Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promover un Modelo de Agricultura Empresarial para los Pequeños Agricultores

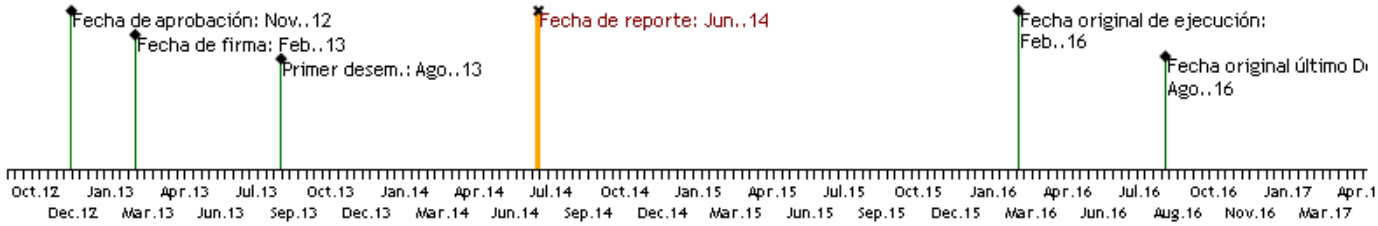
Nro. Proyecto: NI-M1031 - Nro. Operación: ATN/ME-13542-NI

Resultado: Aumentar el acceso a los mercados agrícolas de alto valor para la yuca de alta calidad producida en las regiones de Masaya y Granada a través de un modelo agrícola empresarial

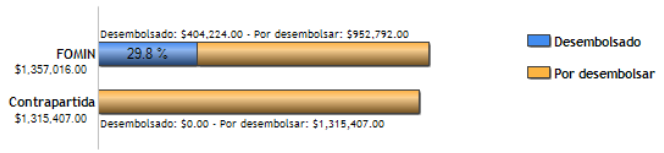
País Administrador	**País Beneficiario**
NICARAGUA	NICARAGUA

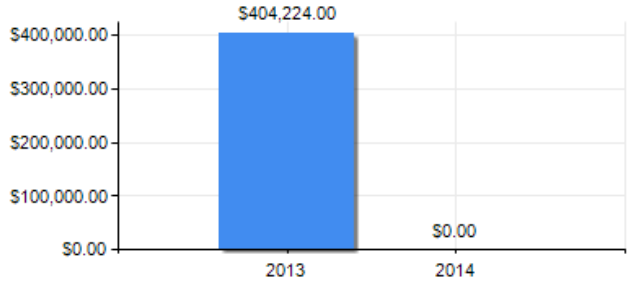
Agencia Ejecutora:	Opportunity International Nicaragua	**Líder equipo de diseño:**	Escobar A., Alejandro
		Líder equipo de supervisión:	Soto Bravo, Griselda S.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

