



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# PSRDEF

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

## SECTION 1: PROJECTSUMMARY

**PROJECTNAME:** Modelo silvopastoril para productores lecheros en Caqueta

ProjectNum: CO-S1008 - OperationNum: ATN/OC-14761-CO

**Purpose:** Proveer a los productores con préstamos y cooperación técnica para que puedan implementar el sistema de silvopastura mencionado.

**CountryAdmin**

COLOMBIA

**CountryBeneficiary**

COLOMBIA

**EA:** NESTLE DE COLOMBIA S.A.

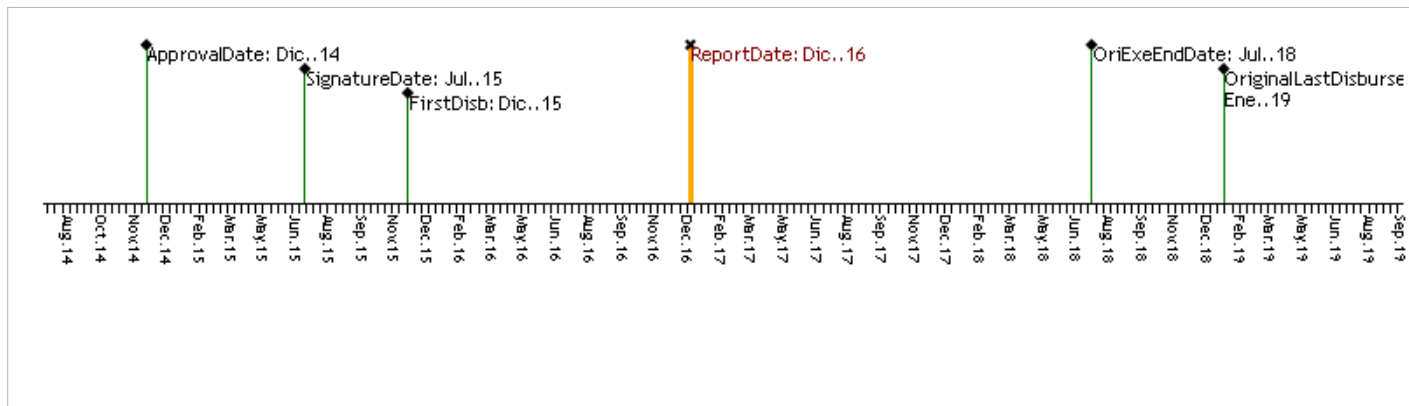
**DesignTeamLeader:**

ALEJANDRO ESCOBAR A.

