Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Agropecuario en Chontales y la Región Autónoma Atlántica Sur

Nro. Proyecto: NI-S1010 - Nro. Operación: ATN/SF-11207-NI, SP/SF-08-06-NI

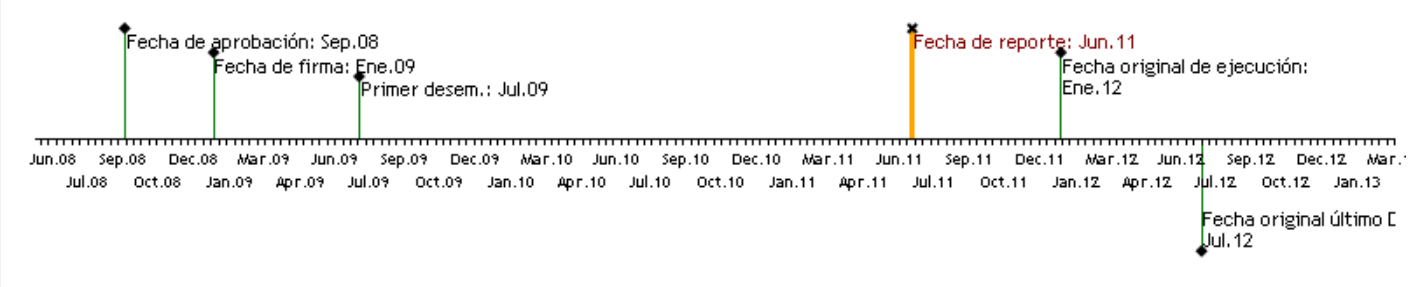
Propósito:
Los pequeños productores, ganaderos y MyPE de las cadenas agropecuarias aumenten la inversión en sus actividades económicas y manejen sus fincas y/o empresas con mejores prácticas ambientales y productivas.

País Administrador	País Beneficiario
NICARAGUA	NICARAGUA

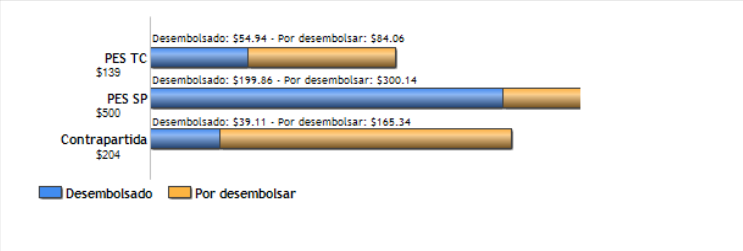
Agencia Ejecutora: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANCIERA AVANCES, R.L. , NICARAGUA

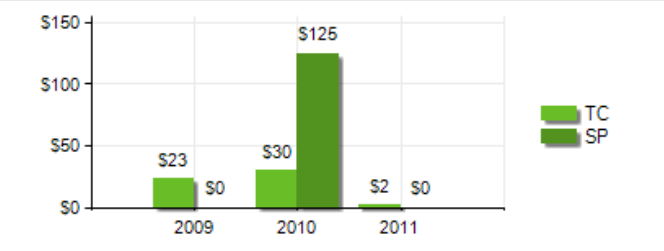
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

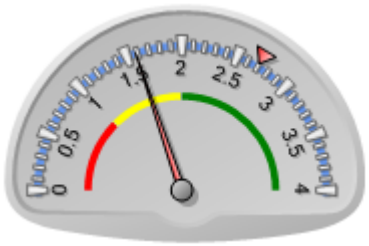


RECURSOS (EN MILES DE USD)

