Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de proyecto: NI-M1031 - Nro. Operación: ATN/ME-13542-NI

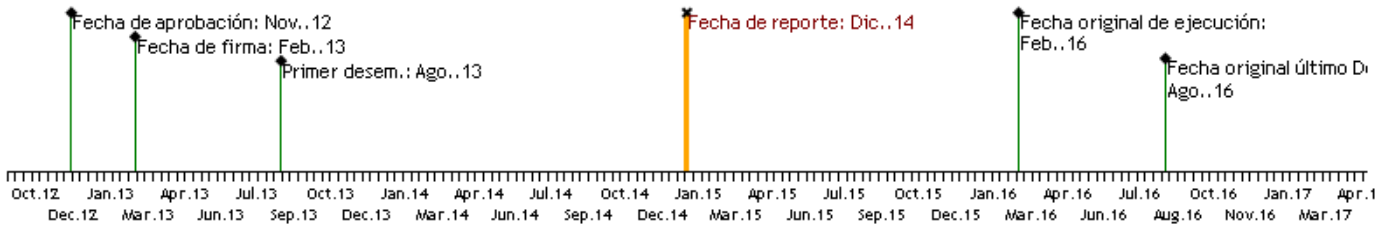
Resultado: Aumentar el acceso a los mercados agrícolas de alto valor para la yuca de alta calidad producida en las regiones de Masaya y Granada a través de un modelo agrícola empresarial

País Administrador	País Beneficiario
NICARAGUA	NICARAGUA

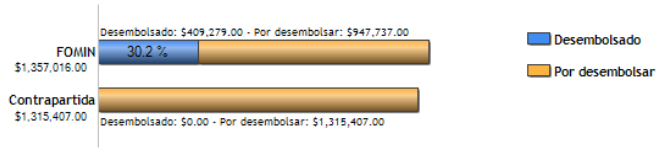
Agencia ejecutora: Opportunity International Nicaragua

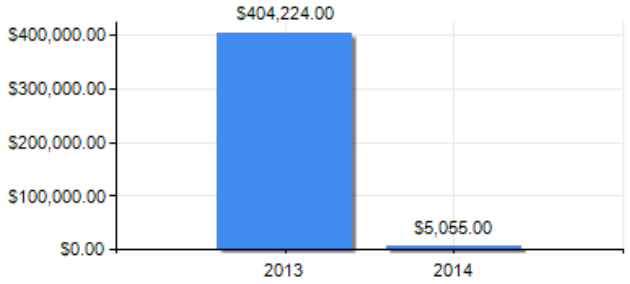
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

