



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

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)

Informe de supervisión

Informe principal y apéndices

Fechas de la misión: 18 de abril – 20 mayo 2013

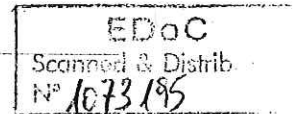
Fecha del documento: 29 de mayo de 2013

N.º del proyecto: 1380-NI

N.º de informe: 3204-NI

Latin America and the Caribbean

Departamento de Administración de Programas



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Memorando

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. Préstamo FIDA N 760 - Ni; Donación FIDA N 8009 A

Misión de supervisión: 18 de abril al 20 de mayo de 2013

A. Introducción¹

1. La misión se desarrolló en forma conjunta entre el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), con el objetivo de supervisar la cartera de operaciones en ejecución en el país, compuesta por los proyectos NICARIBE, FAT y PROCAVAL. Esta Ayuda Memoria hace referencia específica al análisis del Proyecto "Apoyo para la Inserción de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y Acceso a Mercados" – PROCAVAL-, el que tuvo como objetivos específicos: (i) revisar el progreso general del Proyecto; (ii) analizar el progreso en la preparación de proyectos en los Departamentos de Nueva Segovia, Madriz y Estelí, Chinandega, León, Rivas, Masaya y Carazo, zonas nuevas incluidas en la ampliación de las operaciones del PROCAVAL, a ejecutarse a partir de 2013; (iii) analizar los avances y resultados alcanzados hasta el presente en la inserción de los pequeños productores en los mercados, los primeros resultados obtenidos, las lecciones aprendidas, y la forma en que el proyecto puede mejorar la eficacia en el logro de los objetivos a partir del análisis de las referidas lecciones;
2. El equipo de la misión estuvo integrado por personal del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (el que ha absorbido las responsabilidades, tareas y personal del Instituto de Desarrollo Rural), tanto de los equipos técnicos de nivel central, como de las Delegaciones Regionales y del FIDA. El diálogo mantenido, así como el apoyo técnico y organizativo resultaron decisivos para el desarrollo de la misión.
3. La Misión se inició con una reunión introductoria el 18 de abril en el MEFCCA. Posteriormente se mantuvo una serie de reuniones de trabajo con autoridades y personal técnico del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), y entidades asociadas a la implementación del Proyecto. Las visitas en el terreno se realizaron a proyectos finalizados o próximos a su finalización, en Boaco y Matagalpa, y a proyectos que ese están iniciando en Estelí y Masaya (zona ampliación Sur), además de producirse una reunión en Matagalpa con cuatro cooperativas ejecutoras de proyectos de Matagalpa, Jinotega y Boaco. Finalmente, la Misión tuvo su reunión de cierre en la que se procedió al análisis de las principales conclusiones, recomendaciones y acuerdos, los que se reflejan en la presente Ayuda Memoria.

B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto

4. El avance en la implementación general del proyecto se considera moderadamente satisfactorio.
5. El Proyecto continúa avanzando en su plan de ejecución, habiendo superado ya las metas de protagonistas incorporados a los planes, y desplegando su metodología de trabajo en una

¹ Integrantes de la misión: Por parte del FIDA el equipo de Misión estuvo compuesto por Ladislao Rubio, Jefe de Misión; María del Rocío Díaz Jiménez; Adolfo Castrillo; Ligia Saballos; Martina Meyrat y Heber Freiria

amplia zona del país. El análisis de los planes que se han completado, indica que existen desafíos en materia de identificación de ideas con potencial de impacto e inclusión, y en el área de obtención de financiamiento para las inversiones proyectadas. Estos desafíos deberán ser encarados mediante un proceso de análisis que incorpore las lecciones aprendidas que ha generado la ejecución.

6. Los aspectos destacables del desempeño son:

- El MEFCCA ha firmado 43 convenios con organizaciones para ejecutar planes. 41 de ellos se encuentran en la zona inicial (9 en Boaco, 19 en Matagalpa, 13 en Jinotega), y 2 en el Sur, zona ampliación. Esos planes involucran a 67.000 protagonistas, de los cuales el 49% son mujeres, lo que significa haber superado las metas establecidas ex ante.
- La metodología de inducción, preparación y selección de planes, ha permitido contar con una cartera relevante, con un enfoque en general orientado a cadenas de valor y acceso a mercados.
- La ampliación del PROCAVAL a nueve Departamentos adicionales ha demandado un importante esfuerzo del equipo del Proyecto, que respondió contando con la colaboración de los Delegados y demás personal de los tres Departamentos iniciales.
- Los planes concluidos o próximos a su finalización, permiten comprobar una adecuada focalización en familias pobres, con una importante proporción de jefatura femenina. Aún con resultados variables, los planes han promovido el fortalecimiento de las organizaciones, y en su mayoría se encaminan a mejorar las condiciones de vida de los participantes.
- El Proyecto se ha consolidado como un instrumento de política nacional en el marco del Programa Agroindustrial y ha aumentado notoriamente su cobertura geográfica.

7. En el último semestre el ritmo de ejecución ha sido modesto, con un descenso importante en el ritmo de desembolsos. Considerando todas las fuentes de financiamiento FIDA², la tasa de desembolsos alcanza al 31%, mientras que la verificada en noviembre de 2012 era de 53%. Este descenso obedece a tres factores fundamentales:

- El total de fondos disponibles se incrementó con la ampliación (top up) en más del 100% (1,25 veces el monto original), mientras que el plazo no se ha modificado.
- La ampliación del Proyecto a siete nuevos departamentos, implicó contratar personal en las delegaciones, el que ha tenido dificultades para familiarizarse con la metodología de PROCAVAL, a pesar de que se dispuso de tiempo para proceder a las actividades preparatorias de la ampliación y que el equipo de la UGP del Proyecto ha proporcionado acompañamiento oportuno.
- El cambio institucional, con el pasaje del IDR al MEFCCA, ha generado nuevas obligaciones, y algunos ajustes para adaptarse al nuevo status.

8. Si bien no ha logrado modificar la baja ejecución financiera del último semestre, el equipo del Proyecto ha desarrollado una activa labor de identificación y formulación de propuestas, que junto a los desembolsos previstos para los proyectos en ejecución, permitió preparar un POA 2013 de aproximadamente USD 10 millones, incluyendo el "arrastre" de algunos proyectos no concretados en 2012. El cumplimiento de ese POA mantendría al PROCAVAL en línea con las expectativas de desembolsos, de flujo de fondos y de posibles resultados a alcanzarse.

9. A efectos de estimar la evolución previsible de las acciones planeadas para el año 2013, se solicitó información al MEFCCA sobre los nuevos proyectos a implementarse. En total se reportan 29 proyectos en proceso, con un monto total (todas las fuentes) que alcanzaría a los USD 6,3 millones, de los cuales USD 3,7 millones (58%) serían recursos FIDA. Del análisis de estos planes propuestos, se destaca:

² Préstamo 760 Ni y Donación 8009 Ni, más la ampliación de 2012 constituida por las operaciones de Préstamo 863 Ni y Donación 8097 Ni

- La mayoría del monto a comprometer (60%) corresponde a proyectos de la zona incluida inicialmente en el Proyecto (Boaco, Matagalpa y Jinotega, en adelante "zona inicial"), y el 40% en los Departamentos de Nueva Segovia, Madriz y Estelí, Chinandega, León, Rivas, Masaya y Carazo, zonas nuevas incluidas en la ampliación (top up) de las operaciones del PROCAVAL acordada en 2012 (en adelante "zona ampliación").
 - Los planes para la zona inicial son más grandes en monto (USD 293.000 en promedio) y en número de beneficiarios. El importante esfuerzo de promoción e inducción realizado en las nuevas zonas, ha conducido a la formulación de muchos planes, pero de menor monto (promedio USD 132.000).
 - Los planes para la zona inicial, en especial los referidos a la cadena de café, presentan posibilidades de ampliación y replicación a nivel regional y/o nacional, y pueden ser la base de iniciativas más ambiciosas, al estar desarrollados en cadenas articuladas, con presencia de organizaciones consolidadas, con experiencia y capacidades adecuadas a las exigencias de los Planes.
 - Se considera que debe intentarse, en la zona de ampliación, incorporar el aprendizaje generado, y apuntar al diseño de planes que reúnan los atributos positivos que se mencionan en el párrafo anterior.
10. En documento anexo se presenta un análisis más detallado de este aspecto, relevante en la estimación de las posibilidades de ejecución financiera del Proyecto.
11. Se procedió a analizar en forma conjunta la información generada por el Proyecto, sobre situación de los planes con mayor grado de avance, o finalizados. De ese análisis, se pueden extraer algunas conclusiones que servirán para enriquecer los planes nuevos a formularse:
- Algunos planes se propusieron avanzar en varias áreas simultáneas a la vez, en plazos breves. En general, los planes muestran avances en las actividades de fortalecimiento, y en algunos casos en la mejora de la producción primaria.
 - En un aspecto en que existen importantes diferencias, es en la implementación de procesos o inversiones orientados a captar valor (obra civil, equipos). En el caso de cooperativas consolidadas, en que las inversiones formaban parte de planes estratégicos preparados y "apropiados" por ellas, y en los que la intervención del Proyecto fue la de "catalizar" y generar las inversiones, los avances son importantes, y comienza a haber evidencia de logros. En los casos en que se promovieron ideas menos maduras y "apropiadas" por las cooperativas (al menos en apariencia), que requerían inversiones en obras y maquinaria en forma simultánea a las de fortalecimiento, en general se aprecian atrasos, y muy pocos de los planes han culminado las obras e inversiones previstas.
 - Los problemas formales de acceso al crédito que se reportan como causa de estos atrasos, sin duda son reales. Pero una parte importante del problema no depende de la oferta de crédito y sus restricciones, sino de los planes formulados y su adaptación a las posibilidades de las cooperativas ejecutoras.
 - Esto constituye una recomendación precisa sobre la conveniencia de revisar la magnitud y adecuación en el tiempo de ciertas inversiones en activos fijos. La situación en cooperativas menos consolidadas que no cuentan con garantías reales tangibles, o contratos de comercialización que puedan usarse a esos efectos, podría requerir reducir la magnitud y el ritmo de las inversiones que deben ser financiadas con crédito.
12. La revisión de los nuevos planes, permite apreciar mejoras, pero se señala que al momento de estimar resultados, se siguen evaluando desde la perspectiva de la cooperativa en su rol de agroindustria o comercializadora. O sea, los planes aparecen como "compradores" de materia prima, por los cuales pagan un precio, y luego, por la diferenciación, fraccionamiento, procesamiento, etc., obtienen "ganancias". Se debería incluir en los planes, en forma destacada, el análisis de la evolución en los ingresos y nivel de vida de los productores proveedores, explicar la forma en que van a mejorar su productividad, la forma en que van a apropiarse de parte del valor generado y los mecanismos a usar para decidir sobre el reparto

de ese valor, y otros determinantes de los beneficios que estos protagonistas lograrán con los planes.

