mitigación, adaptación y gestión de riesgo ante el cambio climático.</li> <li>• 5% de disminución en la prevalencia de la malnutrición infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas nacionales.</li> <li>• Informes de PNDH</li> <li>• Informes del INIDE</li> <li>• Encuestas de Impacto del RIMS.</li> </ul>	
<b>Objetivo de desarrollo del Proyecto:</b> Mujeres y hombres rurales pobres del área del proyecto han mejorado equitativamente sus condiciones de vida e incrementado activos utilizando de forma sostenible los recursos naturales			
<b>Productos/resultados</b>			
1. <b>Efecto directo 1:</b> Familias rurales integradas a cadenas de valor y con acceso a mercados.	<p>Formulado 7 planes de desarrollo de los rubros Leche, café, arroz, frijol, cacao, miel y hortalizas.</p> <p>41.600 familias se involucran en planes impulsados por el Proyecto (RIMS 1.4.5: Miembros de grupos de comercialización).</p> <p>(RIMS 1.4.1: Personas Capacitadas en postproducción, elaboración y comercialización).</p> <p>(RIMS 1.2.2. Personas Capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola).</p> <p>Número de relaciones comerciales y negocios establecidos entre grupos de productores pobres rurales y empresarios comerciales.</p> <p>Número de alianzas estratégicas que se establecerán entre organizaciones de productores y empresarios</p>	<p>Informes de S&amp;E</p> <p>Reportes de las asociaciones.</p> <p>Informe de indicadores de 1 y 2 nivel del RIMS</p> <p>Informe de evaluaciones de Planes de negocios.</p> <p>Membrecía de las organizaciones atendidas.</p> <p>Informes de evaluación de organizaciones.</p> <p>Reportes del SIGRUN</p> <p>Reportes anuales de las asociaciones.</p> <p>Facturación de las organizaciones.</p> <p>Informes de las inversiones realizadas.</p> <p>Evaluación de los planes</p>	<p>Fluidez en la movilización de recursos y rendición de gastos a lo interno de las organizaciones ejecutoras y entre estas y las delegaciones del Ministerio de Economía Familiar</p> <p>Implementación oportuna de planes de control y seguimiento del financiamiento y, recuperación de cartera.</p> <p>Desarrollo de capacidades organizativas y productivas de los grupos y de los equipos que los acompañan.</p>

Descripción Resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos ®
	<p>comerciales.</p> <p>5,000 Familias integradas en alianzas y acuerdos de negocios para agregación de valor y acceso a mercados.</p> <p>162 organizaciones de productores fortalecidos en capacidad gerenciales (30% de las organizaciones lideradas por mujeres). (RIMS 1.4.4: grupos de comercialización formados o reforzados / RIMS 1.4.6: grupos de comercialización cuyos cargos directivos hay mujeres).</p>	<p>implementados.</p> <p>Informes periódicos de las Delegaciones del Ministerio de Economía Familiar</p>	
<p>Productos:</p> <p>1.1 Para vincular los diferentes actores y eslabones de las cadenas de valor que se apoyan se participó en:</p> <p>Se ha realizado 9 encuentros con productores en el rubro de miel y en chía, carne en la delegación de Occidente (León) con 3 y Matagalpa con 6. Se contó con la participación de 606 protagonistas de los cuales 130 fueron representadas por mujeres. El cumplimiento es del 56,2%. Pendiente realización de encuentros en Matagalpa y Las Segovias.</p> <p>Se participó en 60 ferias (locales, municipales y nacionales) de promoción de productos agroindustriales de rubros priorizados territorialmente, de los proyectos que participan en la implementación de PROCAVAL: Boaco (2), Matagalpa (17), Jinotega (18), Sur (19), Occidente (1), Managua sede central (3). Se ha logrado el 85,7% de lo programado en el año.</p> <p>Se promovió el café y cacao nicaragüense en la feria de agricultura</p>	<p>Se ha cumplido la meta, se dispone 7 planes de desarrollo acumulado de periodos anteriores de los rubros Leches, café, arroz, frijol, cacao, miel y hortalizas, para un cumplimiento del 100%.</p> <p>47,651 familias se involucran en planes impulsados por el Proyecto. El 47.89% son mujeres para un cumplimiento del 114.54%</p> <p>1,474 personas capacitadas en post producción, elaboración y comercialización. El 57.2% son mujeres.</p> <p>5,791 personas capacitadas en prácticas y tecnología de producción agrícola. El 38.99% son mujeres.</p> <p>A la fecha se han establecido 23 relaciones comerciales entre grupos de productores pobres rurales y empresarios comerciales y 37 alianzas estratégicas que se establecieron entre organizaciones de productores(as) y empresarios(as) comerciales.</p>	<p>Informes de S&amp;E</p> <p>Reportes de las asociaciones</p> <p>Base de Datos de los y las protagonistas</p> <p>Informes de indicadores de 1er y 2do niveles del RIMS</p> <p>Informes de evaluaciones de Planes de Negocios</p> <p>Informes de evaluación de organizaciones</p> <p>Evaluación de los planes implementados</p> <p>Informes periódicos de las Delegaciones del Ministerio de Economía Familiar</p>	<p>Se ha presentado atrasos en los desembolsos por el cambio de institucionalidad y pocas habilidades en las organizaciones en el tema administrativo financiero, este efecto se ha mitigado con acompañamiento y capacitaciones en el tema administrativo financiero.</p>