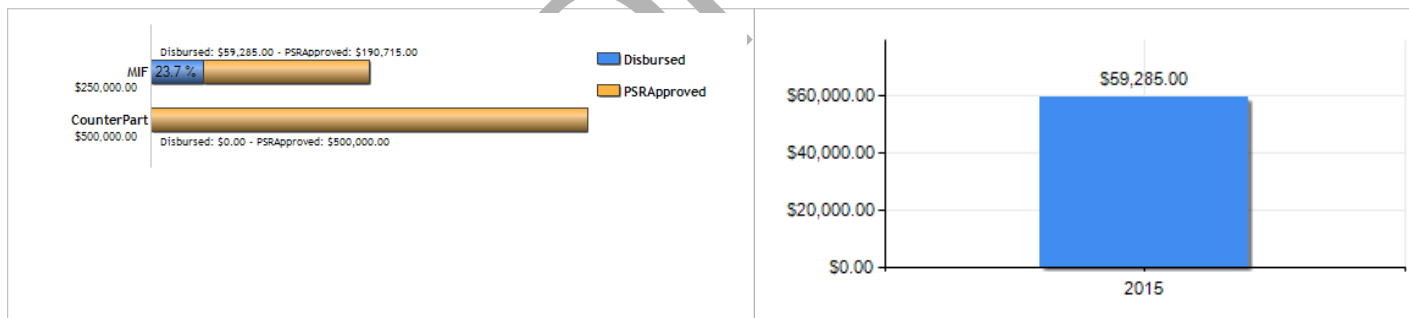
**SupervisionTeamLeader:**

MARTHA LUCÍA MUÑOZ

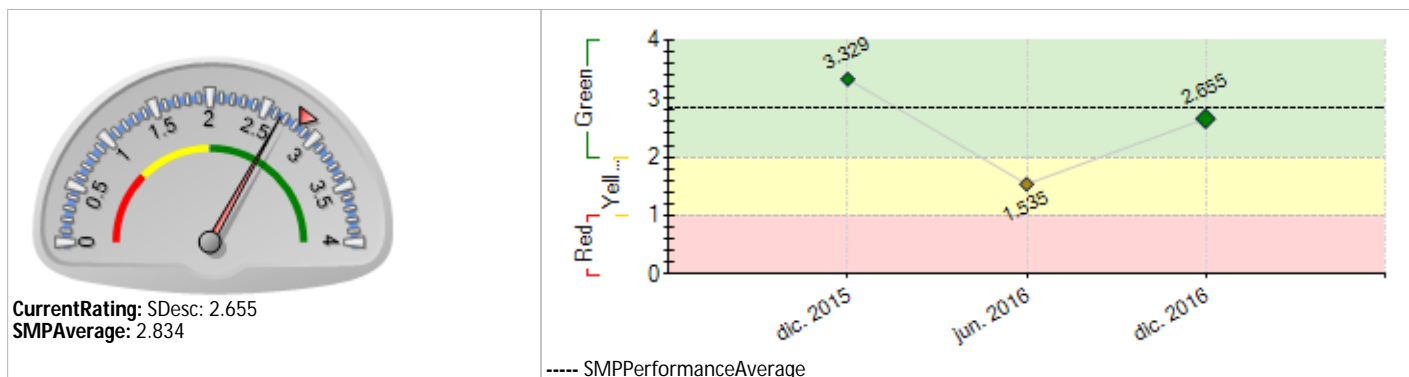
## PROJECTCYCLE



## PSRRESOURCEDISBURSEDSMP



## PERFORMANCERATINGS



## EXTERNALRISK

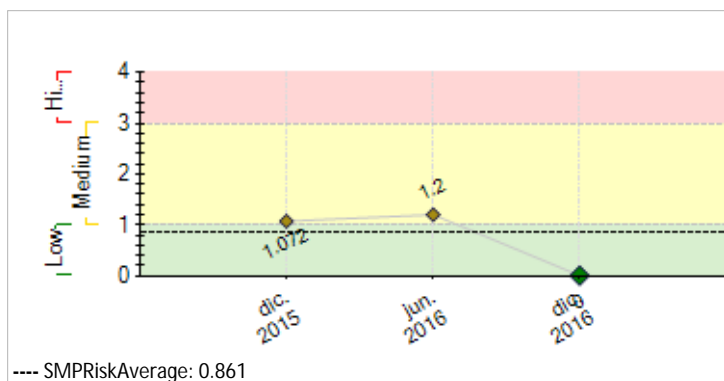
## INSTITUTIONALCAPACITY

**Risk**

**FinancialMngt:** Medium

**Procurement:** Low

**TechnicalCapacity:** Low



## SECTION 2: PERFORMANCE

### PSRReportCumulative

#### 1. RESULTADOS

##### A. LEVANTAMIENTO DE LÍNEA DE BASE (100 GANADEROS).

- 1.300 hectáreas a intervenir.
- Producción diaria por finca: 150 litros de leche
- Producción por vaca leche/día: 4,61 litros
- Carga animal por hectárea : 0,7.

##### B. ASISTENCIA TÉCNICA:

- A 31 de Diciembre de 2016 (vs Línea Base)
- La carga por hectárea ha crecido 81%.
- Cada vaca produce 17% más leche.
- Las fincas producen 20% más leche.
- Se han intervenido 1.216 hectáreas

##### C. COLOCACIÓN DE LOS RECURSOS DE CRÉDITO.

- Se han colocado \$ 1.334 millones COP en crédito a ganaderos.
- El promedio de desembolso por ganadero es de 4.639 USD.
- En promedio el 62% han sido recursos en efectivo y el 28% en especie.