Otro aspecto verificado en los planes, es la presencia de personal contratado para apoyar la ejecución. En general, en forma independiente al tamaño y complejidad de las propuestas, y la fortaleza relativa de las organizaciones, se contrata con fondos del plan a tres personas durante toda su duración. Esto forma parte del proceso de fortalecimiento de la organización transmitiendo con el personal de capacidades a los miembros de la organización. Las organizaciones deberán contar con el compromiso de asumir la continuidad del negocio asumiendo el personal requerido.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Seguimiento cercano del proceso de contratación e implementación de nuevos planes. Reportar situación de Proyectos en proceso de preparación y firma, agregando información cualitativa	Gerencia/Coordinación Técnica/Delegaciones	agosto 2013
Ejecución financiera. Análisis de cumplimiento respecto a planificado en POA 2013	Administración, Planificación y seguimiento	agosto 2013
Incorporación de recomendaciones al diseño de nuevos planes. En especial revisión de inversiones y su financiamiento, Informe resumiendo necesidades de crédito de planes nuevos y propuestas concretas de solución	Gerencia/Coordinación Técnica	octubre 2013

C. Productos y efectos directos

13. La misión concentró sus esfuerzos en analizar los logros de los planes en estado avanzado de ejecución, así como las características del diseño de los nuevos planes, y la incorporación de aprendizaje. El Proyecto, contabilizando todos sus instrumentos, ha logrado incorporar a 67.027 protagonistas, lo que representa un 61% de la meta establecida. De esa cifra, un 48% está representada por mujeres, lo que supera la meta original, establecida en 40%.
14. **Componente 1: Participación en las Cadenas de Valor mediante el establecimiento de Alianzas Estratégicas**
15. En el marco de este componente, se están ejecutando 23 planes, de los cuales 20 son planes de inserción en cadenas de valor (PICV's), y 3 planes de fortalecimiento de capacidades. De esos planes, 7 se desarrollan en Matagalpa, 9 en Jinotega, 5 en Boaco, y 2 se han iniciado en la región Sur. En total, incluyen a 31.766 protagonistas, con un 34% de mujeres. La meta establecida para protagonistas incluidos en estos planes es de 41.600 personas, por lo que se ha alcanzado en un 76%. El Proyecto ha comprometido el equivalente a USD 4.239.000, lo que representa un 19% de ejecución, la que se ha reducido en términos relativos, como se ha dicho, por la ampliación del monto de la operación, sin extensión de plazo. En lo que respecta a recursos de FIDA, se han comprometido en este componente USD 2.447.000 lo que representa un 19% de ejecución respecto al total presupuestado.
16. La misión realizó visitas de campo a un plan finalizado en Boaco, y a uno en sus etapas iniciales en la zona Sur (Masaya). Eso permitió identificar una serie de fortalezas, así como desafíos a resolver en lo que resta de la ejecución.
17. **Componente 2: Apoyo a la diversificación de ingresos de las familias rurales**
18. Este componente apoya a las familias a través de planes de seguridad alimentaria (PSA), planes de diversificación de ingresos (PDIng), mejora de capacidades para el trabajo a mujeres y jóvenes, y construcción y reparación de caminos terciarios. Se han ejecutado 9 PSA, y se firmaron convenios por 11 PDIng, de los cuales dos han finalizado. 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. Los mismos han sido implementados en su totalidad. Además en el marco del componente, se han reparado o mantenido 284 km de caminos, lo que representa el 26% de la meta.

19. Los planes financiados permitieron la incorporación de 35.261 protagonistas, superando la meta establecida en 13.000. De esa cifra, el 49% son mujeres.
20. **Componente 3: Organización para la ejecución**
21. El proyecto ha desarrollado importantes esfuerzos para la inducción y preparación de planes, especialmente en la zona ampliación, constatándose un intenso trabajo de intercambio de información de criterios y de enfoques con las Delegaciones del Ministerio.
22. El equipo debe seguir encarando la problemática del tipo de planes preparados y su financiamiento. A la vez, se requiere un seguimiento y apoyo más cercano de la implementación, y el desarrollo de gestión adaptativa, que permita ajustar las estrategias al contexto, como ocurre en el caso de proyectos que no logran obtener el financiamiento requerido.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Intensificar seguimiento de campo de los planes. Generar reportes y realizar análisis	Gerencia/Coordinación Técnica/Delegaciones	octubre 2013
Incluir en la formulación de los nuevos planes, estimaciones del resultado a nivel de finca.	Gerencia/Coordinación Técnica	agosto 2013
Incluir en nuevos planes análisis y racionalización de contratación de personal de apoyo	Gerencia/Coordinación Técnica	agosto 2013

D. Marcha de la ejecución del Proyecto

23. **Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación.**
24. El PROCAVAL ha dado continuidad a sus mecanismos de seguimiento tanto en las delegaciones territoriales como en la UGP. Eso ha facilitado disponer de los reportes de los indicadores del proyecto.
25. En relación al estudio de base, se dispone de un primer borrador del estudio, el que ha permitido la caracterización de la población meta, el análisis del contexto que identifica los riesgos y oportunidades así como el punto de partida de los indicadores. El estudio debe destacar la metodología, el análisis de las cadenas de valor identificadas en la muestra así como una matriz resumen con los indicadores.
26. En el tema de registros, se desarrolló un proceso de actualización de los registros de beneficiarios que incluye los miembros de la familia, desagregada por sexo. Respecto al proyecto de software para el procesamiento y disposición de reportes sobre usuarios no ha sido implementado por problemas de recursos para esta actividad. La situación se espera resolver con la unidad de planificación del Ministerio en alianza con NICARIBE, lo que facilitará explotar al máximo la información disponible de los usuarios.
27. Con las visitas a las delegaciones y a planes en ejecución se pudo evidenciar el nivel de avance que tiene la cartera de proyectos en ejecución, cartera que presenta atrasos en rendiciones de cuentas y en las inversiones, por estar vinculada en su mayoría al crédito. Estas situaciones requieren especial atención y un acompañamiento a los planes, replanteamiento de inversiones en algunos casos y búsquedas de solución al tema del crédito.

28. Los informes de seguimiento se continúan presentando con un enfoque de actividades y no de productos y de resultados relevantes, condición que limita el rescate de la magnitud de los resultados y los aprendizajes. Se recomienda interiorizar y hacer uso de formatos establecidos en el MANOP para el seguimiento y evaluación, (apéndices 6 del MANOP) instrumentos que definen el tipo de información a capturar, el rol de los actores vinculado a la especialidad y a las funciones de los cargos. Esta información deberá ser considerada como insumo para garantizar el adecuado y oportuno flujo de información con enfoque de resultados, para la toma de decisiones de forma ágil y oportuna a través de instrumentos sencillos. Así mismo es recomendable desarrollar espacios de construcción y análisis conjunta de los equipos técnicos de los territorios y equipo de especialistas para socializar resultados y aprendizajes, documentarlos, garantizar la asesoría y acompañamiento del equipo de especialistas de PROCAVAL y planificar ajustes en la operatividad en función de la eficiencia y eficacia en la gestión de los resultados del proyecto. Así mismo, esta práctica debe aplicarse para la preparación del informe anual de RIMS.
29. **Coherencia entre lo planificado y la implementación**
30. La ejecución, aún cuando muestra una caída en los últimos meses, resultará coherente con lo planificado si se logra la implementación del conjunto de proyectos que se encuentran en etapa de preparación, de los cuales más del 50% ya ha pasado por la etapa de aprobación del comité nacional.
31. **Enfoque de Género**
32. Se identifica que la Responsable de Género ha elaborado diferentes documentos básicos³; también ha llevado a cabo diferentes eventos para sensibilizar y promover la aplicación de prácticas de género a nivel institucional como en los proyectos. Se han retomado algunos de los indicadores desarrollados en el marco del FAT, con el PPA, que actualmente se desarrolla desde el Ministerio de Economía Familiar.
33. Se observa que se ha elaborado una ficha para la recolección de información sobre políticas y prácticas de género que tienen y/o llevan a cabo las diferentes organizaciones e iniciativas apoyadas por PROCAVAL. También se ha promovido el registro de información desagregada según sexo, y se ha avanzado para indicar membresía, participación en eventos y otros. Sin embargo, por costumbre, se omite esta desagregación en la presentación de resultados (productos o efectos) para indicar representación de género en la formación de promotores/as, cuantos/as han participado en ferias, en giras y actividades similares, puestos de empleo generados que ha contratado a hombres o a mujeres, y otras preguntas relevantes para la temática.
34. Se presentó un borrador del estudio de Línea de Base, en donde también se recomendó la desagregación de información según sexo para poder después identificar los cambios (mejoramiento de situación y posición de las mujeres) atribuibles al PROCAVAL y/o empoderamiento económico y social de hombres y mujeres. También se han revisado los documentos elaborados y se han realizado las sugerencias del caso.
35. Estos aspectos representan avances satisfactorios en el registro y desarrollo en materia de género en PROCAVAL. Se sugiere avanzar hacia la realización de análisis de género con base en la información recolectada a fin de poder identificar los efectos a lo interno de la institución y fuera de ella, por la aplicación de las prácticas de género y, así mismo identificar en que ha aportado PROCAVAL en el desarrollo de dicha aplicación y el alcance de los efectos deseados.
36. **Aspectos ambientales**

³ Documento de Estrategia de Género, documento de comisión de Género, Memoria de eventos realizados, matrices de indicadores mínimos a registrar, fichas para recolección de información.

37. La revisión de los documentos permitió identificar que se están considerando las prácticas requeridas para la conservación y/o protección ambiental. Como es lógico suponer, dichas prácticas dependen del tipo de proyecto o iniciativa a desarrollar.
38. En los proyectos que implican producción primaria, no solo serán necesarias las medidas de conservación de suelos y aguas (implementación de curvas a nivel, construcción de terrazas, acequias, zanjas de infiltración, otros), sino también el incremento de cobertura vegetal mediante cercas vivas, bosquetes energéticos y siembra de árboles cerca de las viviendas para el mejoramiento ambiental.
39. Se constata que se están registrando las medidas de mitigación o reducción de contaminación por las actividades de procesamiento (sistemas de tratamiento de desechos y líquidos o manejo de los desechos).
40. Se sugiere avanzar en el registro y medición de los efectos, para determinar el aporte de los proyectos en la reducción de la contaminación (volumen de pulpa y aguas mieles tratados que no se vierten directamente en cuerpos de agua), volumen de desechos sólidos manejados que reducen la contaminación ambiental.
41. De igual manera, además de registrar la cantidad de obras de conservación de suelos y aguas (metros lineales de terrazas, acequias o zanjas, metros lineales de cercas vivas, otros), estimar la cantidad de suelo retenido por implementar dichas obras y que por tanto no se erosiona, que serían los efectos de las actividades desarrolladas por los proyectos apoyados por PROCAVAL.
42. **Innovación y aprendizaje:**
43. En organizaciones incipientes las capacitaciones a través de los intercambios generan un proceso de aprendizaje más efectivo, lo que se ha puesto en evidencia en las mujeres provenientes del Bono Productivo Agroalimentario. Las participantes han adquirido los conocimientos necesarios para desarrollar la labor de producción y preparan condiciones para la inserción en los centros de destace.
44. La sostenibilidad de los planes debe ser concebida desde el proceso mismo de la formulación de las propuestas, ya que esta condición permitirá la operatividad de los negocios y preparar las condiciones de salida del PROCAVAL.
45. La incorporación de crédito en la implementación de las propuestas debe ser muy bien analizado y proyectados considerando, los criterios de elegibilidad que exige la entidad crediticia, incluyendo la garantía, para evitar las limitaciones de acceso al crédito por parte de las organizaciones y por ende atrasos en la ejecución de los planes.
46. El acompañamiento empresarial y organizacional son factores clave en los grupos vulnerables, en el proceso de llevarlos a un nivel de desarrollo superior en el aspecto productivo, agregación de valor, vinculación a buenos y dinámicos mercados, tal es el caso de las mujeres provenientes del BPA.
47. La provisión de equipos y herramientas de trabajo acompañado a los procesos de desarrollo de capacidades, ha permitido que las organizaciones implementen mecanismos de control de calidad lo que permite ofertar un mejor producto, más seguro e higiénico, lo que a su vez será un factor de aceptabilidad por parte de nuevos y mejores clientes y mercados y por ende más ingresos.
48. Un plan innovador desarrollado en el depto. de Boaco, en la cadena de miel, ha promovido la crianza de reinas, a través de la creación de un banco de reinas mejoradas, las que se obtienen por medio de la Crianza Selectiva y Control de Apareamiento, utilizando material genético local. Este método surgió como plan de contingencia frente a la dificultad para importar reinas, que era el plan original. Estos ejemplos de gestión adaptativa con innovación deben ser tenidos en cuenta, y disseminados.