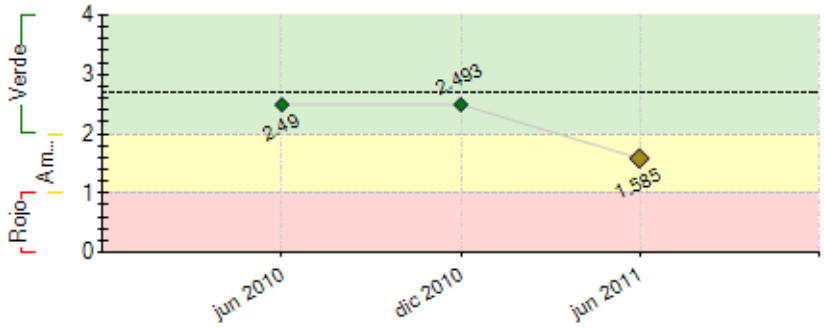




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

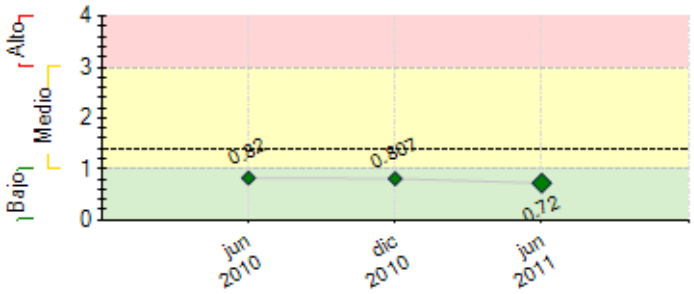


Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.585
Promedio PES: 2.7



----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo PES: 1.386

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En fortalecimiento institucional se utiliza el software informático. Se difunden a través de radio, medio escrito y televisivos los servicios financieros. Se continuó alimentando el sistema de monitoreo y realizando entrevistas de línea de base que suman 105. Concluyó la primera fase formativa del personal, con resultados sobrecumplidos en 40%, se programaron 7 y se capacitaron 10 técnicos, que permite iniciar la capacitación y asistencia a beneficiarios, resultado que está atrasado. En financiamiento la meta a enero 2011 eran 200 créditos pero el programa solamente ha alcanzado 170 debido a razones: 1) Productores están esperando ser beneficiados con subsidios del Estado a través de CARUNA que ofrece condiciones ventajosa, provocando desvío de demanda 2) Créditos otorgados al sector ganadero a plazo de cinco años y como medida de seguridad crediticia AVANCES solicita hipoteca como garantía principal; 3) Productores que solicitan pequeños créditos no se arriesgan a hipotecar su propiedad. Las colocaciones suman US$441,686.46, con promedio de crédito de US$ 2,598. Se mantiene el indicador de morosidad en menos de dos dígitos. El aporte local en colocaciones es 41% y fondos BID 59%. Los retrasos están referidos a colocaciones, para lo cual se intensifican las visitas de campo. Las acciones a realizar: 1) Brindar capacitaciones y asistencia a beneficiarios; 2) ajustar presupuesto; 3) aplicar recomendaciones viables de evaluación intermedia; 4) intensificar las colocaciones

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los logros fueron: 1) en fortalecimiento institucional se finalizó la consultoría de informática y se está operando el nuevo software. Se avanzó en divulgación del programa en radio, medio escrito y medios televisivos. 2) en financiamiento fueron colocados 80 créditos que totalizan US$ 228,098.39; El promedio de crédito fue de US$ 2,851. El aporte local significó 57.7% y fondos BID 42.3%. La cartera del proyecto creció en 210% elevando la participación de la misma en relación a la cartera total de la Cooperativa de 5.6% en semestre anterior a 10.8%. Los saldos de cartera total del proyecto ascienden a 8.2 millones de córdobas donde solo el 3.15% se encuentra en mora y ninguno en cobro judicial, vale mencionar que la mora se incrementó en relación al semestre anterior que registró 0%. 3) se continuo en levantamiento de línea base y se sigue alimentando el sistema de monitoreo; se finalizó la primera fase formativa del personal, siendo capacitados 10 técnicos. Los principales obstáculos siguen en el ámbito de colocaciones, debido a la situación económica de las familias rurales, también la incertidumbre política ha jugado un papel determinante, se sigue manteniendo un proceso de selección rigurosa de los clientes. El próximo semestre se espera: I) continuar con las capacitaciones al personal, II) Iniciar el proceso de capacitación y asistencia a beneficiarios III) continuar con colocaciones IV) continuar con la divulgación del programa V) contratación de firma auditora