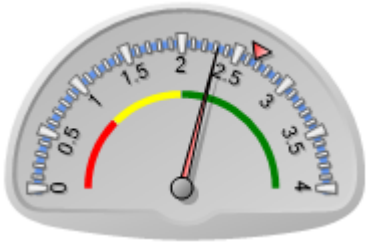


RECURSOS

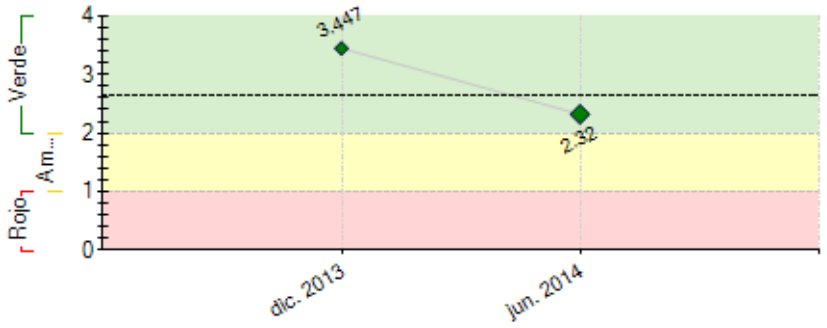




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.32
Promedio FOMIN: 2.66

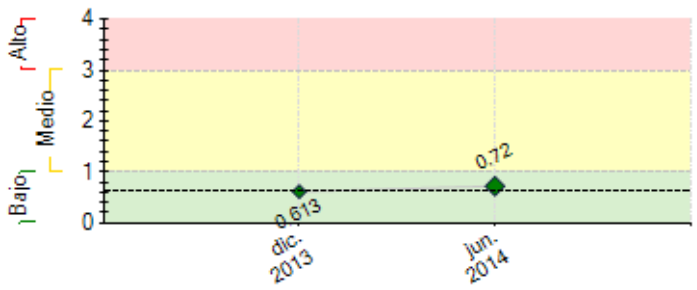


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados acumulados son: (i) 576 productores entrenados; (ii) 262 productores sembrando nuevas variedades de yuca; (iii) establecido 1 banco de semilla de yuca con 6 nuevas variedades liberadas por el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria; (iv) disponible el material de capacitación a productores. En general el avance del proyecto ha sido lento, enfrentando las siguientes dificultades y obstáculos: (i) retraso en diseño de la planta procesadora y de manuales de capacitación; (ii) limitada oferta de consultores con cualidades requeridas para ejecutar consultorías. Los riesgos más importantes son el posible retraso en la construcción de la planta procesadora, no así del equipamiento el cual está avanzado en un 80%. Para enfrentar estos retos se plantea una mejor selección de consultores, con un proceso más ágil y detallado de selección. Las perspectivas futuras del proyecto son positivas, ya que las gestiones y expectativas de mercado y materia prima sobrepasan nuestras estimaciones iniciales. Se ha observado un gran interés de productores y entidades privadas en el proyecto y su modelo, y un compromiso de coinversión. A futuro, la UEP se enfocará en: (i) finalización de la ampliación, equipamiento y puesta en marcha de la planta procesadora; (ii) arranque de estudio de copatrocinio;(iii) expansión hacia la segunda zona de intervención en septiembre 2014;(iv) formalizar la relación con entidades público-privadas para promoción de tecnologías.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El FOMIN estará realizando una visita de supervisión al proyecto en el siguiente período, así como, la evaluación intermedia del proyecto, que permitirá validar el avance y evaluar el modelo de intervención del proyecto y sus avances.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En este semestre se tuvo avances pero importantes: (i) finalización de manuales de capacitación del proyecto; (ii) establecimiento de un primer banco de semillas para distribuirla a productores y elevar su productividad; y sinergia con el Instituto Nicaragüense de Tecnología agropecuaria para identificar variedades viables para establecer bancos de semilla; (iii) crecimiento a un total de 576 productores atendidos y capacitados y (iv) distribución de semilla de yuca de alto potencial productivo a 262 productores de Granada y Masaya. Durante este periodo se han presentado dificultades en la asignación de consultorías, debiendo hacer más de una convocatoria en todas las consultorías lanzadas, esto debido a la especificidad de los TDR y sus requerimientos de selección, la carencia de profesionales con la experiencia requerida. Esto nos ha llevado a ajustar mejor nuestros TDR y a publicarlos usando en páginas web como UNDBussiness, Idealist, LinkedIn, bases de datos profesionales y publicación en diarios a nivel regional. Se plantea la ampliación de personal de Opportunity de cara al apoyo del proyecto y sus procesos para acelerar su ejecución. Para el próximo semestre se espera la finalización de: (i) la construcción y equipamiento de la planta procesadora; (ii) Estudio de Línea de Base-Sistema de Monitoreo y Evaluación;(iii) modelo de copatrocinio; (iv) expansión a una segunda zona de intervención y comenzar el establecimiento de una unidad satélite de semiprocesamiento