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. Préstamo FIDA N 760 - NI; Donación FIDA N 8009 A

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 18 de abril al 20 de mayo de 2013

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Utilizar mecanismos de recolección y reporte de información establecidos en manual operativo	Gerencia/Coordinación Técnica	agosto 2013
Preparar nuevo documento de aprendizaje incluyendo sugerencias realizadas en el transcurso de la misión	Gerencia/Coordinación Técnica	octubre 2013
Análisis de género con base en la información recolectada a fin de poder identificar efectos	Especialista de Género	octubre 2013
Asegurar que el estudio de línea de base incluya en todos sus relevamientos aspectos de género, de grupos indígenas, y de manejo de aspectos ambientales críticos	Planificación y Seguimiento	agosto 2013

E. Aspectos fiduciarios

49. Gestión financiera.

50. Resultado de la aplicación de los instrumentos de consulta implementados por oficina financiera del FIDA (CFS), se ha verificado que el nivel de riesgo del sistema implementado por el Ministerio es medio, lo cual se evidencia en: la generación de informes financieros de manera tardía, registro y respaldo de gastos con errores, debilidades en la preparación y documentación de solicitudes de desembolsos y otros.

51. También se evidencia que a la fecha en el Ministerio no se ha logrado la adecuada implementación de un sistema de gestión financiera que vincule contabilidad con finanzas y permita realizar contabilidad y generar informes sobre el financiamiento por categorías, componentes y fuentes, desde un mismo sistema. Se recomienda recurrir a los recursos programados en el diseño del financiamiento suplementario del proyecto por 50 mil dólares destinados a financiar la adaptación ó compra de un sistema de gestión financiera satisfactorio.

52. Es necesario mejorar la aplicación de mecanismos de control interno, como: los registros de control de activos que no se llevan correctamente pues se define como responsable de los equipos a la Delegación y no menciona a la persona a quien le fueron asignados, se registran equipos asignados a funcionarios que no son parte del RH de Proyecto, sin que se verificara la justificación y aprobación de esta asignación. Las justificaciones que acompañan las solicitudes de compra de combustible son exactamente iguales para diferentes volúmenes de compra y diferentes periodos del año; pago de viáticos sin la debida justificación, controles de uso de combustible que registran consumos que van de 1 litro por km a 0,06 de litro por Km. Asignación de combustible a personas diferentes al equipo del Proyecto sin que se evidencie la debida justificación. No se aportaron las bitácoras de uso de los vehículos asignados al Proyecto.

53. Por otro lado, efectos de la transición de IDR a MEFFCA se siguen manifestando, particularmente en la baja e irregular tasa de desembolsos ya que se ha requerido un esfuerzo especial para la conciliación y cierre de cuentas del IDR con la apertura de cuentas a nombre del MEFFCA. En la misión de noviembre 2012 se acordó presentar al FIDA las conciliaciones al 31 de diciembre del 2012 y fue hasta finales de marzo que se envió esta información al FIDA.

54. Desembolsos.

55. A la fecha, el proyecto cuenta con desembolsos de fondos FIDA por un total de 4 millones de dólares que representan el 31% del total de financiamiento de 13 millones (considerando el financiamiento inicial y el financiamiento suplementario). Con esta tasa de desembolso se califica el proyecto como moderadamente insatisfactorio. A pesar del importante nivel de desembolso del financiamiento inicial (760 y 8009 A), se requerirá un importante esfuerzo y seguimiento cercano para cumplir con la planificación del año 2013, la 1ue, de cumplirse, volvería a alinear al proyecto con las expectativas.

República de Nicaragua

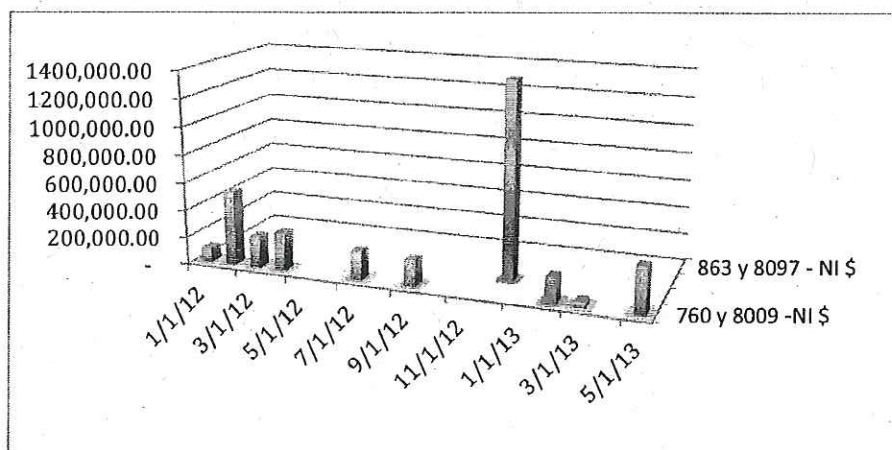
Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados. Préstamo FIDA N 760 - NI; Donación FIDA N 8009 A

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 18 de abril al 20 de mayo de 2013

Financiamiento	Total	760	8009A	8097	863
Asignado	13.230.000,00	2.940.000,00	2.940.000,00	3.500.000,00	3.850.000,00
Desembolsado	4.142.957,04	1.617.634,85	1.617.104,05	454.109,07	454.109,07
Saldo	9.741.642,56	1.322.365,15	1.322.895,95	3.045.890,93	3.395.890,93
Tasa desembolso	31,31%	55,02%	55,00%	12,97%	11,80%

56. De julio 2012 a la fecha se registra un comportamiento irregular de los desembolsos de PROCAVAL, donde el depósito inicial del financiamiento suplementario hace la diferencia, pues representa el 40% del total desembolsado en ese período.

Fechas	760 y 8009 -NI	863 y 8097 - NI
	\$	\$
12/01/12	103.010,00	
28/02/12	537.960,08	
20/03/12	228.033,20	
17/04/12	273.408,48	
24/07/12	205.954,50	
05/09/12	185.883,98	
27/12/12		1.400.000,00
28/02/13	184.779,82	
14/03/13	37.715,10	
01/05/13	325.662,80	
Acumulado	2.082.407,96	1.400.000,00
Total desembolsado	3.482.407,96	
% Adelanto/total		40%



57. Como se ha señalado, con este nivel de desembolsos, para el Ministerio no sería posible alcanzar el total de desembolsos requeridos para el financiamiento del presupuesto 2013, aunque se espera que en el próximo trimestre se produzca una notoria aceleración, debido al inicio de la ejecución de un número considerable de planes de negocio.

Disponibilidad inicial (efectivo en cuentas a enero 2013)	1.400.000
Desembolsos realizados 2013 (incluye WA 22 en trámite de pago)	548.158
Requerimientos presupuestarios para 2013	8.475.967
Pendiente de desembolsar para satisfacer requerimientos presupuestarios del 2013	6.527.809

58. Fondos de contrapartida.

59. Según la información suministrada por el Ministerio, el aporte del Gobierno se incrementa en apenas mil dólares, también se registra un incremento en el aporte de contrapartida presupuestaria y de FONDECA. Por lo que las tasas de aporte disminuyen respecto al reporte anterior.

60. El aporte de los beneficiarios se incrementó en valores monetarios, pasando de 475 mil a 674 mil dólares; sin embargo porcentualmente pasa de 33% a 16%, debido al crecimiento del aporte estimado como resultado del financiamiento suplementario. El aporte actual se estima en 4 millones de dólares.

61. Se destaca el avance en los desembolsos y ejecución de los fondos BCIE, que pasaron del depósito inicial por 800 mil dólares (10%) a 2,3 millones de dólares de la misión anterior a ésta, mostrando una tasa del 29%.

62. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.

63. El Proyecto ha cumplido con las condiciones contractuales de manera satisfactoria, en tiempo y forma, excepto por el retrasos en la presentación del Informe de auditoría 2011, que ya fueron señalados en la misión de Noviembre 2012 y se espera no repetir según el compromiso del Ministerio de entregar el informe de período 2012 antes la fecha límite, 30 de junio 2013.

64. El compromiso de actualizar y ajustar la sección de Administración de Recursos Financieros del MOP, respondiendo a las nuevas forma de operación como Ministerio, fue cumplido. Sin embargo se encuentra pendiente la entrega de los Reglamentos y Normativa propios del Ministerio para gestión contable y control interno, como son: reglamento de viáticos, normas de control de vehículos, normas de control de activos, entre otros. Estos serán enviados a FIDA antes del 31 de mayo 2013.

65. Adquisiciones y contrataciones.

66. La administración de adquisiciones y contrataciones se considera moderadamente satisfactoria, la ejecución del Plan de Adquisiciones presenta un nivel de ejecución bastante bajo pues únicamente se ha ejecutado el 6% del valor total del PAC programado. Básicamente en la contratación de servicios, suministros y algo de equipo.

PAC 2013/PROCAVAL	Programado	Ejecutado	% avance
Monto en córdobas	35.326.180,27	2.097.196	5,94%
Cantidad de procesos	105	34	32,38%

67. Auditoría.

68. Este ítem se califica como moderadamente satisfactorio, por la presentación tardía del informe correspondiente a la auditoría externa 2013. Sin embargo el Ministerio ha presentado anualmente sus informes de auditoría respondiendo a las directrices del FIDA y a las normas internacionales para auditorías. Según el informe de atención a las observaciones de los auditores para el período 2011, la mayoría de los hallazgos han sido superados, principalmente los que están en manos del equipo de gestión del Proyecto, los que son responsabilidad de otros órganos del Ministerio, como la oficina de informática aún no han sido resueltos, otro grupo fue señalado como "superados" por la misma firma auditora. Se solicita al Ministerio, poner atención al cumplimiento de los asuntos pendientes con el fin de que estos no se vuelvan a presentar en la auditoría 2012, en proceso.

69. Se debe destacar el señalamiento de los auditores sobre los retrasos en las entrega de información financiera – contable y las dificultades para obtenerla misma de manera oportuna, situación que se origina en las debilidades señaladas del sistema de gestión financiera.

70. Para la auditoría del 2012 fue contratada la empresa auditora Grant Thornton a partir del 1 de abril del 2013, con un período de trabajo de 6 semanas que deberá ser cumplido a finales de mayo, por lo se prevé la entrega del informe previo al 30 de junio del 2013.