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Los pequeños productores, ganaderos y MyPE de las cadenas agropecuarias aumenten la inversión en sus actividades económicas y manejen sus fincas y/o empresas con mejores prácticas ambientales y productivas.	**P.I1**	Al final del programa. Numero de clientes que invierten un promedio de US$3,125 en sus actividades económicas.	0				400	152	
							Ene 2012	Jun 2011	
	P.I2	Al final del programa. Porcentaje de los Pequeños Prodcutores que aplican al menos una práctica ambiental mejorada por año.	0				50	0	
							Ene 2012		
	P.I3	Al final del programa. Porcentaje de los Pequeños Productores que implementan prácticas productivas mejoradas.	0	30	50		60	0	
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012		
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	A los 36 meses de ejecución. Cartera de crédito del proyecto (saldo expresado en miles US$ - Dólares americanos).	0	300	300		625	442	En curso
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Jun 2011	
	C1.I2	A los 36 meses de ejecución. Clientes de crédito del proyecto (créditos activos nuevos por cada año).	0	80	200		180	170	Atrasado
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Jun 2011	
	C1.I3	A los 36 meses de ejevución. Crédito promedio (expresado US$ - Dólares Americanos).	0				3125	2851	En curso
							Ene 2012	Jun 2011	
	C1.I4	A los 36 meses de ejecución. Cartera en Riesgo > 30 días: no mayor al promedio de ASOMIF para crédito rural durante la vida del proyecto	0				1	1	En curso
							Ene 2012	Jun 2011	
Componente 2: Asistencia técnica y capacitación al perosonal de AVANCES y a los clientes del proyecto. **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	A los 24 meses de ejecución. Numero de técnicos de crédito capacitados en aspectos técnicos de los sectores a financiar.	0	7			7	10	En curso
				Ene 2010			Ene 2011	Jun 2011	
	C2.I2	A los 36 meses de ejecución. Numero de clientes capacitados en aspectos técnicos de los rubros a financiar.	0	80	150		250	0	Atrasado
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Ene 2011	
	C2.I3	A los 36 meses de ejecución. Asistencia Técnica a clientes del proyecto.	0	80	185		250	20	Atrasado
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Ene 2011	
Componente 3: Fortalecimiento de la capacidad institucional de Avances. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	A los 36 meses de ejecución. Productos financieros y beneficios del proyecto difundidos en el departamento de Chontales y RAAS por medios televisivos (cuñas).	0	5	5		5	1	Atrasado
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Jun 2011	
	C3.I2	a los 36 meses. Productos financieros y beneficios del proyecto difundidos en el departamento de Chontales y RAAS por Medios Escritos.	0	1	2		1	6	En curso
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Jun 2011	
	C3.I3	A los 36 meses de ejecución. Productos financieros y benficios del proyecto difundidos en el Departamento de Chontales y la RAAS por medio radiales (cuñas).	0	2	2		2	2	En curso
				Ene 2010	Ene 2011		Ene 2012	Jun 2011	
	C3.I4	A los 36 meses de ejecución. AVANCES cuenta con sistema en línea y nuevos módulos integrados a su sistema informático.	0				1	1	Finalizado
							Ene 2012	Ene 2011	