Descripción Resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos ®
<p>ecológica-orgánica en Alemania.</p> <p>1.2. En función de la construcción de cartera en territorio de ampliación:</p> <p>Se realizaron 24 promociones del proyecto: En Matagalpa 5; En Las Segovias 2; En Occidente 17. Participaron 528 familias de las cuales 192 estuvieron representadas por mujeres (36,4%). Se logró el 300% de cumplimiento.</p> <p>Se realizó 20 caracterizaciones a grupo de productores(as): En Matagalpa 3; Las Segovias 5; En Occidente 11; En el Sur 1. Se logró el 80% de cumplimiento.</p> <p>Se ha formalizado 7 contratado para implementar proyectos: En Matagalpa 1; En Las Segovias 3; En Occidente 1; En el Sur 2. Se alcanzó el 140% de cumplimiento.</p> <p>1.3. En el proceso de seguimiento y acompañamiento en la implementación de la cartera de los territorios:</p> <p>Se han entregado 8 desembolsos a nuevos proyectos programados en el año 2014: En Matagalpa 1; En Las Segovias 4; En Occidente 1; En el Sur 2. Se alcanzó el 72,7% de cumplimiento.</p> <p>Se entregaron 36 desembolsos a proyectos que iniciaron su implementación antes del 2014: En Boaco 4; En Matagalpa 4; En Jinotega 14; En Las Segovias 3; En el Sur 10; En León 1. Se alcanzó el 75,6% de cumplimiento.</p> <p>Se han realizado 418 visitas de seguimiento técnico y administrativo a la implementación de proyectos de</p>	<p>6.140 familias integradas en alianzas y acuerdos de negocios para agregación de valor y acceso a mercados.</p> <p>Se han fortalecido las capacidades gerenciales de 352 organizaciones de productores(as) para un sobre cumplimiento de un 217.20% y 290 organizaciones lideradas por mujeres para un sobre cumplimiento de 725%</p>		

Descripción Resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos ®
<p>inserción en cadenas de valor y fortalecimiento de capacidades: En Boaco 28; En Matagalpa 47; En Jinotega 24; En Las Segovias 47; en Occidente 14; en el Sur 258. Se alcanzó el 109,1% de cumplimiento.</p> <p>Se contrató a profesionales para elaborar 66 planes de sostenibilidad de las organizaciones que implementan proyectos con recursos de PROCAVAL: En Boaco 21 planes; en Matagalpa 42 planes; En Jinotega 3 planes. Se alcanzó el 66,7% de cumplimiento.</p> <p>Se contrató a 5 especialistas en café para apoyar al Programa Nacional de Renovación de la Caficultura realizando capacitaciones y elaboración de propuestas de financiamiento a productores(as) de 5 manzanas o menos.</p> <p>1.4. Se han establecido 4 alianzas con los rubros apícola (2) y en el rubro de carne de cerdo (1) en el Sur, y en el rubro de frutas (1) en Occidente.</p>			
<p><b>Efecto directo 2:</b></p> <p>Población pobre (mujer y jóvenes) integrados a actividades económicas que les generan ingresos</p>	<p>13.000 familias que mejoran sus capacidades y destrezas en formulación de planes.</p> <p>13.000 familias participan en planes dirigidos a mejorar la seguridad alimentaria y diversificación de ingresos.</p> <p>(RIMS 1.5.1: personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos)</p> <p>2,500 jóvenes y mujeres (1,300 mujeres y 1,200 hombres) adquieren habilidades (servicios técnicos especializados) y capacidades empresariales para insertarse al mercado laboral.</p> <p>1,100 kilómetros de camino terciarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de los indicadores de 1er. y 2do. Nivel del RIMS-</li> <li>Estudios de base.</li> <li>Informes de procesos de capacitación desarrollados</li> </ul>	<p>Necesidades de recursos humanos especializados que aseguren que se cumplan los requisitos técnicos y ambientales en la formulación de los proyecto.</p>