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. Préstamo FIDA N° 760 - Ni; Donación FIDA N° 8009 A

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 18 de abril al 20 de mayo de 2013

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Tener disponible y en funcionamiento un sistema de gestión financiera satisfactorio (mediante adaptación o compra)	Gerencia / Administración	Noviembre 2013
Mejorar la aplicación de mecanismos de control interno, en especial los referidos a: registros de control de activos, justificaciones y controles de compra de combustible y pago de viáticos	Gerencia / Administración	Noviembre 2013
Presentar informe de auditoría antes del 30 de junio de 2013	Gerencia / Administración	Junio de 2013

F. Sostenibilidad

71. La sostenibilidad institucional de la estrategia y logros del Proyecto, se ha profundizado con la transformación del IDR en Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. El nuevo Ministerio ha absorbido las funciones del IDR y su personal, y por tanto la responsabilidad de la implementación del PROCAVAL. La apropiación por parte del Ministerio de la estrategia de vinculación de productores a mercados, a través del trabajo con cadenas de valor, y la inserción en la políticas agroindustrial del GRUN, fundamentan las perspectivas de sostenibilidad de la estrategia del Proyecto.
72. La sostenibilidad de los logros del Proyecto, y sus efectos sobre los protagonistas del mismo, depende del éxito de los Planes de Negocio, la capacidad de mantenerse en el tiempo, y la habilidad para incluir protagonistas y distribuir beneficios. Se ha constatado que algunos planes, liderados por organizaciones menos consolidadas, tienen problemas para concretar algunas inversiones, por problemas de acceso al financiamiento, en algunos casos originados en la baja apropiación de los planes, y poca disposición a asumir compromisos. Es muy importante que el equipo del Proyecto desarrolle un intenso trabajo de campo, acompañando a las organizaciones en la evolución del trabajo, y apoyando la aplicación de planes de contingencia cuando se presentan limitantes para realizar algunas inversiones.
73. Otro aspecto a analizar, es la inclusión sistemática de personal contratado con recursos del plan para apoyar el proyecto. No hay dudas que en muchos casos, las exigencias de planeamiento y control financiero, procesamiento y documentación de desembolsos, etc., requieren de apoyo técnico específico. No es claro sin embargo que en todos los planes se proponga la contratación de coordinadores, y asesores técnicos. Además de que pueden reducir la apropiación, su contratación sería muy difícil de sostener una vez finalizados los planes. La situación debe ser analizada caso a caso buscando la mayor racionalización de esas contrataciones, como un aporte a la sostenibilidad de los planes

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Informe con proyecciones de desarrollo futuro a una muestra de planes que han cumplido su plazo de ejecución y no han podido completar lo programado. Diseño de planes de contingencia para una muestra de esos casos.	Gerencia/Coordinación Técnica	Octubre 2013
Mejorar apropiación de proyectos por parte de las organizaciones, promoviendo la dirección directa de los planes, en lugar de coordinadores contratados. Reportar una muestra de nuevos planes incluyendo nuevas propuestas de coordinación y gestión	Gerencia/Coordinación Técnica	Octubre 2013

G. Conclusión

74. La misión concluye en que el Proyecto ha progresado en el enfoque de promoción del desarrollo rural a partir del apoyo a las cadenas en forma integral. Ha concretado la

implementación de una considerable cantidad de planes, y ha alcanzado las metas en términos de inclusión de familias.

75. No obstante, el Proyecto enfrenta desafíos en áreas tales como el ritmo de compromiso y desembolso de fondos, y la eficacia y eficiencia de los esfuerzos realizados y la aplicación del aprendizaje generado, al desarrollo en la zona ampliada, de buenas prácticas que permitan aumentar los efectos del Proyecto.
76. El Proyecto deberá realizar un seguimiento muy cercano del ritmo y la calidad de diseño de nuevos planes, a los efectos de lograr cumplir con los compromisos de ejecución financiera, en armonía con la eficacia de las acciones. Para ello, la formulación y ejecución de nuevos planes debería contemplar:
 - Planear inversiones cuya magnitud resulte acorde al tamaño y grado de consolidación de las cooperativas, y en cuyo planeamiento los protagonistas hayan participado activamente, y estén dispuestos a asumir compromisos.
 - Formular los planes teniendo en cuenta la perspectiva de los productores de la fase primaria, y contemplando desde el inicio la perspectiva de sostenibilidad de los mismos.
77. Desde el punto de vista de la gestión general del Proyecto, se recomienda la realización de un proceso de revisión de las actividades y procedimientos actuales, el establecimiento de compromisos de gestión con el personal, y de mecanismos de revisión de los mismos.

Nicaragua

Proyecto 1380 [729] Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - 2013-05

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: Período: 10-11-2012 a 05-04-2013

Proyecto 1380 [760 , 8009] Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - Borrador

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	20/06/2013					
Institución de supervisión	IFAD/IFAD					
No. de supervisiones	9	No de misiones de implem/seguimiento	4			
Ultima supervisión	23/05/2013	Ultima misión de implem/seguimiento	28/09/2012			

					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	57
Primer desembolso				Donación DSF	9.91	34
Revisión a mitad de período	30/09/2011	Ultima enmienda	06/11/2012	Donación FIDA		
Terminación original	30/09/2015	Ultima auditoría	27/08/2012	Financiación nacional	9.63	
Terminación actual	30/09/2015			Beneficiaries	4.17	33
Cierre original	31/03/2016			Government (National)	0.96	41
Cierre actual	31/03/2016			Domes. Fin. Inst.	4.50	31
No. de prórrogas	0			Total cofinanciación externa	8.00	
				BCIE	8.00	29

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	6	5	2. Desempeño del SyE	5	4
3. Fondos de contrapartida	5	4	3. Coherencia entre el POA y la implementación del proyecto	5	5
4. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de financiación	5	5	4. Enfoque de género	5	5
5. Cumplimiento de las normas sobre adquisiciones	4	4	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

Nicaragua

Proyecto 1380 [729] Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - 2013-05

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: Período: 10-11-2012 a 05-04-2013

7. Innovación y aprendizaje	5	4
8. Enfoque en el clima y el medio ambiente		

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	5	4	3. Calidad de la participación de los beneficiarios	5	4
			4. Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	5	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

La tasa de desembolso de fondos FIDA es 32% a mayo de 2013. Esta tasa de desembolsos venía en ascenso desde 2011. En noviembre 2012 era de un 53%. Este descenso se debe al incremento en más del 100% (1,25 veces el monto original) con un financiamiento adicional. Se espera que este año se recupere la tasa de desembolso. Las cláusulas contractuales en general se han cumplido. La gestión del proyecto ha acumulado experiencia y aprendizaje, siendo destacable el esfuerzo de la gerencia en la promoción y preparación de planes en los nuevos Departamentos. Sin embargo, los cambios institucionales del segundo semestre del 2012 han generado cierta dispersión de esfuerzos. El proyecto ha firmado 43 convenios con organizaciones para ejecutar planes. Esos planes involucran a 67 000 protagonistas, de los cuales el 49% son mujeres, lo que significa haber superado las metas establecidas, especialmente en el componente 2 de diversificación de ingresos. La metodología de inducción, preparación y selección de planes, ha permitido contar con una cartera relevante, con un enfoque en general orientado a cadenas de valor y acceso a mercados. El sistema de M&E ha permitido el seguimiento a la ejecución física y financiera del proyecto, ha facilitado la entrega de informe semestral, y la actualización de indicadores de marco lógico, los que evidencian los progresos alcanzados en los diferentes niveles. Sin embargo es necesario que los informes de salida tengan un enfoque de resultados, más análisis y evidencias del progreso alcanzado y el rescate de aprendizajes. La ejecución del POA es coherente con lo planificado. El Proyecto ha cumplido con las actividades de fortalecimiento y empoderamiento previstas. Algunos planes de negocio muestran algunas carencias de apropiación por parte de las organizaciones, lo que se manifiesta en dificultades para ofrecer garantías y aceptar compromisos financieros

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		
C.4 Avance en la implementación (Secciones B1 y B2)	5	4

Justificación de la calificación del avance en la implementación

Se ha verificado que las familias y organizaciones de productores se han capitalizado, a través de las transferencias del proyecto y el financiamiento de otras fuentes. El MEFCCA se ha apropiado plenamente del Proyecto y se ha fortalecido en el proceso de ejecución. Se percibe el aprovechamiento de los conceptos básicos y la evidencia que va generando la aplicación del Proyecto, para el diseño e implementación de las políticas del GRUN para la agroindustria, aunque existe el desafío de mejorar estas prácticas. Existen proyectos avanzados, con visión de negocios que requieren apoyo para abrir nuevos espacios; otros que han centrado ejecución en inversiones y requieren acompañamiento para desarrollar visión de negocios y proyectos incipientes que requieren acompañamiento en fortalecimiento de capacidades organizativas y empresariales. También es un área a mejorar el registro y documentación de la mejora en la disponibilidad de activos físicos y financieros. Existen relevamientos pero no sistemáticos ni homogéneos en metodología, los que indican mejoras. El componente de seguridad alimentaria ha superado las metas de beneficiarios atendidos. 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. Los mismos han sido implementados en su totalidad, y los casos visitados y analizados han permitido apreciar progresos. Además en el marco del componente, se han reparado o mantenido 284 km de caminos, lo que representa el 26% de la meta

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

Justificación de la calificación de los objetivos de desarrollo

Los planes concluidos o próximos a su finalización, permiten comprobar una adecuada focalización en familias pobres, con una importante proporción de jefatura femenina. Aún con resultados variables, los planes han promovido el fortalecimiento de las organizaciones, y en su mayoría se encaminan a mejorar las condiciones de vida de los participantes. El Proyecto se ha consolidado como un instrumento de política nacional en el marco del Programa Agroindustrial y ha aumentado notoriamente su cobertura geográfica, lo que permite esperar expansión y replicación de los logros. En el caso de cooperativas consolidadas, en que las inversiones formaban parte de planes estratégicos preparados y “apropiados” por ellas, y en los que la intervención del Proyecto fue la de “catalizar” y generar las inversiones, los avances son importantes, y comienza a haber evidencia de logros. Existen algunos desafíos que el MEFFCA deberá encarar: En los casos en que se promovieron ideas menos maduras y “apropiadas” por las cooperativas, que requerían inversiones en obras y maquinaria en forma simultánea a las de fortalecimiento, en general se aprecian atrasos, y muy pocos de los planes han culminado las obras e inversiones previstas. Los problemas formales de acceso al crédito que se reportan como causa de estos atrasos, sin duda son reales. Pero una parte importante del problema no depende de la oferta de crédito y sus restricciones, sino de los planes formulados y su adaptación a las posibilidades de las cooperativas ejecutoras. Esto constituye una recomendación precisa sobre la conveniencia de revisar la magnitud y adecuación en el tiempo de ciertas inversiones en activos fijos. La situación en cooperativas menos consolidadas que no cuentan con garantías reales tangibles, o contratos de comercialización que puedan usarse a esos efectos, podría requerir reducir la magnitud y el ritmo de las inversiones que deben ser financiadas con crédito

