Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Articulación y Competitividad de la Agricultura de Secano

Nro. Proyecto: UR-M1020 - Nro. Operación: ATN/ME-10293-UR

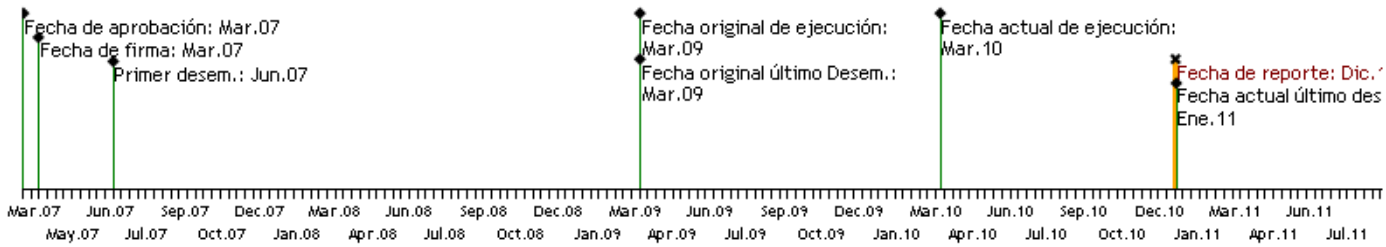
Resultado: Generar capacidades permanentes y sostenibles a nivel de las cooperativas agrícolas para interpretar el contexto e implementar estrategias innovadoras de crecimiento y desarrollo sustentable con el fin de promover la sostenibilidad social y ambiental del crecimiento agrícola, a través del aumento de la participación de pequeños y medianos productores cooperativizados en la agricultura de secano.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	ENV - Medio ambiente	AGRI - Agricultura sostenible

Agencia Ejecutora: COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS

Líder equipo de diseño: Macagno, Luis F.
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

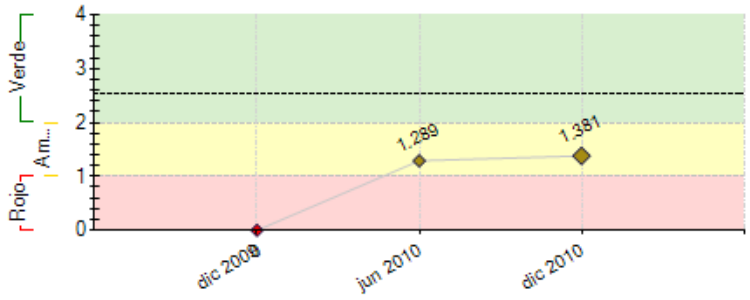
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$68,340.00	$10,174.17	$58,165.83
Contrapartida	$0.00	$50,260.00	$43,158.99

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

En relación al primer componente, se reconoce la concreción del proceso de planificación estratégica, y el diseño de pautas sobre las cuales se elaboro una agenda de competitividad (con sus posteriores ajustes). La agenda de competitividad fue redactada y aprobada por las cooperativas y luego ajustada durante el proyecto debido a cambios en el entorno. Desde este punto de vista se cumplió lo previsto , asimismo se documenta el cumplimiento de una serie de acciones de capacitación y asesoramiento, reuniones y consultoría, sin embargo, no se observaron avances en la evaluación y el monitoreo continuo del proceso de articulación.

En forma complementaria se verificaron avances en la concrecion de planes de acción y cumplimiento de actividades de naturaleza variada de acuerdo a lo concertado en dicho proceso, entre ellos cabe destacar : 1) Consorcio Nacional de Trigo, 2) el monitoreo de cerca del desarrollo de ALUR, 3) mantener en agenda la posibilidad de comercialización conjunta (Trigo y Maíz por ejemplo), entre otras. Algunas de estas iniciativas mostraron un grado de avance mayor con acuerdos y acciones conjuntas, como fue el caso del Grupo Trigo, en tanto en los otros casos no se verificaron acciones colectivas en forma continua de significación.

En relación al segundo componente, una de las principales herramienta que debía dejar el proyecto a fin de generar las capacidades permanentes en el sistema cooperativo para realizar prospección tecnológica, de mercados, etc, no se logro operativizar. Si bien se diseñó el observatorio basado en un acuerdo inicial de contenidos, a posteriori la demanda por parte de los beneficiarios no resulto clara, debilitando la implementación posterior de la red proyectada.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

A juicio de la supervisión, y a modo de síntesis, el Proyecto puede valorarse **como pertinente, medianamente relevante, con baja efectividad, baja eficiencia, y limitadas posibilidades de sostenibilidad de acuerdo al modelo concebido en el diseño original** (esto es, pensando en la existencia de una instancia de articulación a nivel de la agencia ejecutora, financiada por las organizaciones integradas - El Observatorio -).