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
Resultado: Aumentar el acceso a los mercados agrícolas de alto valor para la yuca de alta calidad producida en las regiones de Masaya y Granada a través de un modelo agrícola empresarial	**R.1**	Mercados de alto valor en los cuales se comercializa los productos y subproductos de yuca generados por la planta de procesamiento.	0				2	0	
							Feb. 2016		
	R.2	Porcentaje de aumento en las ventas de la planta de procesamiento agrícola en comparación con las ventas al inicio del proyecto.	0				150	0	
							Feb. 2016		
	R.3	Incremento promedio en productividad de yuca (rendimiento por hectárea) en las cuatro regiones de influencia del proyecto .	0				20	0	
							Feb. 2016		
	R.4	Porcentaje de los agricultores beneficiarios expresan un alto grado de satisfacción con la intervención del proyecto.	0				80	0	
							Feb. 2016		
	R.5	Número de agricultores beneficiarios del programa agrícola del proyecto (acumulados).	0				1100	0	
							Feb. 2016		
	R.6	Nuevas variedades de yuca de alta calidad comercializadas en el país por Bancos de Semilla existentes.	0				3	0	
							Feb. 2016		
	R.7	Aumento del volumen de ventas o exportaciones anuales de la planta de procesamiento en comparación con el inicio del proyecto (US$).	0				1250000	0	
							Feb. 2016		
Componente 1: Formación de grupos y asistencia técnica **Peso:** 20%	**C1.I1**	Número de agricultores capacitados en buenas prácticas de cultivo de yuca.	0	250	650		1100	576	Atrasado
				Feb. 2014	Feb. 2015		Feb. 2016	Jun. 2014	
	C1.I2	Manual de capacitación de grupos elaborado	0				1	1	Finalizado
							Feb. 2014	Jun. 2014	

Clasificación: Satisfactorio	**C1.I3**	Porcentaje de agricultores utilizando nuevas variedades de semillas	0				10 Feb. 2014	40.3 Jun. 2014	Finalizado
	C1.I4	Nuevas variedades de yuca de alta calidad utilizadas en las zonas geográficas de influencia del proyecto.	0				3 Feb. 2015	6 Jun. 2014	Finalizado
	C1.I5	Porcentaje de agricultores atendidos por el proyecto que cumplen los requisitos y reciben préstamos agrícolas	0				50 Feb. 2015	34 Jun. 2014	En curso
	C1.I6	Porcentaje de agricultores que siembran semillas recién adquiridas del banco de semillas.	0	40 Feb. 2015			50 Feb. 2016		
	C1.I7	Porcentaje de agricultores que utilizan anualmente el sistema productivo de finca definido por el proyecto.	0				50 Feb. 2016		
	C1.I8	Variedades de semillas de alta calidad producidas en el banco de semillas promovido por el proyecto e incorporadas por el Instituto de Tecnología Agropecuaria (INTA) para su expansión.	0				3 Feb. 2016	6 Jun. 2014	Finalizado
Componente 2: PYME y procesamiento de valor agregado **Peso:** 50% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Industrialización y expansión de la planta de procesamiento completadas con una capacidad de 2,000 toneladas anuales.	0				1 Feb. 2014	0 Dic. 2013	En curso
	C2.I2	Sistema agrícola de pronóstico de cosechas diseñado.	0				1 Feb. 2014	0 Dic. 2013	En curso
	C2.I3	Procentaje de aumento en la producción de la planta de procesamiento.	0				25 Feb. 2015		
	C2.I4	Certificación HACCP para la planta de procesamiento obtenida .	0				1 Feb. 2015		
	C2.I5	Unidades tecnológicas móviles de semiprocesado construídas e implementadas en una región del país.	0				1 Feb. 2015		
	C2.I6	Modelo de biodigestor para máquina de secado desarrollado.	0				1 Feb. 2015		
	C2.I7	Unidades tecnológicas móviles de semiprocesado construídas e implementadas en dos regiones del país.	0				2 Feb. 2016		
	C2.I8	Porcentaje de reducción de costos de producción en la planta de procesamiento.	0				10 Feb. 2014	0 Dic. 2013	En curso
Componente 3: Definición del modelo de participación en las ganancias y copropiedad de los agricultores para PYME **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Modelo de negocio y de propiedad compartida de la planta de procesamiento diseñado con un plan de implementación.	0				1 Ago. 2014	0 Jun. 2014	En curso
	C3.I2	Grupos de agricultores participando en el diseño del Modelo de negocio y de propiedad compartida.	0				4 Ago. 2014		
	C3.I3	Modelo de negocio y de propiedad compartida presentado a la Junta Directiva.	0				1 Feb. 2015		
	C3.I4	Grupos de agricultores beneficiados del modelo de negocios y propiedad compartida definido por el proyecto.	0				4 Feb. 2015		
	C3.I5	Modelo de negocio y de propiedad compartida probado, documentado y aprobado.	0				1 Feb. 2016		
Componente 4: Gestión del conocimiento y comunicación estratégica **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Acuerdos con MAGFOR e INTA firmados para la transferencia de metodologías de atención a grupos de productores de yuca, cartas técnicas y Modelo de Negocio y propiedad compartida.	0				1 Feb. 2014	0 Dic. 2013	Atrasado
	C4.I2	Estudio de caso de la experiencia del proyecto y los grupos de agricultores sistematizado y difundido entre el público meta.	0				1 Feb. 2016		
	C4.I3	Plan de estudio para escuelas técnicas de nivel secundario creado	0				1 Feb. 2016		