C.6 Riesgos 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	No lograr la implementación de un sistema de gestión financiero único, dificulta la generación de informes contables de manera fluida y confiable, lo que afecta la gestión de desembolso y la liquides. El incremento de financiamiento con la ampliación requiere la preparación y mantenimiento (actualización) de un plan global de inversiones, que facilite el seguimiento y ejecución de gastos y asegure un ritmo apropiado de desembolsos. El proyecto no ha podido preparar un plan de inversiones para el 2013 y derivar de este un plan de desembolso, lo que evidencia limitada capacidad para programar su intervención, condición obligatoria al trabajar para poder asegurar los recursos necesarios para los altos presupuestos anuales.
Avances en la implementación del proyecto	Se ha producido un descenso en el ritmo de ejecución, y se percibe cierta dispersión de esfuerzos de la UGP. El riesgo consiste en que las demandas del nuevo marco institucional (pasaje del IDR al MEFFCA), junto a la ampliación a los nuevos departamentos, provoque cierta pérdida de foco y relajamiento de las prácticas de planificación y control. La perspectiva es que este riesgo se mitigue con la adaptación al nuevo marco, y la apropiación de la metodología por las nuevas zonas incorporadas
Productos efectivos/componente	El riesgo de obtención de los productos de componentes es limitado. En general las metas se han cumplido o están dentro de lo esperado. Se debe profundizar en el seguimiento y análisis de los resultados de los Planes de Negocio para la población incluida, a efectos de valorar la calidad y efectividad de esos productos. Requieren seguimiento las organizaciones con limitada capacidad de gestión para mantener el ritmo adecuado de ejecución de acciones y rendición de gastos, de modo tal de acceder a desembolsos oportunos del proyecto.
Sostenibilidad	El riesgo institucional es reducido, dado la apropiación de la estrategia por parte del MEFFCA, que ha crecido a lo largo de la ejecución. No obstante, existe un riesgo moderado a nivel de la sostenibilidad de los logros del Proyecto, y sus efectos sobre los protagonistas del mismo. Esto depende del éxito de los Planes de negocio, la capacidad de mantenerse en el tiempo, y la habilidad para incluir protagonistas y distribuir beneficios. Se ha constatado que algunos planes, liderados por organizaciones menos consolidadas, tienen problemas para concretar algunas inversiones, por problemas de acceso al financiamiento, en algunos casos originados en la baja apropiación de los planes, y poca disposición a asumir compromisos. Es muy importante que el equipo del Proyecto desarrolle un intenso trabajo de campo, acompañando a las organizaciones en la evolución del trabajo, y apoyando la aplicación de planes de contingencia cuando se presentan limitantes para realizar algunas inversiones

Medidas de seguimiento

Cuestión/Problema	Acción recomendada	Plazo	Situación
Implementación del Proyecto	Seguimiento cercano del proceso de contratación e implementación de nuevos planes. Reportar situación de Proyectos en proceso de preparación y firma, agregando información cualitativa .	Agosto 2013	Gerencia
	Ejecución financiera. Análisis de cumplimiento respecto a planificado en POA 2013	agosto2013	Gerencia
Aspectos fiduciarios	Tener disponible y en funcionamiento un sistema de gestión financiera satisfactorio (mediante adaptación o compra).	Noviembre 2013	Gerencia y Administración

Nicaragua

Proyecto 1380 [729] Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - 2013-05

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: Período: 10-11-2012 a 05-04-2013

			PROCAVAL
	Mejorar la aplicación de mecanismos de control interno, en especial los referidos a: registros de control de activos, justificaciones y controles de compra de combustible y pago de viáticos Presentar informe de auditoría antes del 30 de junio de 2013	Junio 2013	Gerencia y Administración PROCAVAL
Productos y Resultados	Intensificar seguimiento de campo de los planes. Generar reportes y realizar análisis	Octubre 2013	Coordinación Técnica
	Incluir en la formulación de los nuevos planes, estimaciones del resultado a nivel de finca.	agosto2013	Gerencia y Coordinación Técnica
	Incluir en nuevos planes análisis y racionalización de contratación de personal de apoyo	agosto2013	Coordinación Técnica
Seguimiento y Evaluación	Informe con proyecciones de desarrollo futuro a una muestra de planes que han cumplido su plazo de ejecución y no han podido completar lo programado. Diseño de planes de contingencia para una muestra de esos casos. Mejorar apropiación de proyectos por parte de las organizaciones, promoviendo la dirección directa de los planes, en lugar de coordinadores contratados. Reportar una muestra de nuevos planes incluyendo nuevas propuestas de coordinación y gestión	octubre 2013	Coordinación Técnica/UPSE
Implementación del Proyecto	Incorporación de recomendaciones al diseño de nuevos planes. En especial revisión de inversiones y su financiamiento, Informe resumiendo necesidades de crédito de planes nuevos y propuestas concretas de solución	Octubre 2013	Gerencia

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

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
Meta:			
Mujeres y hombres rurales pobres vinculados a los procesos locales y naciones de desarrollo socio económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15% de incremento en la escolaridad de niños y jóvenes ▪ 5% de incremento en acceso a los servicios de salud ▪ 10% de incremento en la población económicamente activa ▪ 30% de incremento en la implementación de prácticas de mitigación, adaptación y gestión de riesgo ante el cambio climático. ▪ 5% de disminución en la prevalencia de la malnutrición infantil. 	<p>Encuestas nacionales. Informes de PNDH Informes del INIDE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de Impacto del RIMS. 	
Objetivo de desarrollo del proyecto: 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			

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
1. Efecto directo 1: 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 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>Informes de S&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 implementados.</p> <p>Informes periódicos de las Delegaciones del Ministerio de Economía Familiar</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 (R)
<p>Productos:</p> <p>1.1 Para vincular los diferentes actores y eslabones de las cadenas de valor que se apoyan se e participó :</p> <p>En 3 encuentros regionales con cooperativas agroindustriales; 2 en las Segovias y 1 en Jinotega, con una participación de 179 personas (53 mujeres), lo que representa 150% de cumplimiento de lo planificado.</p> <p>En 22 ferias agroindustriales en los departamentos de Boaco, Matagalpa, Granada, Jinotega, León y Chinandega relacionadas al fomento de la agregación de valor de la producción de carne, enfocado al plan nacional agroalimentario.</p> <p>En la feria internacional de Cafés especiales (SCAA) en los Estados Unidos de Norteamérica.</p> <p>1.2 En función de la construcción de cartera en territorio de ampliación:</p> <p>Se realizó 62 promociones del Proyecto: 3 en Boaco, 10 en Matagalpa, 16 en la Segovia, 4 en Occidente, 29 en Pacífico sur, en las cadenas de Hortalizas, Granos Básicos, Miel, Plátano, Frutales y Cerdo, Con la participación de 375 familias (el 38 % son representadas por</p>	<p>Se ha cumplido la meta se dispone 7 planes de desarrollo formulados acumulado de periodos anteriores de los rubros Leche, café, arroz, frijol, miel y hortalizas, para un cumplimiento del 100%</p> <p>31,766 familias se involucran en planes impulsados por el Proyecto, el 46% son mujeres, para un cumplimiento del 76%</p> <p>1,204 personas Capacitadas en postproducción, elaboración y comercialización, el 59% son mujeres.</p> <p>2922 personas Capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola, el 36 % son mujeres.</p> <p>A la fecha se han establecido 6 relaciones comerciales entre grupos de productores pobres rurales y empresarios comerciales y 23 alianzas estratégicas que se establecieron entre organizaciones de productores y empresarios comerciales.</p> <p>3396 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 242 organizaciones de</p>	<p>Informes de S&E</p> <p>Reportes de las asociaciones.</p> <p>Base de datos de beneficiarios</p> <p>Informe de indicadores de 1 y 2 nivel del RIMS</p> <p>Informe 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 (R)
<p>mujeres).</p> <p>Se realizó 61 caracterizaciones de organizaciones proponentes; 8 en Matagalpa, 15 en Las Segovias, 24 en Occidente y 14 en el Sur, atendiendo a 2,213 familias (el 49.7 % son representadas por mujeres).</p> <p>Se formalizó 1 contrato en La Delegación de la Segovia, del rubro Cárnico.</p> <p>1.3 Se han establecido 3 alianzas comerciales en el departamento de Matagalpa y Boaco en la cadena Hortícola entre (semilla y planta) las cooperativa CECOOVASI R.L y COOPLANFLORES</p> <p>1.4 En el proceso de seguimiento y acompañamiento en la implementación de la cartera de los territorios iniciales:</p> <p>Se entregaron 7 desembolsos a 6 proyectos, cartera del 2011 y 2012; 2 en Boaco; 3 en Matagalpa; 3 en Jinotega.</p> <p>Se han realizado 37 visitas de seguimiento técnico y administrativo, 12 en Boaco; 16 en Matagalpa; 9 en Jinotega.</p> <p>Se ha dado inicio al proceso de contratación de profesionales en mercadeo, se tiene los términos</p>	<p>productores para un sobre cumplimiento de un 149% y 215 organizaciones lideradas por mujeres para un sobre cumplimiento de 467%</p>		

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
<p>de referencia.</p> <p>Se inició el proceso para contratar la elaboración de los planes de sostenibilidad en el Departamento de Boaco de los proyectos Lácteos, Café, Fríjol y Miel.</p>			
<p>Efecto directo 2:</p> <p>Población pobre (mujer y jóvenes) integrados a actividades económicas que les generan ingresos.</p>	<p>13000 familias que mejoran sus capacidades y destrezas en formulación de planes.</p> <p>13000 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 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>Informe de los indicadores de 1º. Y 2º. 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 (R)
<p>Productos:</p> <p>2.1 En el seguimiento a la implementación de proyectos de diversificación de ingresos en este periodo se logró:</p> <p>12 desembolsos a proyectos del 2011 y 2012: 3 en Boaco, 8 en Matagalpa; y 1 en Jinotega.</p> <p>Realizar 20 visitas de seguimiento técnico y administrativo, 17 en Matagalpa y 3 en Jinotega, con un 142.8% de cumplimiento de lo planificado en este periodo.</p> <p>2.2. Se realizó el tercer encuentro de mujeres productoras rurales en Matagalpa, con fin de fortalecer los conocimientos (ley 648, protagonismos), intercambios de experiencias, procesos organizativos, exposiciones, mesas de exposición, en 12 departamento, y se contó con la participación de 244 mujeres.</p> <p>2.3. En proceso de reparación y construcción de camino, se logró:</p> <p>Se contrató a 2 ingeniero/a de supervisión de los caminos terciarios en el departamento de Boaco para un 17% de cumplimiento</p> <p>Se realizaron 10 desembolsos a alcaldías municipales, de los departamento de Boaco (1 desembolso por la cantidad C\$1,120,166.35 córdobas), del departamento de Matagalpa (6 desembolsos por la cantidad de C\$4,184,133.20) y Jinotega (3 desembolsos por la cantidad de</p>	<p>Hay un acumulado a la fecha de 4045 personas que han mejorado sus capacidades y destrezas en formulación de planes, con un cumplimiento del 31%</p> <p>35, 261 personas que participan en planes dirigidos a mejorar la seguridad alimentaria y diversificación de ingresos, el 48.5% son mujeres, para un sobre cumplimiento de un 300%</p> <p>183 personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos, de las cuales el 86% son mujeres.</p> <p>4267 personas entre jóvenes y mujeres que han adquirido habilidades y capacidades empresariales para insertarse al mercado laboral, de las cuales el 52.5 % son mujeres.</p> <p>284.37 kilómetros de camino terciarios reparados/mantenimiento. Para un 25.8% de cumplimiento.</p> <p>20 personas integran brigadas comunitarias para rehabilitación / mantenimiento de caminos terciarios, el 15 % son mujeres</p>	<p>Informes de S&E</p> <p>Reportes de las asociaciones.</p> <p>Base de datos de beneficiarios</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 1º. Y 2º. Nivel del RIMS-</p> <p>Estudios de base.</p> <p>Informes de procesos de capacitación desarrollados</p>	