Descripción Resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos ®
	<p>reparación/mantenimiento. (RIMS 1.4.2: carreteras construidas o rehabilitadas).</p> <p>8,400 personas integran brigadas comunitarias para rehabilitación / mantenimiento de caminos terciarios.</p>		
<p><b>Productos:</b></p> <p>2.1. En el seguimiento a la implementación de proyectos de diversificación de ingresos en este periodo se logró:</p> <p>Realizados 14 desembolsos a proyectos que iniciaron implementación antes del 2014: En Matagalpa 11; En Jinotega 3. Se alcanzó el 63,6% de cumplimiento.</p> <p>Realizado 2 desembolsos a proyectos de seguridad alimentaria: En Boaco 1; y en Matagalpa 1. Se alcanzó el 50,0% de cumplimiento.</p> <p>Se han realizado 111 visitas de seguimiento técnico y administrativo a los proyectos del segundo componente: En Boaco 30; En Matagalpa 73; y en Jinotega 8. Se logró el 198,2 % de cumplimiento.</p> <p>2.2. Se realizaron 9 encuentros con familias protagonistas de proyectos en las que participaron 594 (mujeres 438 y hombres 156) y reflexión sobre el nivel de toma de decisiones en los diferentes espacios de implementación de los proyectos. Se logró el 128,6% de cumplimiento. Así mismo se realizó un sesión de trabajo con focales de género con el fin de homogenizar la información de género que se genera desde las delegaciones.</p> <p>2.3. En proceso de reparación y construcción de caminos se logró:</p> <p>Mantenimiento de 355,83 kilómetros de caminos. Se logró el 97,3% de cumplimiento.</p>	<p>Hay un acumulado a la fecha de 6,683 personas que han mejorado sus capacidades y destrezas en formulación de planes.</p> <p>37.302 personas participan en planes dirigidos a mejorar la seguridad alimentaria y diversificación de ingresos. El 49.89% son mujeres para un sobre cumplimiento en 278%.</p> <p>592 personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos, de las cuales 49.49% son mujeres.</p> <p>4,420 personas entre jóvenes y mujeres que han adquirido habilidades y capacidades empresariales para insertarse al mercado laboral, de las cuales el 55.02% son mujeres.</p> <p>772.74 kilómetros de caminos terciarios reparados/mantenidos para un cumplimiento del 70.2%.</p> <p>314 personas integran brigadas comunitarias para rehabilitación/mantenimiento de caminos terciarios. El 10.19% son mujeres.</p>	<p>Informe de S&amp;E</p> <p>Reporte de las asociaciones</p> <p>Base de datos de los y las protagonistas</p> <p>Evaluación de los planes implementados</p> <p>Informes periódicos de las delegaciones del Ministerio de Economía Familiar</p> <p>Informe de los indicadores de 1er y 2do nivel del RIMS</p> <p>Estudios de base</p> <p>Informes de procesos de capacitación desarrollados</p>	<p>Necesidades de recursos humanos especializados que aseguren que se cumplan los requisitos técnicos y ambientales en la formulación de los proyecto.</p>

Descripción Resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos ®
<p>Se firmaron 23 convenios con las alcaldías municipales para realizar mantenimiento de caminos: En Boaco 3; En Matagalpa 10; En Las Segovias 4; En el Sur 6. Se logró 65,7% de cumplimiento.</p> <p>Se realizaron 90 desembolsos a alcaldías municipales para el mantenimiento de caminos rurales: En Boaco 13; En Matagalpa 15; En Jinotega 31; En Las Segovias 10; En el Sur 21. Se logró el 68.9% de cumplimiento.</p> <p>Se conformaron 35 brigadas de mantenimiento de caminos: En Boaco 18; En Matagalpa 17. SE logró el 33,0% de cumplimiento.</p> <p>Se elaboraron 18 perfiles de caminos: En Boaco 5, En Las Segovias 3, En Occidente 5; En el Sur 5. Se logró el 94,7% de cumplimiento.</p>			
<p><b>Efecto directo 3:</b></p> <p>El Proyecto es ejecutado por el Ministerio de Economía Familiar de manera eficiente y efectiva y su implementación contribuye al logro de los fines del Ministerio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4,000 personas acceden a crédito para fortalecer las iniciativas productivas de generación de ingresos (35% mujeres).</li> <li>Número de convenios firmados entre el Ministerio de Economía Familiar/Proyecto y grupo de productores (asociaciones).</li> <li>Sistemas de información y de reportes armonizados entre el Proyecto y el Ministerio de Economía Familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de S&amp;E.</li> <li>Sistemas de S&amp;E del Ministerio de Economía Familiar - MAGFOR.</li> <li>Informes de las Misiones de supervisión directa del FIDA.</li> <li>Estados financieros.</li> <li>Informes de auditorias</li> </ul>	<p>Gestión oportuna y de calidad de los desembolsos que asegure liquidez para inversiones.</p> <p>Estructura organizativa para gestión financiera y administrativa ágil</p>
<p><b>Productos:</b></p> <p>3.1. Realizada 3 talleres de planificación y evaluación en la implementación del POA 2014.</p> <p>3.2. Realizada 6 sesiones de trabajo para actualización y elaboración de</p>	<p>2,252 personas acumuladas accedieron a crédito para fortalecer las iniciativas productivas de generación de ingresos. El 21.44% mujeres.</p> <p>73 convenios firmados con grupos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de S&amp;E.</li> <li>Sistemas de S&amp;E del Ministerio de Economía Familiar - MAGFOR.</li> <li>Informes de las Misiones de</li> </ul>	<p>Gestión oportuna y de calidad de los desembolsos que asegure liquidez para inversiones.</p> <p>Estructura organizativa para gestión financiera y administrativa ágil</p>

República de Nicaragua

Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados (PROCAVAL) (Préstamo FIDA 760-NI; Donación FIDA 8009-NI)

Informe de supervisión - Fechas de la misión: 21/nov/2014-07/dic/2014

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 ®
<p>informe RIMS de la implementación del proyecto en el año 2013 y actualización de datos del año 2014.</p> <p>3.3. Se estableció software para el manejo de base de datos de protagonistas y realizó capacitación a personal técnico y planificadores de las delegaciones.</p> <p>3.4. Se cuenta con los TdR para realizar 3 estudios de casos de proyectos para las delegaciones de Boaco, Matagalpa y Jinotega.</p> <p>3.5. Realizada la Auditoria Externa 2013.</p>	<p>productores.</p> <p>Sistema de información y reportes armonizados entre el proyecto y el Ministerio de Economía Familiar.</p>	<p>supervisión directa del FIDA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros.</li> <li>• Informes de auditorias</li> </ul>	