#### 2. DIFICULTADES

A. Se ha presentado deserción de algunos ganaderos aduciendo motivos personales o interpretaciones erróneas. Hemos tenido que sensibilizar a 16 nuevos ganaderos, para poder completar nuevamente el grupo de 100.

B. Entregar créditos en especie es complejo: Son al menos 10 categorías de inversión en más de 100 referencias de insumos. Nos hemos asesorado con nuestra área de compras

#### 3. OBJETIVOS

Aunque estamos teniendo retrasos significativos en el 2do desembolso por la contratación de la firma auditora, la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos finales es alta. Esto porque hemos seguido financiando la asistencia técnica y los créditos con recursos propios de Nestlé.

#### 4. FUTURO

A. Contratarla consultoría especializada en sistema silvopastoril.

B. Documentar casos de éxito y presentar en foros.

PSRCommentsMIFSpecialist

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## PSRReportSemester

## 1. LOGROS EN EL SEMESTRE

**A. ASISTENCIA TÉCNICA:** Entre el 30 de junio y el 31 de Diciembre:

- La carga por hectárea creció 2%
- La producción de leche por vaca se mantuvo estable en 5,3 litros diarios.
- Los litros esperados por hectárea al año crecieron 18%
- El equipo técnico del proyecto visitó el Centro de Investigación en Agricultura Tropical (CIAT) en Cali, para conocer nuevas técnicas aplicables en silvopastoreo.

**B. COLOCACIÓN RECURSOS DE CRÉDITO:** Entre 30 de Junio y 31 de Diciembre:

- Se desembolsaron: \$ 137 millones COP en créditos a ganaderos con recursos BID.

## 2. DIFICULTADES

**A.** Tuvimos que construirle planes de acción a cada una de las 16 fincas nuevas que ingresaron para completar nuevamente las 100.

**B.** Debido a los inconvenientes en la contratación de la firma auditora, y la demora que esto ha causado para obtener el 2do. desembolso del BID, Nestlé ha tenido que continuar operando el proyecto con recursos propios de forma temporal y excepcional al inicio de 2017.

**C.** La inscripción de nuevos viveros locales como proveedores de Nestlé fue dispendiosa, pues varios son empresas pequeñas que apenas cumplan con los requisitos establecidos.

## 3. ACCIONES PRÓXIMO SEMESTRE

**A.** Iniciar la siembra de los 100.000 árboles antes de que llegue la temporada de lluvias.

**B.** Comenzar la implementación con prioridad en las 16 fincas que hubo que incorporar para recompletar el grupo.

**C.** Contratar la auditoría y la evaluación intermedia ASAP para poder solicitar el 2do desembolso al BID.

## PSRCommentsMIFSpecialist

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECTION 3: INDICATORS AND MILESTONES