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
C\$342,154.68), orientados al desarrollo de los caminos terciarios Se ha conformado 2 brigadas de caminos terciarios en el departamento de Matagalpa.			
Efecto directo 3: 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 MEF.	<ul style="list-style-type: none"> 4,000 personas acceden a crédito para fortalecer las iniciativas productivas de generación de ingresos (35% mujeres). Número de convenios firmados entre el Ministerio de Economía Familiar/Proyecto y grupo de productores (asociaciones). Sistemas de información y de reportes armonizados entre el Proyecto y el Ministerio de Economía Familiar. 	<p>Informes de S y E. Sistemas de S y E del MEFCCA – MAGFOR. Informes de las Misiones de supervisión directa del FIDA. Estados financieros. Informes de auditorías</p>	<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>
Productos: 3.1 Realizada 2 talleres de planificación y evaluación en la implementación del POA 2013. 3.2. Realizada 3 sesiones de trabajo para la elaboración del informe RIMS del año 2012. 3.3. Realizadas 2 sesiones de trabajo con administradores y personal técnico para definir planes de inversión de los planes y del proyecto en su conjunto. 3.4. Se contrataron a 15 promotores de implementación de proyectos (2 en Boaco, 5 en Matagalpa , 2 en Las Segovia, 5 en Occidente y 1 en el	<ul style="list-style-type: none"> 952 personas acumuladas accedieron a crédito para fortalecer las iniciativas productivas de generación de ingresos, 23% mujeres, en este periodo el incremento obedece a actualización de base de datos, Se incrementan en 435 personas (109 mujeres) del proyecto El Gorrión del departamento de Jinotega, de JIN-PICV-004-2011. 43 convenios firmados con grupo de productores. Sistemas de información y de 	<p>Informes de S y E. Sistemas de S y E del MEFCCA – MAGFOR. Informes de las Misiones de supervisión directa del FIDA. Estados financieros. ■ Informes de auditorías</p>	

Nicaragua

Proyecto 1380 [729] Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - 2013-05

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: Período: 10-11-2012 a 05-04-2013

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
Sur). 3.5. Realizada la contratación de la Auditoria Externa 2012. 3.6. Realizada la contratación de la consultoría para realizar Estudio de Base del Proyecto. Su implementación ha iniciado desde el mes de Noviembre del 2012, se tiene un avance del 85%, con un primer borrador. 3.7. Se inició el proceso de licitación de adquisición de vehículos y equipos para el Proyecto.	reportes armonizados entre el Proyecto y el Ministerio de Economía Familiar.		

Apéndice 3: Resumen de las medidas concordadas con la misión que se pondrán en práctica en plazos establecidos

Esfera	Medida convenida	Fecha	Responsable de la adopción
Ejecución del proyecto	Seguimiento cercano del proceso de contratación e implementación de nuevos planes. Reportar situación de Proyectos en proceso de preparación y firma, agregando información cualitativa	agosto 2013	Gerencia/Coordinación Técnica/Delegaciones
	Ejecución financiera. Análisis de cumplimiento respecto a planificado en POA 2013	agosto 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
	Incorporación de recomendaciones al diseño de nuevos planes. En especial revisión de inversiones y su financiamiento, Informe resumiendo necesidades de crédito de planes nuevos y propuestas concretas de solución	octubre 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
Productos	Intensificar seguimiento de campo de los planes. Generar reportes y realizar análisis	octubre 2013	Gerencia/Coordinación Técnica/Delegaciones
	Incluir en la formulación de los nuevos planes, estimaciones del resultado a nivel de finca.	agosto 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
	Incluir en nuevos planes análisis y racionalización de contratación de personal de apoyo	agosto 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
Sostenibilidad	Informe con proyecciones de desarrollo futuro a una muestra de planes que han cumplido su plazo de ejecución y no han podido completar lo programado. Diseño de planes de contingencia para una muestra de esos casos.	Octubre 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
	Mejorar apropiación de proyectos por parte de las organizaciones, promoviendo la dirección directa de los planes, en lugar de coordinadores contratados. Reportar una muestra de nuevos planes incluyendo nuevas propuestas de coordinación y gestión	Octubre 2013	Gerencia/Coordinación Técnica

Aspectos fiduciarios	Tener disponible y en funcionamiento un sistema de gestión financiera satisfactorio (mediante adaptación o compra)	Noviembre 2013	Gerencia / Administración
	Mejorar la aplicación de mecanismos de control interno, en especial los referidos a: registros de control de activos, justificaciones y controles de compra de combustible y pago de viáticos	Noviembre 2013	Gerencia / Administración
	Presentar informe de auditoría antes del 30 de junio de 2013	Gerencia / Administración	Junio de 2013
Marcha de la Ejecución	Utilizar mecanismos de recolección y reporte de información establecidos en manual operativo	agosto 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
	Preparar nuevo documento de aprendizaje incluyendo sugerencias realizadas en el transcurso de la misión	octubre 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
	Análisis de género con base en la información recolectada a fin de poder identificar efectos	octubre 2013	Gerencia/Coordinación Técnica
	Asegurar que el estudio de línea de base incluya en todos sus relevamientos aspectos de género, de grupos indígenas, y de manejo de aspectos ambientales críticos	Gerencia/Coordinación Técnica	agosto 2013

Apéndice 4: Progresos materiales respecto de los programas operativos anuales, incluyendo RIMS

<u>Período: 10-11-2012 a 05-04-2013</u>								
Componente/ Subcomponente o producto	Indicador	Unidad	POA 2013	Efectivo	%	Acumulativo Efectivo	Objetivo fijado en la evaluación ex ante	%
Componente 1: Participación en las Cadenas de Valor mediante el establecimiento de Alianzas Estratégica								
	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>)	Personas	29,764	0.00	0.0	31,766	41,600	76.3
		Hombres	14,882	0.00	0.0	16,998		
		Mujeres	14,882	0.00	0.0	14,768		
	(<i>RIMS 1.4.1: Personas Capacitadas en postproducción, elaboración y comercialización</i>)	Número	1100	251	22.8	1204	N/A	N/A
		Hombres	550	95	17.2	494		
		Mujeres	550	156	28.3	710		
	(<i>RIMS 1.2.2. Personas Capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola</i>)	Número	N/A	858	-	2,922	N/A	N/A
		Hombres	N/A	329	-	1,862		
		Mujeres	N/A	529	-	1,060		
	Número de relaciones comerciales y negocios establecidos entre grupos de productores pobres rurales y empresarios comerciales.	Número	11	3	27.2	6	NA	N/A
	Número de alianzas estratégicas que se establecerán entre organizaciones de productores y empresarios comerciales.	Alianzas	20	2	10	23	N/A	N/A
	5,000 Familias integradas en alianzas y acuerdos de negocios para agregación de valor y acceso a mercados.	Familias	2,000	645	32.2	3,396	5,000	67.9
		Hombres	1,000	233	23.3			
		Mujeres	1,000	412	41.2			

162 organizaciones de productores fortalecidos en capacidad gerenciales	Organizaciones	44	-	0.0	242	162	149.3
(30% de las organizaciones lideradas por mujeres).	Lideradas por Mujeres	10	-	40	215	46	467.0
<i>(RIMS 1.4.4: grupos de comercialización formados o reforzados / RIMS 1.4.6: grupos de comercialización cuyos cargos directivos hay mujeres)</i>							

Componente 2: Diversificación de Ingresos

13,000 personas que mejoran sus capacidades y destrezas en formulación de planes.	Personas	N/A	0	0	4,045	13,000	31.1
13,000 personas participan en planes dirigidos a mejorar la seguridad alimentaria y diversificación de ingresos.	Número	<u>2,964</u>	<u>1,659</u>	55.9	<u>35,261</u>	<u>13,000</u>	299.9
	Hombres	889	957	107.6	18,140	N/A	N/A
	Mujeres	2,079	702	33.7	17,121	N/A	N/A
<i>(RIMS 1.5.1: personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos)</i>	Número	<u>570</u>	33	5.7	<u>183</u>	N/A	N/A
	Hombres	171	25	14.6	25		
	Mujeres	399	8	2	158		
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	<u>600</u>	<u>0</u>	0	<u>4,267</u>	<u>2,500</u>	170.6
	Hombres	288	0	0	2,024	1200	168.6
	Mujeres	312	0	0	2,243	1300	172.5
1,100 kilómetros de camino terciarios reparación/mantenimiento. <i>(RIMS 1.4.2: carreteras construidas o rehabilitadas).</i>	Kilómetros	<u>323.8</u>	<u>243.375</u>	75.1	<u>284.37</u>	<u>1,100</u>	25.8
8,400 personas integran brigadas comunitarias para rehabilitación / mantenimiento de caminos terciarios.	Número	<u>850</u>	<u>20</u>	2	<u>20</u>	<u>8,400</u>	0.23
	Hombres	595	17	2.8	17	N/A	N/A

	Mujeres	255	3	1.1%	3	N/A	N/A
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	<u>2,500</u>	<u>0.00</u>	0	<u>952¹</u>	<u>4,000</u>	23.8
	Hombres	1,625	0	0	735	2,600	28.2
	Mujeres	875	0	0	217	1,400	15.5
Número de convenios firmados entre el Ministerio de Economía Familiar/Proyecto y grupo de productores (asociaciones).	Convenios	21	1	4.7	43	N/A	N/A
Sistemas de información y de reportes armonizados entre el Proyecto y el IDR.	Talleres	4	1	25	10	N/A	N/A
Alcance Total del Proyecto							
RIMS 1.8.1: Personas que reciben servicios del proyecto	Número	<u>29,764</u>	<u>0.00</u>		<u>67,027</u>	<u>109,200</u>	61.3
	Hombres	14,882			35,138	65,520	53.6
	Mujeres	14,882			31,889	43,680	73.0
RIMS 1.8.2: Hogares que reciben servicios del proyecto	Número	<u>5,724</u>	<u>0.00</u>		<u>18,511</u>	<u>10,500</u>	176.3

¹ Se incrementan en 435 personas (109 mujeres) del proyecto El Gorrión del departamento de Jinotega, de JIN-PICV-004-2011.