### 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	Preparar las actividades recomendadas por las directrices del FIDA para la preparación del ITP, incluyendo los estudios pertinentes, los talleres y demás actividades.	Febrero 2015	UGP	
	Incluir en el POA 2015, y tomar las iniciativas necesarias para definir términos de referencia para estudios en las áreas de: a) Acceso a mercados y vínculos con Supermercados; b) incremento de la producción y productividad; c) empleo directo e indirecto, incremento salarial y productividad; e) mecanismos para acceso a crédito y financiamiento; f) efectos de la formalización de protagonistas, organizaciones y transacciones comerciales; g) efectos e impactos de los caminos terciarios.	Diciembre 2015	UGP	
	Finalizar la elaboración y contratación de los últimos proyectos comprometidos.			
	Programar la entrega de últimos desembolsos de las inversiones de los proyectos, que se encuentran en implementación	Febrero 2015	UGP	
	Las rendiciones de los desembolsos entregados deberían estar listas en el mes de agosto del 2015.	Febrero 2015	UGP	
	Seguimiento efectivo a las inversiones programadas y establecimiento de cronogramas y rutas críticas de las inversiones.	Agosto 2015	UGP	
Productos	Realizar los cierres administrativos y físicos de los proyectos en implementación.	Febrero 2015	UGP	
		Julio 2015	UGP	
	Sistematizar la información de las metas alcanzadas y los resultados obtenidos en la implementación de proyectos y por rubro con enfoque de género y ambiental.	Junio 2015	UGP	
	Continuar con las actividades de registro de las normas ambientales cumplidas y los aportes en la conservación de suelos y agua así como de reducción de la contaminación (suelo, agua y aire).	Permanente	UGP	
	Revisar y completar los registros desagregados según género y grupo de edad para	Febrero 2015	UGP	

	dimensionar adecuadamente los y las beneficiarios/as directos/as e indirectos/as del proyecto,		
	Continuar actividades de sensibilización y capacitación sobre análisis de género (conceptos, indicadores, medición de los mismos), así como su enfoque transversal, durante la realización del informe de terminación del PROCAVAL		
	Contar con una estrategia reflejada en el POA/PAC del 2015, para las acciones de consolidación, sostenibilidad y cierre de los proyectos.	Permanente	
Sostenibilidad	Generar una visión estratégica de las áreas/cadenas, potenciando la integración de las iniciativas con visión territorial y de cadena a través de mesas locales de coordinación	Enero 2015	UGP
		Enero 2015	UGP
	Finalizar los planes de sostenibilidad de los proyectos y poner en marcha acciones para la ejecución de los mismos.		UGP
		Junio 2015	UGP
Aspectos fiduciarios	Establecer medidas y estrategias de seguimiento al Plan de Adquisiciones.		
	Modificación al MANOP sección VI "Adquisiciones de bienes y obras"	Enero 2015	UGP/Adquisiciones
	Modificación del MOP, incorporando el enfoque de Administración Compartida	Diciembre 2014	UGP/Adquisiciones
		Diciembre 2014	UGP
	Preparar una valoración de los recursos requeridos para el financiamiento de actividades que	Enero 2015	UGP
	Remisión de TDR para contratación de la firma auditora para el período 2014	Diciembre 2015	UGP

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

		Periodo: 01-01-2014 a 31-10-2014				Objetivo fijado en la evaluación ex ante		
Componente/ Subcomponente o producto	Indicador	Unidad	POA 2014	Efectivo	%	Acumulativo Efectivo		%
<b>Componente 1: Participación en las Cadenas de Valor mediante el establecimiento de Alianzas Estratégica</b>								
	Formulado 7 planes de desarrollo de los rubros Leche, café, arroz, frijol, cacao, miel y hortalizas.	Número	0	0	0.0	7	N/A	100
	41,000 personas se involucran en planes impulsados por el Proyecto ( <i>RIMS 1.4.5: Miembros de grupos de comercialización</i> )	Números	11.440	2.308	20.1	47.651	41.600	114.54
		Hombres	7.743	1.166	15.0	24.827		
		Mujeres	3.697	1.142	30.8	22.824		
	( <i>RIMS 1.4.1: Personas Capacitadas en postproducción, elaboración y comercialización</i> )	Número	1.000	110	11.0	1.474	N/A	
		Hombres	500	73	14.6	630		
	( <i>RIMS 1.2.2. Personas Capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola</i> )	Mujeres	500	46	9.2	844		
		Número	N/A	1.182	-	5.791	N/A	
		Hombres	N/A	859	-	3.533		
		Mujeres	N/A	323	-	2.258		
	Número de relaciones comerciales y negocios establecidos entre grupos de productores pobres rurales y empresarios comerciales.	Número	12	11	91.6	23	NA	0
	Número de alianzas estratégicas que se establecerán entre organizaciones de productores y empresarios comerciales.	Alianzas	21	4	19.0	41	N/A	0
	5,000 Familias integradas en alianzas y acuerdos de negocios para agregación de valor y acceso a mercados.	Familias	2,000	583	29.1	6.140	5,000	122.8
		Hombres	1,000	417	41.7			
		Mujeres	1,000	166	166.0			
	162 organizaciones de productores fortalecidos en capacidad gerenciales (30% de las organizaciones lideradas por mujeres). ( <i>RIMS 1.4.4: grupos de comercialización</i> )	Organizaciones	120	25	20.8	352	162	217.2
		Lideradas por Mujeres	10	12	120.0	290	46	725.0

formados o reforzados / RIMS

1.4.6: grupos de  
comercialización cuyos cargos  
directivos hay mujeres)**Componente 2: Diversificación de Ingresos**