Se considera medianamente pertinente porque en buena medida el Proyecto atendió necesidades reales, permitiendo identificar con claridad acciones con potencial para el desarrollo de negocios por parte del sistema cooperativo (Agenda de Competitividad), que pudieran darle al mismo un posicionamiento diferente en la cadena de valor de la agricultura de secano, y beneficiar por esta vía a sus productores asociados de menor escala relativa. La relativa relevancia refiere a las limitadas posibilidades de incidencia de la entidad ejecutora, dado el contexto imperante.

Los demás juicios se basan en que:

Ha sido poco eficiente, porque se ejecutaron satisfactoriamente, aunque con retrasos de consideración, tan sólo las actividades del *Componente 1*, y prácticamente no se ejecutaron las actividades del *Componente 2*.

Ha tenido baja Eficacia: (i) no se han generado capacidades permanentes; ii) el Observatorio no existe; iii) el Sistema de Seguimiento no funcionó; iv) no hay una agenda consensuada a pesar de que sí hay temas de interés de varias de las cooperativas sobre los cuales se podría trabajar en procura de articulaciones innovadoras que permitan ganar competitividad al sistema;

La expectativa de sostenibilidad es baja, ya que: (i) no se concretó la puesta en marcha eficaz del Observatorio, considerado la instancia de articulación por excelencia, que debía ser financiada por las organizaciones integradas; (ii) no se consolidó un referente en CAF para seguir el proceso.

Adicionalmente hay que destacar la existencia de un par de iniciativas que, aunque no han sido desarrolladas en el marco del Proyecto (**Grupo Trigo y Camponegocio.com**), dan cuenta de las reales posibilidades de actuación conjunta en negocios vinculados no sólo a la agricultura, sino también a la ganadería, siempre que la relación riegos/oportunidades de articulación/integración sea valorada como atractiva por los participantes. Eso sería una muestra de la pertinencia original de la intervención y su vigencia.

Evaluación final
ATN/ME-10293-UR

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Generar capacidades permanentes y sostenibles a nivel de las cooperativas agrícolas para interpretar el contexto e implementar estrategias innovadoras de crecimiento y desarrollo sustentable con el fin de promover la sostenibilidad social y ambiental del crecimiento agrícola, a través del aumento de la participación de pequeños y medianos productores cooperativizados en la agricultura de secano. **Clasificación:** Insatisfactorio	**P.I1**	La facturación de los rubros definidos como estratégicos en la agenda de competitividad crecen a una tasa superior que el total de la facturación de las cooperativas. Medido como variación de la facturación de los rubros estratégicos/ variación de la facturación total.	1.2	1.3	1.06	-140 %
	P.I2	Número de proyectos innovadores implementados, coherente con la estrategia definida. (Incluye articulación con otros agentes de la cadena e incorporación de pequeños y medianos productores agrícolas).	0	1	1	100 %
Componente 1: Diseño y validación de una metodología de elaboración de estrategia a nivel sectorial. **Peso:** 27% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Agenda de competitividad redactada y consensuada, conteniendo elementos centrales del Plan Estratégico formulado.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Porcentaje de cumplimiento de las acciones establecidas en la agenda de competitividad.	0	100	60	60 %
Componente 2: Implementación de capacidades permanentes y sostenibles de análisis y planeamiento.	**C2.I1**	Sistema de información diseñado para operar en el marco de la red institucional del sistema, coordinado a nivel de CAF.	0	1	1	100 %
	C2.I2	Porcentaje de Cooperativas socias con actividad agrícola que ingresan a la la red y acceden a la información.	0	25	0	0 %

Peso: 73% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I3**	Porcentaje de Autofinanciamiento del sistema.	0	50	0	0 %
	C2.I4	Número de propuestas concretas de articulación entre entidades en proceso de implementación. Deberá incluir más de una institución participante en la red, y orientarse a temas estratégicos de acuerdo al plan del Componente 1	0	3	2	67 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	5	Sep 2007	5	May 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

[X] Otros, cuáles?: Dificultades de incidencia de una entidad representativa como CAF, en un ambiente de competencia por negocios entre empresas, competencia de la que participan algunas cooperativas de base socias de la CAF