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

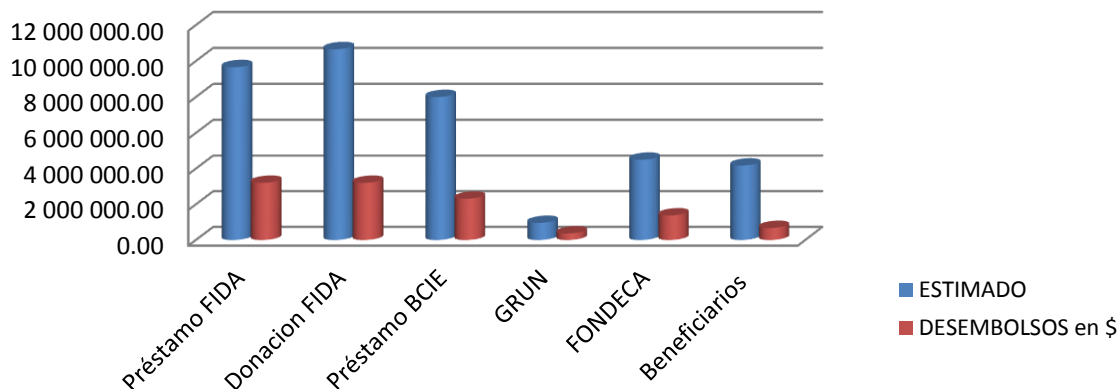
Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador

**PROYECTO DE APOYO PARA LA INSERCIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LAS CADENAS DE VALOR Y ACCESO A MERCADO
IDR /PROCAVAL
ACUMULADO AL 31 DE MARZO 2013.**

DESEMPEÑO FINANCIERO POR FINANCIADOR EN DOLARES

FINANCIADOR	ESTIMADO	DESEMBOLSOS en \$	PORCENTAJE
Préstamo FIDA	9.660.771,60	3.204.455,20	33%
Donación FIDA	10.660.771,60	3.204.455,20	30%
Préstamo BCIE	8.000.000,00	2.313.798,57	29%
GRUN	959.000,00	367.515,41	38%
FONDECA	4.500.000,00	1.377.462,00	31%
Beneficiarios	4.171.000,00	673.749,29	16%
TOTAL	37.951.543,20	11.141.435,67	29%

Desempeño Financiero por Financiador



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

PROCAVAL**INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-03-2013 / POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE FIDA PRESTAMO**

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo Inic locales	3.- Servicios Tec. Cont	4.- Salarios	5.- Fondo estrat alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondos inv produc	8. Re Cam
COMPONENTES	U\$	U\$		U\$	U\$		U\$		
I-Inserción de Peqs prod en CV	6.641.000,48		1.166.883,31	79.912,37			5.240,07		
II-Diversificación fuentes de ingresos	736.000,00		152.721,23	1.170,70		466.166,61	728,34		
III-Organización para la ejecución	3.015.776,73	61.080,07		135.600,31	477.475,06		168.288,11		
Totales	10.392.777,21	61.080,07	1.319.604,54	216.683,38	477.475,06	466.166,61	174.256,52		

INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-03-2013 / POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE DONACION

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo Inic locales	3.- Servicios Tec. Cont	4.- Salarios	5.- Fondo estrat alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondos inv produc	8. Re Cam
COMPONENTES	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
I-Inserción de Peqs prod en CV	6.176.989,25		1.110.142,65	79.912,37			5.240,07		
II-Diversificación fuentes de ingresos	736.000,00		152.899,02	1.170,70		466.166,61	728,34		
III-Organización para la ejecución	3.015.776,73	61.080,07		135.600,31	477.475,06		168.288,11		
Totales	9.928.765,98	61.080,07	1.263.041,67	216.683,38	477.475,06	466.166,61	174.256,52		

INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-03-2013 / POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE BCIE

	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo Inic locales	3.- Servicios Tec. Cont	4.- Salarios	5.- Fondo estrat alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondos inv produc	8. Re Cam
COMPONENTES	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$
I-Inserción de Peqs prod en CV	4.890.000,00							666.756,00	519.2
II-Diversificación fuentes de ingresos	3.110.000,00							453.011,05	630.2
III-Organización para la ejecución									
Totales	8.000.000,00	-	-	-	-	-	-	1.119.767,05	1.149

INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-03-2013 / POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE GOBIERNO

COMPONENTES	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo Inic locales	3.- Servicios Tec. Cont	4.- Salarios	5.- Fondo estrat alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondos inv produc	8. Re Cam
	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U
I-Inserción de Peqs prod en CV	417.000,00								111.2
II-Diversificación fuentes de ingresos	339.000,00						-		
III-Organización para la ejecución	203.000,00	18.311,53		119.190,39			118.773,52		
Totales	959.000,00	18.311,53		119.190,39	-	-	118.773,52		111

INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO 01-08-2008 al 31-03-2013/ POR CATEGORIAS Y COMPONENTES FUENTE BENEFICIARIOS

COMPONENTES	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo Inic locales	3.- Servicios Tec. Cont	4.- Salarios	5.- Fondo estrat alimentos	6.- Costos operativos	7. Fondos inv produc	8. Re Cam
	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U\$	U
I-Inserción de Peqs prod en CV	3.826.000,00		215.065,11	Efectivo				279.202,83	
II-Diversificación fuentes de ingresos	345.000,00		179.481,35	Especie					
III-Organización para la ejecución									
Totales	4.171.000,00	-	394.546,46	-	-	-	-	279.202,83	

**PROYECTO DE APOYO PARA LA INSERCIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LAS CADENAS DE VALOR Y ACCESO A MERCADO
PROCAVAL
ACUMULADO AL 31 MARZO DEL 2013.**

Desembolsos del Financiamiento 760 y 8009 A FIDA en DEG

DESCRIPCION DE LA CATEGORIA		ASIGNACION	DESEMBOLSOS	BALANCE	%	ASIGNACION	DESEMBOLSOS	BA
		DONACION				PRESTAMO		
I	Vehículos y Equipos	40.000,00	39.835,36	164,64	99,59%	40.000,00	39.835,36	
II	Fondo de Iniciativas Locales	1.090.000,00	667.965,76	422.034,24	61,28%	1.090.000,00	668.006,89	42
III	Servicios contratados	680.000,00	145.832,42	534.167,58	21,45%	680.000,00	145.894,94	53
IV	Salarios	450.000,00	199.461,01	250.538,99	44,32%	450.000,00	199.520,08	25
V	Fondo de apoyo o a la estrategia de alimentos	320.000,00	295.193,50	24.806,50	92,25%	320.000,00	295.466,64	2
VI	Costos de operación	110.000,00	68.325,47	41.674,53	62,11%	110.000,00	68.420,41	4
VI	Sin asignación	250.000,00	-	250.000,00		250.000,00	-	25
	Deposito inicial		200.490,53	-200.490,53			200.490,53	-20
	TOTAL	2.940.000,00	1.617.104,05	1.322.895,95	55,00%	2.940.000,00	1.617.634,85	1.32

Desembolsos del Financiamiento 863 y 8097 FIDA en DEG

DESCRIPCION DE LA CATEGORIA		ASIGNACION	DESEMBOLSOS	BALANCE	%	ASIGNACION	DESEMBOLSOS	BA
		DONACION						
I	Vehículos y Equipos	40.000,00	-	40.000,00	0,00%	40.000,00	-	4
II	Fondo de Iniciativas Locales	2.450.000,00	-	2.450.000,00	0,00%	2.750.000,00	-	2.75
III	Servicios contratados	-	-	-		-	-	
IV	Salarios	550.000,00	-	550.000,00	0,00%	550.000,00	-	55
V	Fondo de apoyo o a la estrategia de alimentos	-	-	-		-	-	
VI	Costos de operación	110.000,00	-	110.000,00	0,00%	110.000,00	-	11
VI	Sin asignación	350.000,00	-	350.000,00		400.000,00	-	40
	Deposito inicial		454.109,07	-454.109,07		-	454.109,07	-45
	TOTAL	3.500.000,00	454.109,07	3.045.890,93	12,97%	3.850.000,00	454.109,07	3.35

Nicaragua

Proyecto 1380 [729] Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados - 2013-05

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: Período: 10-11-2012 a 05-04-2013

Desembolsos acumulados ambos financiamientos

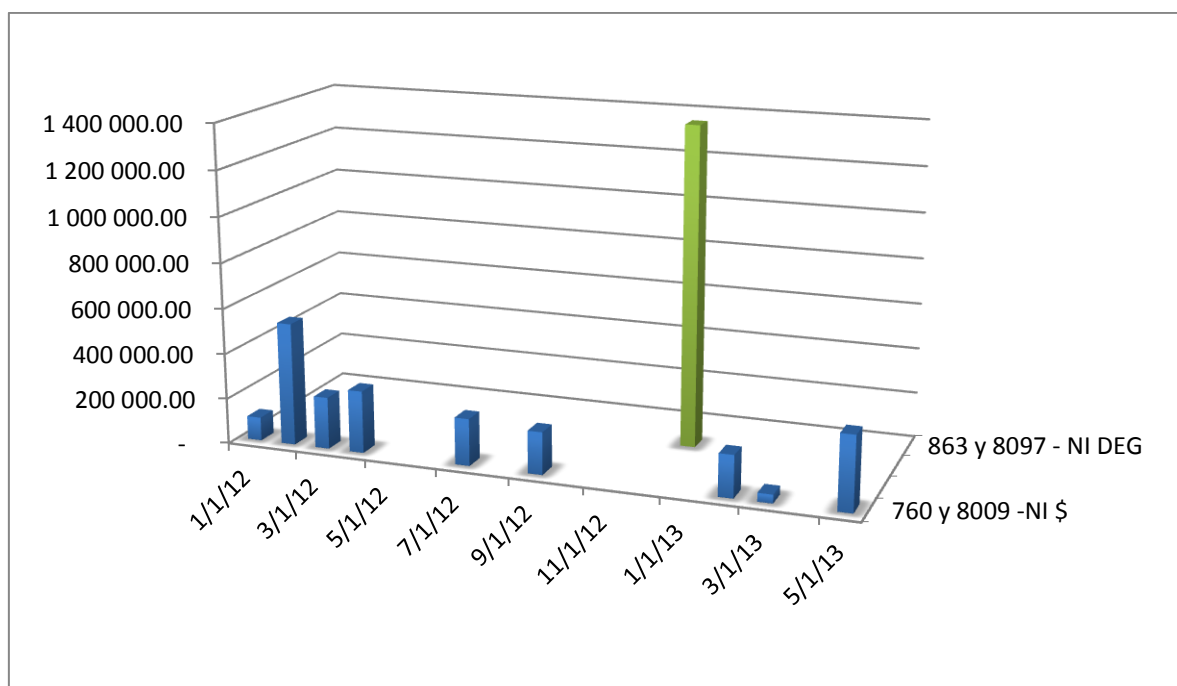
DESCRIPCION DE LA CATEGORIA		ASIGNACION	DESEMBOLSOS	BALANCE	%	ASIGNACION	DESEMBOLSOS	BA
		DONACION				PRESTAMO		
I	Vehículos y Equipos	80.000,00	39.835,36	40.164,64	49,79%	80.000,00	39.835,36	
II	Fondo de Iniciativas Locales	3.540.000,00	667.965,76	2.872.034,24	18,87%	3.840.000,00	668.006,89	3.1
III	Servicios contratados	680.000,00	145.832,42	534.167,58	21,45%	680.000,00	145.894,94	5
IV	Salarios	1.000.000,00	199.461,01	800.538,99	19,95%	1.000.000,00	199.520,08	8
V	Fondo de apoyo o a la estrategia de alimentos	320.000,00	295.193,50	24.806,50	92,25%	320.000,00	295.466,64	
VI	Costos de operación	220.000,00	68.325,47	151.674,53	31,06%	220.000,00	68.420,41	1
VI	Sin asignación	600.000,00	-	600.000,00		650.000,00	-	6
	Deposito inicial	-	654.599,60	-654.599,60			654.599,60	
	TOTAL	6.440.000,00	2.071.213,12	4.368.786,88	32,16%	6.790.000,00	2.071.743,92	5.3

Financiamiento	Total	760	8009A	8097	863
Asignado	13.230.000,00	2.940.000,00	2.940.000,00	3.500.000,00	3.850.000,00
Desembolsado	4.142.957,04	1.617.634,85	1.617.104,05	454.109,07	454.109,07
Saldo	9.741.642,56	1.322.365,15	1.322.895,95	3.045.890,93	3.395.890,93
Tasa desembolso	31,31%	55,02%	55,00%	12,97%	11,80%