13,000 personas que mejoran sus capacidades y destrezas en formulación de planes.	Personas	N/A	1.100	0	6.683	13,000	51.40
13,000 personas participan en planes dirigidos a mejorar la seguridad alimentaria y diversificación de ingresos.	Número	N/A	0	-	37.302	13,000	278.0
	Hombres	N/A	-	-	18,697	N/A	
	Mujeres	N/A	-	-	18.605	N/A	
(RIMS 1.5.1: personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos)	Número	220	75	34.0	592	N/A	N/A
	Hombres	110	72	65.4	299		
	Mujeres	110	3	2.72	293		
2,500 jóvenes y mujeres (1,300 mujeres y 1,200 hombres) adquieren habilidades (servicios técnicos especializados) y capacidades empresariales para insertarse al mercado laboral.	Número	N/A	0	0	4.267	2,500	170.6
	Hombres	N/A	-	-	2.024	1200	168.6
	Mujeres	N/A	-	-	2,243	1300	172.5
1,100 kilómetros de camino terciarios reparación/mantenimiento. (RIMS 1.4.2: carreteras construidas o rehabilitadas).	Kilómetros	345.91	309.80	89.56	772.74	1,100	70.2
8,400 personas integran brigadas comunitarias para rehabilitación / mantenimiento de caminos terciarios.	Número	1.050	294	28.00	314	8,400	3.73
	Hombres	735	265	36.05	282	0	
	Mujeres	315	29	9.20	32	0	

**Componente 3: Gestión del Proyecto**

4,000 personas acceden a crédito para fortalecer las iniciativas productivas de generación de ingresos (35% mujeres). (RIMS 1.3.8: Prestatarios activos)	Número	N/A	328	-	2.252	4,000	56.3
	Hombres	N/A	290	-	1.769	2,600	68.0
	Mujeres	N/A	38	-	483	1,400	34.5
Número de convenios firmados entre el Ministerio de Economía Familiar/Proyecto y grupo de productores (asociaciones).	Convenios	5	6	120.0	73	N/A	-
Sistemas de información y de reportes armonizados entre el Proyecto y el Ministerio de Economía Familiar	Talleres	5	4	80	14	N/A	-



**Alcance Total del Proyecto**

<i>RIMS 1.8.1: Personas que reciben servicios del proyecto</i>	Número	<u>11.440</u>	<u>2.308</u>	20.1	<u>84.953</u>	<u>109.200</u>	77.7
	Hombres	7.743	1.166	15.0	43.524	65,520	66.4
	Mujeres	3.697	1.142	30.8	41.429	43,680	94.8
<i>RIMS 1.8.2: Hogares que reciben servicios del proyecto</i>	Número	<u>2.200</u>	<u>331</u>	15.0	<u>22.406</u>	<u>10,500</u>	213.3



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

**Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador en desembolsos**

FINANCIADOR	ESTIMADO	DESEMBOLSOS en \$ 2014 nov	PORCENTAJE	En US\$ a Nov 13	Incremento a nov 2014
Préstamo FIDA	10.392.777,00	6.887.216,07	66%	4.522.215	2.365.001
Donación FIDA	9.928.766,00	6.387.216,07	64%	4.022.215	2.365.001
Préstamo BCIE	8.000.000,00	6.680.457,71	84%	4.924.794	1.755.664
GRUN	959.000,00	781.485,46	81%	380.593	400.892
FONDECA	4.500.000,00	2.981.206,31	66%	1.377.462	1.603.744
Beneficiarios	4.171.000,00	2.869.354,29	69%	1.061.981	1.807.373
<b>TOTAL</b>	<b>37.951.543,00</b>	<b>26.586.935,91</b>	<b>70%</b>	<b>16.289.259</b>	<b>10.297.676</b>

**Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente (en miles de USD)****INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-10-2014****POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE FIDA PRESTAMO**

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de iniciativas locales	3.- Servicios Técnicos contratados	4.- Salarios	5.- Fondo de apoyo a la estrategia de alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondo de inversiones productivas	8. Rehabilitación de caminos	Total
COMPONENTES	U\$	U\$		U\$	U\$		U\$			U\$
I-Inserción de Pequeños productores en cadenas de valor Negocios Rurales	6.641.000		2.614.325	558.079		27.348	28.521			3.228.274
II-Diversificación fuentes de ingresos	736.000		1.119.169	41.580		463.706	451			1.624.906
III-Organización para la ejecución	3.015.777	122.091		227.526	951.731		287.092			1.588.439
Totales	<b>10.392.777</b>	<b>122.091</b>	<b>3.733.494</b>	<b>827.185</b>	<b>951.731</b>	<b>491.054</b>	<b>316.065</b>			<b>6.441.618</b>

**INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-10-2014**  
**POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE DONACION**