Componente 4: Coordinación, Seguimiento, Evaluación y Auditoría **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	A los 36 meses. Porcentaje de los clientes que cuentan con Línea de Base y están registrados en el Sistema de Seguimiento y Monitoreo desde su ingreso como clientes del proyecto.	0				100 Ene 2012	35 Jun 2011	En curso
	C4.I2	A los 36 meses. Porcentaje de los clientes con seguimiento de condiciones ambientales y productivas cada año	0				100 Ene 2012		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Jul 2009	6	Abr 2009	Logrado
H1	Créditos activos nuevos	200	Ene 2011	0	Ene 2011	No Logrado
H2	Cartera de Crédito del proyecto (saldos en miles de dólares)	300	Ene 2011	432	May 2011	Logrado tarde
H3	Técnicos capacitados/actualizados en aspectos técnicos de los sectores a financiar.	7	Ene 2011	0	Ene 2011	No Logrado
H4	Cuñas radiales implementadas para difundir los productos financieros y beneficios del proyecto en el Dpto. de Chontales y RASS	2	Ene 2011	2	Feb 2011	Logrado tarde
H5	Línea de Base finalizada y Sistema de Monitoreo y Evaluación implementándose plenamente.	1	Ene 2011	1	Feb 2011	Logrado tarde
H6	Cartera de Crédito del proyecto (Saldos en miles de dólares)	625	Ene 2012	0	Jun 2010	
H7	Créditos activos nuevos	180	Ene 2012	0	Jun 2010	
H8	Clientes capacitados y beneficiados con Asistencia Técnica.	250	Ene 2012	0	Jun 2010	
H9	Cuñas televisivas se implementadas para divulgar los productos y beneficios del Proyecto en el Dpto. de Chontales y RASS.	5	Ene 2012	0	Jun 2010	

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Otros, cuáles?: Falta de un seguimiento mas estrecho de parte de la gerencia de la cooperativa y de toma de decisiones mas oportunas

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Comportamiento relativamente inestable de los mercados para los productos comercializados por los Pequeños Productores.	Medio	Si bien el proyecto no puede mitigar este riesgo directamente, puesto que el personal de crédito de la cooperativa está en contacto permanente con los socios, podrá identificar tendencias relacionadas con las preferencias de crédito y el clima de inversión en las zonas del proyecto y efectuar los ajustes necesarios al programa de crédito para tratar de adecuar las condiciones de crédito a las condiciones del mercado.	Coordinador del Proyecto
2. Los Pequeños Productores no cumplen con los requisitos para acceder al crédito por parte de AVANCES.	Medio	El equipo de Crédito de AVANCES deberá identificar y promover en los "Grupos metas", acordes a la variedad de servicios financieros que el proyecto le permita ofrecer, teniendo en cuenta que la capacidad de pago de cada cliente se convierte en el parametro más importante para establecer el tamaño o monto del crédito y la estructura de plazos que estamos, el nivel de financiamiento que se puede otrogar a cada cliente.	Coordinador del Proyecto
3. No se mantiene la demanda prevista para los productos crediticios del proyecto.	Medio	Implementar tempranamente (desde el año 1) lo más rápidamente posible los productos de promocion y divulgacion de radio, escrito y televisión, haciendo énfasis en un producto de financiamiento rural que incorpora servicios técnicos de capacitación y asistencia técnica.	Coordinador del Proyecto
4. Las condiciones de las vías de acceso no permiten a los clientes asistir a los talleres de capacitación organizados.	Bajo	Estar informados sobre las condiciones de acceso a fin de programar las capacitaciones en lugares accesibles para la mayoría.	Coordinador del Proyecto
5. Los Pequeños Productores beneficiados con recursos del proyecto no mantienen al día sus pagos con AVANCES.	Bajo	En primer lugar la colocación del crédito, se hará sobre una selección rigurosa de clientes, en segundo lugar AVANCES realizará un estrecho seguimiento al repago de la cartera y en tercer lugar se reforzará la gestión de cobranza, dando un oportuno seguimiento a los sistemas de aviso de vencimientos.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El programa cuenta con una sostenibilidad media, destacando la relevancia de la iniciativa, el impacto esperado en los PP y la afinidad con los beneficiarios. Debe sin embargo, fortalecer la sostenibilidad misma de la organización, la generación de recursos para brindar los servicios de asistencia técnica y capacitación y la

obtención de fondos de mediano plazo para reemplazar la fuente del Banco.

Existe un alto interés en el grupo meta y este interés tiende a crecer con el tiempo, dado que son asociados de la Cooperativa y que el sector agropecuario es una de las prioridades de la organización.