Indicators	Baseline	Intermediate 1	Intermediate 2	Intermediate 3	Planned	Achieved	Status
<b>Purpose:</b> Proveer a los productores con préstamos y cooperación técnica para que puedan implementar el sistema de silvopastura mencionado.	R.1 Número de empresas/granjas que han adoptado nuevas prácticas (CRF 230100)	0	70		100	84	
			Ene. 2017		Jul. 2018	Dic. 2016	
	R.2 Número de empresas/ granjas que acceden a crédito u otros productos financieros (CRF 230500)	0	70		100	100	
		Jul. 2015	Ene. 2017		Jul. 2018	Dic. 2016	
R.3 Valor total (USD) de nuevos productos financieros para empresas y granjas colocados (CRF 230700) Cantidad en dólares de préstamo colocado por Nestlé, para la implementación de sistema silvopastoril	0	700000			1000000	447520	
	Jul. 2015	Ene. 2017			Jul. 2018	Dic. 2016	
R.4 Número de empresas/granjas recibiendo entrenamiento o siendo fortalecidas para proveer nuevos bienes y/o servicios (CRF 130100)	0	70			100	100	
	Jul. 2015	Ene. 2017			Jul. 2018	Dic. 2016	
<b>Component 1:</b> Profesionalización de la administración de la finca y el manejo ganadero  <b>Weight:</b> 83%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C1.I1 Plan de acción diseñado e implementado. Se monitorea el número de planes de acción elaborados (uno por productor)	0	50	75	100	83	OnCourse
		Jul. 2015	Ene. 2017	Jul. 2017	Jul. 2018	May. 2016	
<b>Component 2:</b> Financiamiento para la implementación de Sistemas Silvopastoriles (SSP)  <b>Weight:</b> 13%  <b>Classification:</b> Insatisfactorio	C2.I1 Número de hectáreas donde se ha implementando el sistema silvopastoril	0	700		1000	1753	OnCourse
		Jul. 2015	Ene. 2017		Jul. 2017	Dic. 2016	
	C2.I2 Número de árboles plantados	0	70000		100000	11205	Delayed
		Jul. 2015	Ene. 2017		Jul. 2017	Dic. 2016	
<b>Component 3:</b> Gestión de conocimiento y comunicación estratégica  <b>Weight:</b> 4%	C3.I1 Casos de Estudio documentados	0	3	5	7		
			Jul. 2017	Jun. 2018	Jun. 2018	Jun. 2021	
	C3.I2 Número de foros / eventos públicos en los que el caso de éxito del proyecto es presentado	0	2	2	3	1	OnCourse
			Jun. 2018	Jun. 2018	Jun. 2021	Nov. 2016	

**Classification:** Insatisfactorio

Milestones	Planned	DueDate	Achieved	DateAchieved	Status
H0 Condiciones previas	9	Ene. 2016	9	Nov. 2015	Achieved
H1 Porcentaje Implementación de registros de finca- Captura y sistematización de la información (Incluye levantamiento de Línea de base)	100	Ene. 2016	100	Nov. 2015	Achieved
H2 Pcentaje Plan de acción diseñado	100	May. 2016	100	Ago. 2016	AchievedLate
H3 Resultados de la Consultorías especializadas en manejo ganadero	100	Jul. 2016	100	Jul. 2016	Achieved
H4 Resultados de Consultorías especializadas en sistemas silvopastoril	100	Jul. 2017			

**PSRCRITICALISSUESTITLE**  
**[NoneReportedFactors]**

#### SECTION 4: RISKS

##### PSRRISKTITLE

	Level	MitigationAction	Responsible
1. Riesgo de orden público	Low	Caquetá sigue siendo un departamento con problemas de seguridad. Según el Acuerdo general para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, firmado entre el Gobierno y la guerrilla de las FARC, en Caquetá habrá dos zonas de concentración de guerrilleros para su proceso de desmovilización y dejación de armas. El área de Seguridad Corporativa está monitoreando el desarrollo de estos acontecimientos, y en caso de presentarse algún riesgo para el proyecto, se tomarán las acciones debidas.	Project Coordinator
2. Riesgo ambiental: Dado que la agricultura está expuesta a riesgos ambientales, hasta cierto punto el éxito del proyecto dependerá de que las condiciones climáticas no sean extremas y no hayan cambios severos en el patrón observado en los años anteriores.	Low	El mitigante para este riesgo está incrustado en el modelo silvopastoril, pues al sembrar árboles y pastos; y rotar al ganado por diferentes parcelas, se logra preservar el ambiente protector para las vacas y concede tiempo a los árboles y pasto	Project Coordinator
3. Riesgo climático: Las intensas lluvias esporádicas fuera de temporada en Caquetá pueden afectar la siembra de árboles.	Low	Al momento de la siembra trabajamos para tener buenos sistemas de drenaje que permitan que las zonas inundables eliminen los excesos de agua. Adicionalmente, estamos recomendando a los ganaderos iniciar sus siembras, cuando aplique, cuando los milímetros pluviométricos inicien su curva descendiente; por lo anterior, se recomienda en cada finca hacer mediciones diarias del flujo pluviométrico. También se hacen recomendaciones de acuerdo con los pronósticos climáticos del Gobierno Nacional (Instituto de Meteorología IDEAM).	Project Coordinator