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de iniciativas locales	3.- Servicios Técnicos contratados	4.- Salarios	5.- Fondo de apoyo a la estrategia de alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondo de inversiones productivas	8. Rehab de caminos	Total
COMPONENTES	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
I-Inserción de Pequeños productores en cadenas de valor Negocios Rurales	6.176.989		2.353.388	547.415		27.348	28.521			2.956.672
II-Diversificación fuentes de ingresos	736.000		880.102	40.909		463.706	451			1.385.168
III-Organización para la ejecución	3.015.777	122.091		238.190	951.731		287.093			1.599.104
Totales	<b>9.928.766</b>	<b>122.091</b>	<b>3.233.490</b>	<b>826.514</b>	<b>951.731</b>	<b>491.054</b>	<b>316.065</b>			<b>5.940.944</b>

**INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-10-2014**  
**POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE BCIE**

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de iniciativas locales	3.- Servicios Técnicos contratados	4.- Salarios	5.- Fondo de apoyo a la estrategia de alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondo de inversiones productivas	8. Rehabilitación de caminos	Total
COMPONENTES	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
I-Inserción de Pequeños productores en cadenas de valor Negocios Rurales	4.890.000							1.495.441	1.723.659	3.219.101
II-Diversificación fuentes de ingresos	3.110.000							1.006.219	2.442.450	3.448.669
III-Organización para la ejecución										-
Totales	8.000.000	-	-	-	-	-	-	2.501.661	4.166.109	6.667.769

**INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-10-2014**  
**POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE GOBIERNO**

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de iniciativas locales	3.- Servicios Técnicos contratados	4.- Salarios	5.- Fondo de apoyo a la estrategia de alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondo de inversiones productivas	8. Rehabilitación de caminos	Total
COMPONENTES	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
I-Inserción de Pequeños productores en cadenas de valor Negocios Rurales	417.000								278.530	278.530
II-Diversificación fuentes de ingresos	339.000			13.077						13.077
III-Organización para la ejecución	203.000	18.312		119.190			118.774			256.275
Totales	<b>959.000</b>	<b>18.312</b>		<b>132.268</b>	-	-	<b>118.774</b>	-	<b>278.530</b>	<b>547.882</b>

**INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-10-2014**  
**POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE BENEFICIARIOS**

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de iniciativas locales	3.- Servicios Técnicos contratados	4.- Salarios	5.- Fondo de apoyo a la estrategia de alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondo de inversiones productivas	8. Rehabilitación de caminos	Total
COMPONENTES	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
I-Inserción de Pequeños productores en cadenas de valor Negocios Rurales	3.826.000		2.404.272					303.989		2.708.261
II-Diversificación fuentes de ingresos	345.000		68.895					92.198		161.093
III-Organización para la ejecución										-
Totales	4.171.000	-	2.473.167	-	-	-	-	396.187	-	2.869.354



**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al préstamo del FIDA (DEG, al 31-10-14)**

Descripción de la categoría		Asignación Original Préstamo	Asignación Original Donación	Asignación Original	Desembolsos	Desembolsos	Desembolsos	Saldo	Porcentaje desembolsado <sup>2</sup>
		<b>760-NI</b>	<b>8009 A</b>	<b>Total</b>	<b>760-NI</b>	<b>8009 A</b>	<b>Total</b>		
I	Vehículos y Equipos	40.000	40.000	80.000	59.630	59.630	119.261	-39.261	149%
II	Fondo de Iniciativas Locales	1.090.000	1.090.000	2.180.000	1.223.239	1.223.198	2.446.436	-266.436	112%
III	Servicios contratados	680.000	680.000	1.360.000	369.308	369.245	738.553	621.447	54%
IV	Salarios	450.000	450.000	900.000	413.776	413.717	827.494	72.506	92%
V	Fondo de apoy o a la estrategia de alimentos	320.000	320.000	640.000	310.614	310.341	620.954	19.046	97%
VI	Costos de operación	110.000	110.000	220.000	119.188	119.093	238.281	-18.281	108%
VI	Sin asignación	250.000	250.000	500.000	-	-	-	500.000	0%
	Deposito inicial			-	200.491	200.491	400.981	-400.981	
	<b>TOTAL</b>	2.940.000	2.940.000	5.880.000	2.696.245	2.695.715	5.391.960	488.040	92%

92%

92%

**Gráfico 1: Desembolsos con cargo al préstamo/donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos**

República de Nicaragua

Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados (PROCAVAL) (Préstamo FIDA 760-NI; Donación FIDA 8009-NI)

Informe de supervisión - Fechas de la misión: 21/nov/2014-07/dic/2014

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

Descripción de la categoría		Asignación suplementaria Préstamo	Asignación Suplementaria Donación	Asignación Suplementaria Total	Desembolsos	Desembolsos	Desembolsos	Saldo	Porcentaje desembolsado <sup>2</sup>
		<b>863-NI</b>	<b>8097-NI</b>	<b>Total</b>	<b>863-NI</b>	<b>8097-NI</b>	<b>Total</b>		
I	Vehículos y Equipos	40.000	40.000	80.000	19.795	19.795	39.590	40.410	49%
II	Fondo de Iniciativas Locales	2.750.000	2.450.000	5.200.000	791.238	460.380	1.251.618	3.948.382	24%
III	Servicios contratados			-	-	-	-	-	
IV	Salarios	550.000	550.000	1.100.000	145.260	145.260	290.520	809.480	26%
V	Fondo de apoy o a la estrategia de alimentos			-	-	-	-	-	
VI	Costos de operación	110.000	110.000	220.000	39.571	39.571	79.142	140.858	36%
VI	Sin asignación	400.000	350.000	750.000	-	-	-	750.000	0%
	Deposito inicial			-	454.109	454.109	908.218	-908.218	
	<b>TOTAL</b>	<b>3.850.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>7.350.000</b>	<b>1.449.973</b>	<b>1.119.115</b>	<b>2.569.088</b>	<b>4.780.912</b>	<b>35%</b>
					38%	32%			