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H0	Condiciones previas	8	Ago. 2013	8	Jul. 2013	Logrado
H1	Manual de entrenamiento de grupos (núcleos) de productores de yuca elaborado.	1	Feb. 2014	1	Jun. 2014	Logrado tarde
H2	[*] Industrialización (equipamiento) de la planta completada.	1	Ago. 2014	0	Jun. 2014	
H3	Modelo de propiedad y ganancia compartida diseñado.	1	Ago. 2014	0	Jun. 2014	
H4	Estudio de viabilidad técnica desarrollados para el establecimiento de bancos de semilla en tres regiones del país.	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H5	Productores de yuca del país comprometidos/participando en el proyecto.	400	Ago. 2014	576	Jun. 2014	Logrado
H6	25% de incremento de capacidad productiva de la planta de procesamiento (en comparación con el inicio del proyecto).	1	Feb. 2015			
H7	Grupos de agricultores beneficiados del modelo de negocios y propiedad compartida.	4	Feb. 2015			
H8	Productores de yuca del país comprometidos/participando en el proyecto.	650	Jun. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. Los precios internacionales de harina, almidón y yuca parafinada se mantienen estables durante la ejecución del proyecto. El proyecto propone dar valor agregado a la yuca y por consiguiente supone que los precios se mantendrán iguales o por lo menos que no sufrirán variaciones importantes que pudieran desalentar el	Bajo	1) El proyecto respaldará la mejora de la capacidad técnica y de producción de la planta . 2) Asistencia técnica a productores para mejorar las prácticas y calidad de la yuca, con mejores precios de parte de la planta para el grupo de productores beneficiados. 3) El proyecto conlleva metodologías de fortalecimiento asociativo que permiten generar confianza y construir relaciones de proveeduría . 4) el proyecto promoverá la planificación de la producción de manera que no hayan fluctuaciones severas de producción que generen	Project Coordinator

compromiso y la proveduría de los agricultores a la planta.		variaciones extremas de precio. 5) Existen tres zonas de producción con precios diversos durante el año y según estacionalidad, lo cual permitiría tener mas de una opción de precios que se ajuste al nivel de costos de la planta.6) Ante el problema del fenómeno del Niño, se plantea la siembra de un mayor número de manzanas en postrera 2014 para mitigar el efecto de disminución de cosecha primera 2015 que podría afectar los precios. 7) diversificación de mercados	
2. Se logra y mantiene en el tiempo el interés y compromiso de los productores para participar en el modelo de ganancias compartidas, en el cual tendrán acceso a ser co-dueños de las acciones de la empresa. Dado su carácter innovador, podría resultar poco familiar para muchos agricultores y no suscitar suficiente interés en participar en el modelo.	Bajo	El proyecto se plantea (i) investigar las mejores prácticas de modelos de negocios sociales y sostenibles; (ii) diseñar el modelo de negocio y propiedad compartida, retomando las mejores prácticas para sensibilizar sobre la oportunidad de mejores ingresos al formar parte de la cadena de valor como propietarios de la planta; (iii) componentes de asistencia técnica, difusión y trabajo con los grupos a beneficiar abonan a la generación de confianza y relaciones; (iv) el componente 3 estará dirigido especialmente a la capacitación y a difundir las ventajas de formar parte de la empresa. v) mantener a través de reuniones regionales, estacionales y periódicas un canal fluido de información que permita la participación activa de los productores en el proceso de toma de decisiones del proyecto y la apropiación del mismo.vi) desde el diseño hasta la aprobación del modelo se contara con la participación y retroalimentación de productores y núcleos.,	Project Coordinator
3. Riesgo climático. Al igual que en la mayoría de los proyectos agrícolas, las condiciones climáticas adversas podrían afectar la producción de yuca y el riesgo percibido por los agricultores de producción continua y expansión de la producción de yuca.	Bajo	El proyecto se realizará en cuatro departamentos del país para asegurar la diversificación de los climas de producción y probar las variedades adecuadas de yuca y definir los patrones de producción en cada una de estas regiones. Se prevé que la herramienta de pronóstico de cosechas creada en el marco del Componente II ofrecerá estadísticas e información histórica para la planificación y la prevención en los casos de condiciones climáticas adversas .En vista del efecto que ha tenido el fenómeno de El Niño con sequias e inundaciones en las zonas yuqueras durante el ciclo de siembra de primera 2014, se plantea la promoción de mayores áreas de siembra en postrera 2014 a fin de asegurar la producción y suplencia en 2015. Adicional a esto se plantea la posibilidad de iniciar la expansión del proyecto a otras zonas (León o Nueva Guinea) donde hay áreas que han sido menos afectadas que en la zona de Granada y Masaya.	Project Coordinator
4. Disponibilidad de Firmas/Consultores Especializados. El reclutamiento de personal adecuado para la ejecución de consultorías sensibles para el proyecto es un factor de retraso de obras, y que podría afectar la calidad de los resultados del proyecto ya que algunas consultorías requieren un nivel de especialidad elevado que muchas veces no se encuentra en una sola firma o individuo.	Bajo	El proyecto están haciendo sondeos de mercado de oferentes a nivel nacional , regional e internacional de previo al lanzamiento de las ofertas de consultoría; se está aumentando el grado de detalle de los TDR, a fin de que los procesos de evaluación sean más detallados, pero más fáciles de verificar ; se plantea la publicación en diversos medios escritos, electrónicos y por invitación directa de firmas seleccionadas a fin de obtener la mayor cantidad de oferentes, a nivel local e internacional.	Project Coordinator