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El proyecto tiene limitadas posibilidades de continuar tras la colaboración con FOMIN. Por un lado la inexistencia de un acuerdo para implementar el principal instrumento previsto para extenderse más allá de la vida del proyecto (el Observatorio) justifica esta afirmación. Por otro lado, la inexistencia de un referente dentro de la agencia ejecutora contribuye a disminuir las posibilidades de sostenibilidad.Independientemente, existe acuerdo en la necesidad y conveniencia de continuar los esfuerzos para avanzar en el sentido propuesto por el Proyecto, como se deriva de las externalidades positivas no estrictamente atribuibles al proyecto, Grupo Trigo y Camponegocio.com, que dan cuenta de las reales posibilidades de actuación conjunta en negocios vinculados no sólo a la agricultura, sino también a la ganadería, siempre que la relación riegos/oportunidades de articulación sea valorada como atractiva por los participantes. En la actualidad estas dos iniciativas continúan operativas

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Algunas de las cooperativas socias de CAF son competidoras en el mercado de comercio de granos y servicios asociados
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	CAF es una entidad básicamente gremial, actividad que complementa con servicios técnicos

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La probabilidad de sostenibilidad de este proyecto es baja. Un adecuado sistema de seguimiento con posibilidades de evaluación y aprendizaje es clave en proyectos de estas características, en los que los objetivos de “validación”, "replicabilidad" y "diseño del proceso" son una parte central de los objetivos.

El diseño del sistema de seguimiento puso énfasis en definir indicadores precisos y proponer métodos de relevamiento y sistematización de la información. Pero quizá es necesario pensar en incluir con mayor enfasis aspectos relativos a procedimientos y cronogramas de trabajo, a fin de no hipotecar el logro de los objetivos del proyecto implementando acciones correctivas sobre la marcha.

En cuanto a la implementación quizá faltaron esfuerzos para que la gestión del proyecto, internalizara las propuestas de seguimiento y evaluación existentes de una forma más orgánica y flexible, y permitiera realizar ajustes o simplificaciones que fueran necesarias para fortalecer el proceso de articulación y acción conjunta de los actores beneficiarios.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Debe cuidarse el diseño de presupuestos con estructuras de cofinanciamiento acordes a las necesidades, En proyectos ejecutados por entidades “representativas” (gremiales o semejantes), el aporte financiero de FOMIN debe cubrir todos los costos correspondientes al desarrollo actividades novedosas. Esto supone reconocer un hecho real: Las instituciones tienen serias dificultades para implementar iniciativas novedosas que se alejan de lo vienen realizando habitualmente. Los RRHH que están actuando en ellas (sea por limitaciones en la disponibilidad de tiempos para dedicarse, por falta de formación y/o de experiencia para hacerlo), y les resulta difícil lograr el consenso de sus asociados para incurrir en costos en efectivo ligados a tales iniciativas.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Al momento de diseñar e implementar operaciones en esta temática y con actores de este perfil, es importante partir de la pre-existencia de negocio con potencial, que efectivamente interese desarrollar en forma colectiva por cuestiones económicas y no por afinidad gremial, que promueva que las diferentes partes estén dispuestas a comprometer capital de manera conjunta.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*

3. La fortaleza institucional de la agencia ejecutora en relación al desarrollo de negocios si es éste el eje de actuación del Proyecto. En relación con este punto es opinión del Consultor que realizó la Evaluación Final que la orientación del FOMIN, que busca como contraparte a entidades no comerciales, representativas de sectores, sin fines de lucro (por tanto con limitada capacidad económico-financiera), condiciona y limita las posibilidades de éxito cuando se trata de implementar Proyectos que tiene que ver directamente con el desarrollo de negocios, que no son su área de actuación natural.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
4. Haber asumido que CAF iba a poder administrar debidamente el Proyecto, dadas las capacidades técnicas instaladas al momento de la intervención como las escasas posibilidades de afrontar imprevistos financieros y darle sostenibilidad a la intervención proyectada.	Design	Barboza, Ruben Ernesto
5. En cuanto a la implementación se subestimaron los recursos previstos (tiempo, técnicos, financieros) para involucrar a los destinatarios del proyecto y mejorar su apropiabilidad, ajustando en forma flexible la estrategia, actividades y cronograma de intervención.	Implementation	Barboza, Ruben Ernesto
6. No haber evaluado, en su justa medida, las condiciones existentes respecto a las posibilidades de implementar un proyecto de articulación entre cooperativas, debido a las restricciones financieras aun imperantes al momento de la ejecución de la intervención en algunas de las cooperativas; como los antecedentes derivados de la fusión implementada, lo cual condicionaba el desarrollo de cualquier tipo de actividad o negocio conjunto.	Design	Barboza, Ruben Ernesto

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

no aplica

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

14/DIC/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37339397]
	Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1020&lg=SP