República de Nicaragua

Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados (PROCAVAL) (Préstamo FIDA 760-NI; Donación FIDA 8009-NI)

Informe de supervisión - Fechas de la misión: 21/nov/2014-07/dic/2014

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

Descripción de la categoría		Asignación suplementaria Préstamo	Asignación Suplementaria Donación	Asignación Suplementaria Total	Desembolsos	Desembolsos	Desembolsos	Saldo	Porcentaje desembolsado <sup>2</sup>
		<b>760+863-NI</b>	<b>8009+8097-NI</b>	<b>Total</b>	<b>760+863-NI</b>	<b>8009+8097-NI</b>	<b>Total</b>		
I	Vehículos y Equipos	80.000	80.000	160.000	79.426	79.426	158.851	1.149	99%
II	Fondo de Iniciativas Locales	3.840.000	3.540.000	7.380.000	2.014.477	1.683.577	3.698.055	3.681.945	50%
III	Servicios contratados	680.000	680.000	1.360.000	369.308	369.245	738.553	621.447	54%
IV	Salarios	1.000.000	1.000.000	2.000.000	559.036	558.977	1.118.014	881.986	56%
V	Fondo de apoy o a la estrategia de alimentos	320.000	320.000	640.000	310.614	310.341	620.954	19.046	97%
VI	Costos de operación	220.000	220.000	440.000	158.759	158.664	317.423	122.577	72%
VI	Sin asignación	650.000	600.000	1.250.000	-	-	-	1.250.000	0%
	Deposito inicial	-	-	-	654.600	654.600	1.309.199	-1.309.199	
	<b>TOTAL</b>	<b>6.790.000</b>	<b>6.440.000</b>	<b>13.230.000</b>	<b>4.146.219</b>	<b>3.814.830</b>	<b>7.961.048</b>	<b>5.268.952</b>	<b>60%</b>
					61%	59%			



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

SECCIÓN	CLÁUSULA	OBJETIVO ACCIÓN PREVISTA	FECHA DE EXPIRACIÓN	CUMPLIMIENTO ESTADO/FECHA	OBSERVACIONES
Sección 3.02.b	Artículo III	Presentación del POA y PAC 2015 y cierre al 2016	15/11/14		Pendiente
Sección 4.02	Artículo IV	Informe semestral 1er semestre 2014	30/07/13	08/09/14	Cumplido
Sección 4.03	Artículo IV	Revisión de Medio Terminio	01/09/11	sep-11	Con formulación de la propuesta de ampliación
Sección 4.04	Artículo IV	Informe Final	30/09/15		
Sección 4.05	Artículo IV	Evaluaciones	31/03/16		
Sección 5.01	Artículo V	Estados Financieros	30 de abril de cada año	Pendiente	Entregar al Fondo dentro de los cuatro (4) meses siguientes al cierre de cada Ejercicio Financiero
Sección 5.02	Artículo V	Auditoria externa: Período 2013	30/06/14	30/06/14	Entrega tardía Pendiente el envío de TDR para no objeción del FIDA, acordado para el 1 de noviembre de cada año.
Párrafo 2.1.a	Apéndice 3, parte B	No objeción al Manual Operativo del Proyecto			Pendiente actualización del MOP bajo enfoque de "Administración Compartida"

## **Apéndice 7: Justificación de la calificación del avance en la implementación**

### **B.5. Justificación de la calificación:**

El proyecto ha mantenido y consolidado un desempeño satisfactorio aplicando instrumentos y metodologías que ya forman parte de las políticas del MEFCCA y que tiene una elevada aceptación y participación por parte de protagonistas y sus organizaciones. Esto se refleja en las metas alcanzadas con más de 18 mil familias, de las cuales 8 244 son mujeres jefe de familia, que se han vinculado a cadenas productivas y comerciales. Se registran incrementos de ingresos, producción y productividad, se han generado más de 5300 puestos de trabajo directos a tiempo completo o parcial y fortalecido la capacidad de gestión de 352 Organizaciones en producción, agregación de valor y comercialización. En temas de gestión ambiental y de adaptación al cambio climático, al 2014 se han desarrollado 76 sistemas de riego, 8 mini acueductos y se han introducido prácticas y tecnologías de adaptación al cambio climático. Estas acciones se han desarrollado en los últimos dos años por lo que necesitan consolidarse. En el 2014 se han continuado inversiones en rehabilitación de caminos terciarios, esenciales para la comercialización y la inserción en cadenas (unos, 772 Kms.). Hay avances en implementar la política de género, se documenta la participación de mujeres en planes e inversiones y en las Organizaciones. Hay Planes exclusivamente desarrollados por mujeres y más del 50% de los 80 mil protagonistas son mujeres.