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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para garantizar la sostenibilidad del proyecto se ha fomentado una política de alianza con organizaciones de productores y , ONGs con miras a firmas acuerdos de cooperación, al mismo tiempo se sigue gestionado la firma de un convenio con INTA y otras instituciones como IICA para que los productos científicos, educativos y materiales productivos como semillas, puedan estar a disposición de ellos para su masificación. Al mismo tiempo se ha trabajado en la promoción del proyecto desde una visión empresarial, donde el beneficio a los productores será en relación al grado de compromiso, empoderamiento y adopción de lo que el proyecto promueva, de manera que no se fomente asistencialismo sino una mentalidad empresarial y participativa en el grupo de productores beneficiados.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. La importancia de tener claro el fin que se busca en las diversas consultorias de manera que se puedan hacer términos de referencia sencillos pero que expliquen claramente los alcances esperados y que permitan encontrar el personal adecuado para realizarlas. Para solucionar esto se ha trabajado en hacer una mas amplia publicación de los TDR en diversos medios escritos y electrónicos, sino también hacer un buen sondeo de mercado previo a cada consultoria para ubicar oferentes adecuados y hacer invitaciones directas para garantizar su participación, al mismo tiempo se ha trabajado en elaborar guías de presentación de expresiones de interés para que los consultores reflejen mejor sus calidades y poderlos filtrar de una manera más expedita garantizando que nos presentan la información que requerimos para evaluarlos. También se han convocado expertos externos a fin de que brinden sugerencias sobre el alcance y especificaciones requeridas en estudios especializados.	Implementation	Etienne, Bayardo
2. Algunos problemas en el diseño de proyecto: 1)la necesidad de tener un estudio previo de costos reales de mercado para el montaje de plantas similares, la tecnología requerida y la disponibilidad de personal calificado para su montaje a nivel de Nicaragua; 2) limitación en la	Design	Etienne, Bayardo

definición específica de gastos operativos para la UEP para actividades no previstas p.e asistencia a ferias, visitas de prospección de zonas; 3)definición de indicadores dentro del marco lógico con difíciles medios de verificación.
Para resolver estos problemas es necesario, como fue en le caso del proyecto el tener una intervención oportuna por parte de la coordinación FOMIN a inicios del proyecto para revisar todos los instrumentos de implementación del mismos(marco lógico, presupuesto, PDA y POA anual) de manera que las deficiencias puedan ser superadas desde el inicio y esto no ocasione retrasos o dificultades de implementación posterior.