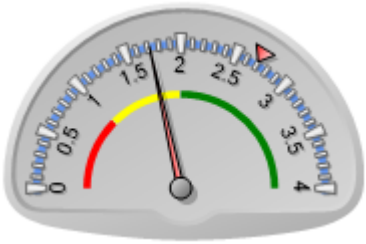


RECURSOS

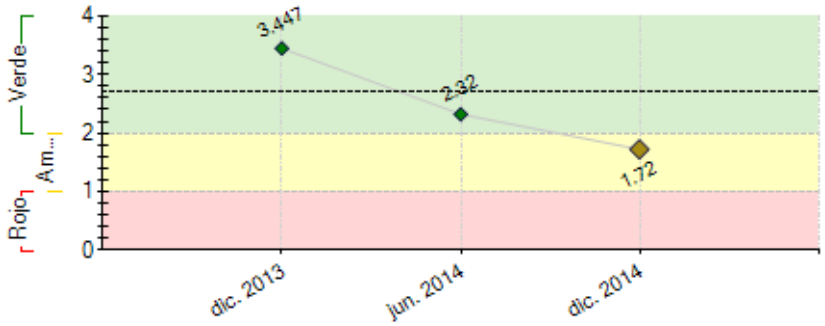




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.72
Promedio FOMIN: 2.699

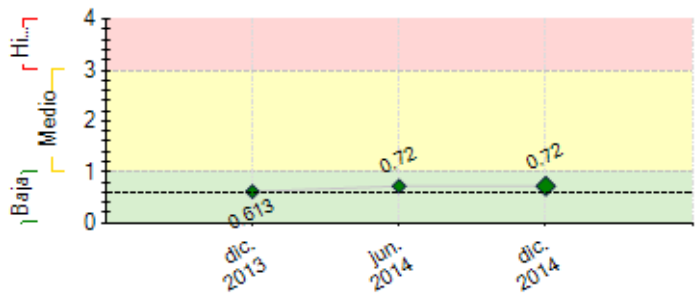


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.602

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados acumulados son: (i) 768 productores/as entrenados en el cultivo de yuca; (ii)262 productores/as sembrando nuevas variedades de yuca; (iii)inicio de operaciones en Nueva Guinea, Región Autónoma del Caribe Sur (RACS) como zona de acción del proyecto; (iv)establecidos dos bancos de semilla de yuca de alta calidad; (v)finalización de movimiento de tierra e instalación de sistema de transformadores de planta; (vi)remisión de modelo de distribución de beneficio y copropiedad para revisión de Junta Directiva de Opportunity y (vii) 232 productores/as con financiamiento productivo .

Se ha enfrentado retos con consultores para que honren contratos y cumplan con la entrega de sus productos en tiempo y forma, lo cual ha sido la principal razón del retraso del proyecto en general, por lo que se ha contratado personal de apoyo a supervisión.

A futuro, la UEP se enfocará en: (i) finalización de la planta procesadora; (ii) contratación de asesores externos para validar y supervisar el diseño y construcción de la planta y cumplimiento de normas HACCP;(iii) concretar acuerdos con aliados; (iv) terminar consultorías pendientes enfatizando en calidad y pertinencia; y (v) ajuste de proyecto en base a evaluación intermedia e implementación de plan de acción de la misma

Con los avances de este semestre, las perspectivas futuras del proyecto son positivas. Se contempla ajustes al proyecto, con una mirada más estratégica y hacia resultados

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto durante el periodo muestra un desempeño no satisfactorio, enfrentando atrasos considerables en sus resultados, generado por un lado por el grado de especialización requerido de recurso humano y proveedores para el desarrollo industrial, en un país de fuerte tradición agropecuaria; y por otro lado, por debilidades en planificación y gestión del proyecto.
En Agosto, como parte de la supervisión FOMIN, se realizó una visita que generó acuerdos concretos de ajustes orientados a recuperar el desfase; en Noviembre se realizó la evaluación intermedia de proyecto, a raíz de la cual se definió escenarios probables de acuerdo al avance real del proyecto y un plan de ajuste incorporando las recomendaciones, al modelo de intervención del mismo y al funcionamiento del organismo ejecutor y unidad ejecutora de proyecto.
Con esto, en el primer trimestre del 2015, se deberá contar con instrumentos de planificación y gestión de proyectos aprobados por el FOMIN de caras al logro del propósito y de igual forma, un cronograma de hitos actualizados.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En este semestre se lograron avances importantes: (i) entrega de modelo de distribución de beneficios y copropiedad finalizado a la Junta Directiva de Opportunity; (ii) establecimiento de banco de semillas de yuca en Nueva Guinea (RACS) y ampliación del proyecto a dicha zona geográfica; (iii) crecimiento a 768 productores atendidos,(iv) inicio de consultorías de Línea Base/ sistema de monitoreo y seguimiento y Diseño de sistema ERP- contable.

En apoyo a la construcción de la planta se contrató una supervisora para revisión de planos y especificaciones del diseño constructivo, supervisar y finalizar el movimiento de tierra de terraza de la planta. Bajo su seguimiento se logró un avance de 60% en los planos de construcción, y se instaló el banco de transformadores eléctricos de la planta. Paralelamente se logró adquirir un 90% de la maquinaria para la fase I de la planta

Se finalizó la Evaluación Intermedia del proyecto, generando un proceso de ajuste al Marco Lógico, presupuesto global e instrumentos de planificación 2015. Simultáneamente se contrató una asesora como apoyo a este proceso de planificación estratégica y en apoyo a la supervisión.