Se debe mejorar el seguimiento del uso de fondos disponibles por categoría, basado en la proyección de gastos al cierre dado que el proyecto terminará en 10 meses. Así mismo se nota un desfase en la tasa de desembolso que debería ser de un 86%, de los fondos globales, siendo 65%. Se encuentran en trámite dos solicitudes de desembolso al FIDA por aproximadamente USD 900 mil, que mejoraría la tasa de desembolsos de fondos FIDA, y se han programado inversiones en caminos para iniciar el 2015. Asumiendo que el POA 2015 se presente en tiempo, es posible que el PROCAVAL, antes de su terminación, mejore la tasa de desembolsos de recursos FIDA, sobre todo si se cumplen los acuerdos alcanzados en esta misión. El Proyecto cumple con las condiciones fiduciarias de manera satisfactoria, en tiempo y forma, excepto por el retraso en presentar el Informe de auditoría 2013, y se encuentra pendiente la actualización del MANOP bajo el enfoque de administración compartida.

Las normas sobre adquisiciones han sido sustancialmente cumplidas, debiendo reforzarse los procesos de selección de consultorías. Con la modalidad de ejecución de proyectos por administración compartida, se han logrado sinergias entre la Unidad de Adquisiciones, Asesoría Legal, el área de contabilidad y el programa. Se están atendiendo los asuntos del Pari Passu, sistema contable y sección administrativa del MANOP. Los fondos de contrapartida se desembolsan regularmente y sin inconvenientes. En el informe RIMS 2013 y en los avances del 2014 se ha comenzado a estimar los efectos de las actividades en las familias de los protagonistas. La ejecución del POA 2014, aún con los retrasos en cumplir las metas, es coherente con lo planificado. Para el Seguimiento y Evaluación se ha relevado valiosa información física y financiera, pero se debe profundizar el uso y análisis de la misma para apoyar al proceso de terminación y cierre del PROCAVAL; y para facilitar la preparación del ITP, de los estudios complementarios, de las sistematizaciones, análisis y recopilación de buenas prácticas. Se deben generar condiciones para evaluar los planes, para tener propuestas viables de sostenibilidad y consolidación; y para reducir el riesgo de que la evaluación final encuentre vacíos de información. Se ha iniciado la preparación de la estrategia de salida, que deberá ser mejorada y acelerada, a partir de: el análisis de la situación en la que se encuentran los planes de inversión; los 72 “planes de sostenibilidad” que se han elaborado, e identificando los Planes que cuentan con actividades rentables y estables, que tienen posibilidades de mantener y desarrollar su “negocio”; diferenciando planes que se encuentran aún en etapa de maduración y en proceso de fortalecimiento orgnizacional y/o empresarial. De acuerdo a cada situación los “planes de sostenibilidad” deben recomendar acciones de consolidación y acciones futuras que asumen los protagonistas y sus Organizaciones y/o aquellas que asume el sector público como servicios de capacitación, transferencia de tecnología, etc).

Las lecciones aprendidas con el PROCAVAL han sido recopiladas solamente en parte y deben ser sistematizadas para extraer aprendizajes y las metodologías exitosas que pueden ser utilizadas por el NICADAPTA para avanzar en la institucionalización de los procesos.

#### **C.4 Avance en la implementación**

##### **Justificación de la calificación del avance en la implementación**

Los activos físicos y financieros de las Organizaciones y productores se han incrementado por intermedio de inversiones en infraestructura pública (caminos), en equipos e infraestructuras comunes como maquinarias adquiridas por las organizaciones (lavado, selección y empaque de hortalizas, enfriamiento de leche, etc.) que han permitido viabilizar los negocios y generar valor agregado. Los activos se han incrementado por medio de inversiones en finca y por el acceso a recursos para capital de trabajo, financiado por los mismos protagonistas o por intermedio de crédito del FONDECA (Banco PRODUZCAMOS) y de otras instituciones bancarias como BANPRO, CARUNA, acceso logrado con apoyo del proyecto. La valoración de estos activos es una tarea que el PROCAVAL deberá realizar en la última etapa de implementación por intermedio de los estudios recomendados para preparar el ITP. En el caso de organizaciones de mujeres, ex beneficiarias de programas de asistencia del gobierno, el efecto es notorio: han superado problemas de seguridad alimentaria, y generan excedentes que comercializan y a los que agregan valor (carne de cerdo) a través de planes financiados por el Proyecto, siendo relevantes los resultados alcanzados con Planes para la cría de cerdos y producción de leche. El proyecto se alinea con la política pública definida por el MEFCCA habiendo respondido los proyectos de seguridad alimentaria (PSA) a una situación de urgencia alimentaria, para cuya atención el FIDA aprobó recursos adicionales, y que fueron prioridad para su ejecución.

Los logros alcanzados se reconocen por la elevada aceptación y participación de las Organizaciones y protagonistas en las actividades del PROCAVAL. Ello permite reconocer que el esquema y enfoque de ejecución, si bien enfrenta desafíos dado su carácter aún novedoso, se está consolidando y es valorado positivamente por el MEFCCA y por otras instituciones. Los enfoques, metodologías y herramientas se está incorporando institucionalmente en las políticas del MEFCCA para el desarrollo rural, con una fuerte apropiación por parte de las Delegaciones Departamentales del ministerio.





## **Apéndice 8: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación**

### **Aprendizaje**

---

[Pulsar aquí para introducir texto]

---

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

---

[Pulsar aquí para introducir texto]

---

República de Nicaragua

Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados (PROCAVAL) (Préstamo FIDA 760-NI; Donación FIDA 8009-NI)

Informe de supervisión - Fechas de la misión: [\[Pulse aquí e introduzca las fechas de la misión\]](#)

Apéndice 7: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación

---