El programa no ha demostrado la relevancia para los beneficiarios dado que no ha acompañado el crédito con asistencia técnica y esto es fundamental para que en el futuro el mismo ha preferido por los clientes potenciales. Tampoco se cuenta con una alta cantidad de clientes que permita un impacto visible y una adecuada divulgación de resultados.

La organización debe moverse en la búsqueda de fondos, donde el BID se mantiene como eventual proveedor pero donde deben existir otros proveedores, tanto del ámbito nacional como internacional.

La generación de recursos para cubrir los costos

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El proyecto refleja algunas de las lecciones aprendidas que forman parte del extenso bagaje del Banco, y que están presentes en el diseño de proyecto pero vale la pena retomar para enfatizarlas, así como otras nuevas derivadas de la realidad imperante. La decisión de delegar la coordinación del Programa en la Gerencia General, fue contraproducente para el Programa mismo, porque la gerencia cuenta con el tiempo para hacer las acciones operativas y de planificación operativa que requiere el programa, y además se pierde la doble supervisión del Programa, y ambas han incidido en que no se haya reaccionado a tiempo cuando los problemas se presentaron. La negociación alcanzada entre la Cooperativa y el Banco para que el servicio de asistencia técnica fuera desarrollado por los promotores de crédito, fue acertado dado que permite que la capacidad instalada quede en la organización, pero ha sido contraproducente porque en la medida en la que los promotores de crédito no sean formados la asistencia técnica no inicia, y además la prioridad siempre estará en la colocación de crédito y no en la asistencia técnica, y esta subordinación de prioridades no permite garantizar que se pondrán en marcha los cambios en las prácticas productivas y ambientales. Se debió además dar un tiempo para que se cumpliera la capacitación y se empezara luego la asistencia técnica. Aunque siempre es delicado establecer la cantidad correcta de recursos para la administración de los programas (en el componente no reembolsable), los recursos deben ser suficientes para conseguir personal capaz, con experiencia y competitivo que realmente haga diferencia en la organización garantizando la adecuada ejecución de las acciones. En el presente programa la falta de recursos para contratar personal a adecuados salarios, generó un atraso en la contratación mayor necesidad de asesoramiento del personal contratado, con el consecuente atraso del programa y sus actividades. La integralidad de acciones es fundamental para que se den resultados visibles a nivel de impactos en los beneficiarios. Esto fue diseñado en el proyecto de manera acertada pero no se dejaron suficientes elementos de control y seguimiento para garantizar que efectivamente así se estaba dando en la práctica. para su posterior control. La asistencia técnica es clave para los resultados pero no se ha prestado suficiente atención y ahora atenta contra el aseguramiento de los cambios. Las tareas que garantizar el cumplimiento de marcos normativos del BID deberían reposar en recursos eternos contratados para el programa, que ya tengan la experiencia que permitan garantizar la ejecución y apoyen los elementos propios de proyecto. El diseño del producto financiero eje del programa de colocación de crédito debe ser acorde con las aspiraciones de la organización ejecutora y los beneficiarios, en términos no solo de costo (que el Banco ha venido controlando de manera adecuada) sino también en términos de garantías exigidas. Cuando se endurecen las condiciones para no asumir riesgos mayores, la clientela se aleja porque el producto sencillamente no es adecuado y las consecuencias se presentan con una menor colocación y menor impacto del programa. La divulgación de los programas es fundamental para acercar la mayor cantidad de actores y para posesionar adecuadamente a la organización ejecutante, sin embargo este hecho tan pragmático no ha sido suficientemente ejecutado en la práctica, con la consecuencia de que solamente los beneficiarios saben del programa, no así actores claves de la sociedad. La salud de la organización ejecutante es fundamental para que realice el Programa con éxito, incluso si este es de dimensiones pequeñas en comparación con el total de la organización. En este como se ha indicado la situación de la organización es complicada y esto no ha dejado de complicar la ejecución del programa. El tema no es que las organizaciones no enfrenten procesos complejos (eso no es anticipable) sino el desarrollar mecanismos para apoyarlos en lo que se pueda a efecto de que logren sobrellevar dichos problemas.	Implementation	Vargas, Enrique