**OVERALLPROJECTRISK:** Low **NRORISKS:** 5 **INEFFECTRISK:** 3 **NOTINEFFECTRISK:** 0 **MITIGATEDRISKS:** 2

#### SECTION 5: SUSTAINABILITY

**PSRSustainabilityScore:** P - Probable

##### PSRCRITICALISSUESSUSTAINABILITYTITLE

**[NoneReportedFactors]**

##### RelativeActions:

1. La primera visita por parte del equipo técnico del proyecto y algunos directivos de Nestlé Suiza al Centro de Investigación en Agricultura Tropical (CIAT) en Cali, ha abierto una puerta para la cooperación con esta institución experta, en pro de la mejora del impacto del proyecto, a través de la ejecución de una consultoría especializada en sistemas silvopastoriles y la sistematización de nuestra experiencia en Caquetá, con miras a ser replicada en otros lugares.
2. Tras habernos reunido en un par de ocasiones, The Nature Conservancy (TNC) nos presentó una propuesta técnica y económica para la Implementación de un sistema de Monitoreo en áreas con reconversión productiva ganadera en Caquetá que ayuden a la generación de elementos potenciales que fortalezcan la cadena de valor de la leche. Aunque es una propuesta técnicamente sólida, la inversión requerida es muy alta y por eso estamos tratando de renegociar con ellos.

#### SECTION 6: PRACTICALLESSONS

1. 3. El proceso de contratación de una firma auditoría ha sido el problema administrativo más complejo de este proyecto: Primero, hubo una información errónea desde el BID sobre los Términos de Referencia que debíamos usar.

Luego, hemos tenido que pedirle propuestas a 3 firmas auditoras:

**RelativeTo**  
Sustainability

**Author**  
Gómez Ávila, Carlos Fernando

KPMG  
Ernst & Young  
Colombia Consulting

Y no ha sido posible contratar a ninguna, o bien porque el costo es más alto que el presupuesto disponible, o porque la firma no tiene la solidez financiera para prestar el servicio.

Ahora el BID nos ha pedido que trabajemos con Baker Tilly.

Esperamos que esta firma sí se adecue al presupuesto disponible, o de lo contrario tendríamos que pedir una redistribución del presupuesto, pues esto nos tiene frenado el 2do desembolso de cooperación y de crédito hace al menos 3 meses.

Mientras tanto, el proyecto ha funcionado con recursos propios de Nestlé, tanto para desembolsar más créditos a ganaderos, como para pagar la asistencia técnica.

Esto debe subsanarse pront

2. 2. La selección, contratación y puesta en marcha de la evaluación intermedia de un proyecto de estas características, en el que se requiere un evaluador con conocimientos especializados tanto en producción ganadera bajo modelos silvopastoriles, como en administración de negocios, puede resultar dispendiosa.

Implementation

Gómez Ávila, Carlos Fernando

Por esa razón, tuvimos que pedir al BID una prórroga en el plazo para la presentación de la evaluación, hasta el 30 de Abril de 2017.

3. 1. En relación con la lección aprendida referente al modelo de cobro de la asistencia técnica para la implementación de modelos silvopastoriles por parte de la empresa Genes Biotecnología S.A.S. a Nestlé, ya renegociamos el contrato y tenemos un esquema de cobro más justo y eficiente para ambas partes.

Implementation

Gómez Ávila, Carlos Fernando

Básicamente, el cambio consintió en que Genes ya no nos cobra una tarifa fija mensual, independientemente del número de fincas que visite en el mes, sino que ahora ese cobro está atado a los resultados. y las visitas a finca.

Draft