Comportamiento
Desembolsos
financiamiento
2013

Fechas	760 y 8009 -NI	863 y 8097 - NI
	\$	\$
12/01/12	103.010,00	
28/02/12	537.960,08	
20/03/12	228.033,20	
17/04/12	273.408,48	
24/07/12	205.954,50	
05/09/12	185.883,98	
27/12/12		1.400.000,00
28/02/13	184.779,82	
14/03/13	37.715,10	
01/05/13	325.662,80	
Acumulado	2.082.407,96	1.400.000,00

de los
por
en el 2012 y



Requerimientos de desembolsos para satisfacer presupuesto 2013

Disponibilidad inicial (efectivo en cuentas a enero 2013)	1.400.000
Desembolsos realizados 2013 (incluye WA 22 en trámite de pago)	548.158
Requerimientos presupuestarios para 2013	8.475.967
Pendiente de desembolsar para satisfacer requerimientos presupuestarios del 2013	6.527.809

Apéndice 6
Cumplimiento con las cláusulas del Convenio de Préstamo. Estado de la Implementación
PROCAVAL

SECCIÓN	CLÁUSULA	OBJETIVO ACCIÓN PREVISTA	FECHA DE EXPIRACIÓN	CUMPLIMIENTO ESTADO/FECHA	OBSERVACIONES
Sección 3.02.b	Artículo III	Presentación del POA y PAC 2013	15/11/13	30/11/12	Cumplido, con observaciones del FIDA, corregido y enviado nuevamente en enero 2013
Sección 4.02	Artículo IV	Informe semestral 1er semestre 2012	31/07/11	01/08/12	Cumplido
		Informe semestral 2do semestre 2012	30/01/13	26/02/13	Cumplido
Sección 4.03	Artículo IV	Revisión de Medio Termino	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	Mensual	Mensual	Cumplido
Sección 5.02	Artículo V	Auditoria externa: Períodos 2010	30/06/11		Presentación tardía
		Auditoria externa: Períodos 2011	30/06/12	15/10/12	Entrega tardía
		Auditoria externa: Períodos 2012 No objeción a TDR		15/11/12	Contrato firmado 1 de abril, entregando información.
		Plan de atención a hallazgos 2010 y 2009	31/03/12	01/07/12	Cumplido
		Plan de atención a hallazgos 2011		31/12/12	En preparación
Párrafo 2.1.a	Apéndice 3, parte B	No objeción al Manual Operativo del Proyecto		22/11/12	Envío a FIDA para no objeción la versión actualizada con MEF y ampliación.
				15/01/13	Envío a FIDA para no objeción de sección sobre administración de recursos financieros

Apéndice 7: Gestión del Conocimiento

Aprendizaje:

La Gestión del Proyecto ha permitido que:

- El equipo de técnicos/promotores en los territorios siguen dando respuestas a las organizaciones y/o grupos de familias protagonistas con la implementación de sus proyectos a nivel departamental apoyado por asociatividad, promoción de cooperativismo, trámites, registros, actualización de documentación y control de la constitución de nuevas cooperativas así como el desarrollo empresarial de la MIPYMES, en materia organizativa (consolidación y fortalecimiento cooperativo).
- El empoderamiento de las organizaciones/cooperativas en sus proyectos, permite establecer alianzas estratégicas, el cual deberá de ir acompañado de sesiones de trabajo, con el fin de tomar sus propias decisiones y desarrollar una visión de negocio en las organizaciones, desde el punto de vista que esta unión logrará desarrollar mayor niveles de competitividad productiva y comercial al poder ofertar mayores volúmenes de productos a los diferentes mercados (locales, regionales, nacionales e internacionales).
- Para asegurar las inversiones realizadas en los proyectos y en las cooperativas, se ha propuesto realizar planes de sostenibilidad que propicien por medio de sus acciones planificadas, sostener y mejorar las producciones agropecuarias y agroindustriales, con el fin de acceder a nuevos mercados más justos posterior a la finalización de sus proyectos con recurso del PROCAVAL.
- Los foros/encuentros/ferias e intercambios han sido muy importante ya que han por medio de estos se han promoviendo la participación de las mujeres han realizado intercambios de vivencias y experiencias, han adquirido nuevos conocimiento en temáticas de; empresarialidad rural, mercadeos y comercialización, a la vez han podido analizar y valorar entre ellas el rol de las mujeres como productoras y empresarias, también el analizar del papel que como mujeres juegan en los diversos proyectos apoyados por nuestro Buen Gobierno.
- Por medio de la ejecución de las iniciativas de proyectos se han desarrollado acciones afirmativas concreta en materia de género, lo que ha permitido alcanzar cierto nivel de empoderamiento individual, colectivo, social y productivo, en las mujeres lo que ha contribuido a mejorar el nivel de vida, sus ingresos, vinculación a nuevos mercados y desarrollo de sus capacidades y el reconocimiento de estas mujeres de ese protagonismo y de esas capacidades que poseen, a la vez el reconocimiento de ellas al gran aporte que realizan en el ámbito familiar y comunitario.
- Las mujeres provenientes del Bono Productivo Agroalimentario, valoran los proyectos de Diversificación de ingresos como iniciativas positivas, emprendedora las que ha generado capacidades por medio de los procesos de capacitación e intercambios que se han realizado como actividades en cada una de las iniciativas, han adquirido los conocimientos necesarios para desarrollar la labor de producción, este proceso facilitara la inserción en los centros de destace
- La revisión a los proyectos que están en el proceso de cierre nos orienta a conocer el desarrollo empresarial que estos han alcanzado durante la ejecución de los mismos, por lo que se consideró necesario preparar las condiciones de salida, a través de la elaboración e implementación de planes de sostenibilidad que se puedan ejecutar por medio de la operatividad de los negocios.
- La distribución de la atención y acompañamiento por parte del equipo de especialista en negocio y cadena de valor de la UGP hacia las delegaciones, ha sido una ventaja

comparativa en el desarrollo de los diferentes procesos de gestión de proyectos financiados por PROCAVAL. Ha permitido identificar limitantes y desarrollar planes y acciones de contingencia para tratar de cumplir con los tiempos planificados desde el Proyecto.

- La participación y apropiación por parte de los/as productores/as de los procesos de formulación y defensa de sus proyectos ante las diferentes instancias de revisión y aprobación de los mismos, ha permitido que las organizaciones asuman compromisos y responsabilidades desde un inicio y sobre todo, asumir los riesgos de las inversiones.
- Las limitaciones de acceso al crédito por parte de las organizaciones ha provocado atrasos en la ejecución de los proyectos, no obstante, se han identificado escenarios diversos en este tema como la aseveración al riesgo por parte de las Organizaciones lo que aunado a la falta de garantías colectivas y la larga lista de requisitos imposibilita la consecución de estos recursos y por ende la desmotivación de los productores. Ante esta situación, algunas organizaciones han optado por recurrir a instancias de la banca privada y en el peor de los casos a la modificación de las iniciativas.
- Es necesario asegurarse que lo enseñado en los programas de capacitación en cada proyecto, sea aprendido y trasladado a las tareas encomendadas. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación y análisis antes, durante y después de la implementación de sus planes de capacitación. Dichos planes tienen que ser evaluado a nivel de objetivos de aprendizaje, identificando en qué situaciones y bajo qué condiciones los participantes hayan aplicado lo aprendido en sus puestos de trabajo o las funciones a desempeñar dentro de la organización, obteniendo resultados a través del funcionamiento su funcionamiento a corto o mediano plazo.

Innovación:

- La buena dotación de capacidades y fortalecimiento técnico al personal de PROCAVAL en temas de normas administrativas para la aplicación a los proyectos, ha permitido contar con un avance de cumplimiento superior de las actividades programadas en los registros de información trimestral y semestral, en instalación de sistemas de riego, apartamento para cerdos, centros de acopios, beneficios húmedos, fermentación de cacao, alimentos balanceados.
- La revisión de flujos de procesos en los diferentes eslabones de la cadena, principalmente en la transformación, como parte de la mejora continua y busca de eficiencia productiva, es una innovación promovida en el procesamiento de yuca, lo que permitirá reorientar algunas etapas del proceso en busca de ahorrar energía y mano de obra, así como buscar ventajas de la economía de escala.
- El acompañamiento empresarial a grupos vulnerables en atención a mujeres propietarias del Bono Productivo Agroalimentario, contribuyó a un nivel de desarrollo superior en el aspecto productivo, agregación de valor, vinculación a buenos y dinámicos mercados.
- Las cadenas priorizadas en las cuales se formularan proyectos de inversión en Occidente, Las Segovias y Sur, han sido retomadas de acuerdo a las ya priorizadas por PROCAVAL inicial y de otras cuya importancia territorial contribuye al desarrollo local y departamental, siendo estas las cadenas de importancia territorial - rubro Yuca, el cual presenta un potencial agroecológico para el establecimiento y manejo del cultivo, la capacidad de producción e industrialización de la misma en almidón, harina y afrechos y el rubro frutas en procesamiento y embalaje, presentando buenas condiciones innovadoras para su incorporación a mercados local, regional y nacional, hace que este rubro tenga un potencial de comercialización alto.
- Los procesos de sistematización a efectuarse en los proyectos se exploran en las innovaciones desarrolladas para su implementación en cada uno de sus componentes,

permitiendo que al finalizar el Proyecto se identifiquen efectos innovadores en su desarrollo, en escala de intervenciones de nuevas iniciativas con ejes de cosecha de agua, acceso a caminos terciarios, micro túneles, entre otros.

- La provisión de equipos y herramientas de trabajo acompañado a los procesos de desarrollo de capacidades, ha permitido que las organizaciones implementen mecanismos de control de calidad de la leche en Rivas, al que no se contaba, con lo cual se estarán creando condiciones para ofertar un mejor producto, más seguro e higiénico, con mejores controles de calidad, lo que a su vez será un factor de aceptabilidad por parte de nuevos y mejores clientes y mercados.
- En el Departamento de Boaco el proyecto miel contemplaba la producción de reinas utilizando material genético de alta calidad importado, pero esta actividad fue afectada por los trámites de introducción del material genético. Después de varios meses de gestión, el proyecto obsto por promover la crianza de reinas, a través de la creación de un banco de reinas mejoradas, las que se obtienen por medio de la Crianza Selectiva y Control de Apareamiento, utilizando material genético local. La crianza selectiva consiste en: i) Apareamiento sistemático de hijos de individuos seleccionados para producir progenie (obreras) con características deseables, y ii) Identificar y escoger pie de cría para futuras generaciones de abejas.

Con esta crianza buscamos mejorar el comportamiento higiénico, comportamiento defensivo, mayor capacidad de producción de crías, disminución de la enjambración y resistencia a enfermedades, características que permiten mejorar la producción de miel en los apiarios.

Actualmente se cuentan con colmenas, cámaras de crías y Núcleos con reinas mejoradas que han demostrado bajar la agresividad, mejorar rendimientos y bajar el porcentaje de enjambración. La producción expresada de estas colmenas fue de 70 kilos al año, a pesar que las condiciones de floración han sido desfavorables, mientras que otros apiarios que no implementan esta tecnología llegaron a producir como promedio entre 30 a 40 Kilos por colmenas con las mismas condiciones florales.