Para el próximo periodo se espera lograr: (i) Puesta en marcha de la planta; (ii) finalización de las consultoría iniciadas en el 2014; (iv) Completar el reclutamiento de 1100 agricultores/as (v) Concretar acuerdos con actores importantes de la cadena de valor de yuca, y (vi) Iniciar el proceso de certificación HACCP.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Comentarios expresados en sección anterior.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Número de agricultores capacitados en buenas prácticas de cultivo de yuca.	0	250	650		1100	790	En curso
			Feb. 2014	Feb. 2015		Feb. 2016	Dic. 2014	
C1.I2	Manual de capacitación de grupos elaborado	0				1	1	Finalizado
						Feb. 2014	Jun. 2014	
C1.I3	Porcentaje de agricultores utilizando nuevas variedades de semillas	0				10	40.3	Finalizado
						Feb. 2014	Jun. 2014	
C1.I4	Nuevas variedades de yuca de alta calidad utilizadas en las zonas geográficas de influencia del proyecto.	0				3	6	Finalizado
						Feb. 2015	Jun. 2014	
C1.I5	Porcentaje de agricultores atendidos por el proyecto que cumplen los requisitos y reciben préstamos agrícolas	0				50	34	En curso
						Feb. 2015	Jun. 2014	
C1.I6	Porcentaje de agricultores que siembran semillas recién adquiridas del banco de semillas.	0	40			50	40.3	Finalizado
			Feb. 2015			Feb. 2016	Dic. 2014	
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	6	Finalizado
						Feb. 2016	Jun. 2014	

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	0	En curso
						Feb. 2014	Dic. 2013	
C2.I2	Sistema agrícola de pronóstico de cosechas diseñado.	0				1	0	En curso
						Feb. 2014	Dic. 2013	
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	0	En curso
						Feb. 2014	Dic. 2013	

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	1	Finalizado
						Ago. 2014	Nov. 2014	
C3.I2	Grupos de agricultores participando en el diseño del Modelo de negocio y de propiedad compartida.	0				4	9	Finalizado
						Ago. 2014	Nov. 2014	
C3.I3	Modelo de negocio y de propiedad compartida presentado a la Junta Directiva.	0				1	1	Finalizado
						Feb. 2015	Nov. 2014	
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	1	En curso
						Feb. 2014	Dic. 2014	
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	1	Ago. 2013	5	Abr. 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	No Logrado
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
H3	[*] Modelo de propiedad y ganancia compartida diseñado.	1	Nov. 2014	1	Nov. 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	650	Jun. 2015			

	proyecto.					

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[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 compromiso y la proveduría de los agricultores a la planta.	Baja	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 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	Coordinador del proyecto
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.	Baja	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.,	Coordinador del proyecto
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.	Baja	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.	Coordinador del proyecto
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.	Baja	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.	Coordinador del proyecto
5. 1. Con el arranque de la nueva planta procesadora, se innovará nuevos producto bajo estándares de alta inocuidad (por ser de consumo humano). Puede existir el riesgo de vulnerabilidad para nuevos mercados (más exigente). Conforme avance el tiempo, y las pruebas de calidad establezcan un producto inocuo, se logrará generar los rendimientos y ventas esperadas. Se esperará que este periodo no supere la duración del proyecto.	Baja	Se están haciendo pruebas con los equipos que están disponibles a este momento y haciendo ajustes a la línea de proceso a fin de que una vez que se haga el montaje final, la calidad del producto sea ideal para las industrias y mercado meta. Se han enviado muestras de producto a USA para probar equipos a adquirir para asegurar la calidad y mitigar perdida de almidón. A la vez, se iniciará el proceso de HACCP para avanzar en todos los proceso que esto implica. El diseño actual tiene incorporado recomendaciones que faciliten las acreditaciones, por ejemplo materiales de los equipos, pinturas, materiales de ventanas, sanitización, calidad de aire, aguas residuales industriales, seguridad laboral, entre otros.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **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

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	El plan de cumplimiento de recomendaciones de la evaluación intermedia y visita de supervision técnica, permitirá el fortalecimiento de capacidades de la unidad ejecutora y del organismo ejecutor mismo; actualmente se han incorporado varias acciones de fortalecimiento y mejora.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1.El modelo de distribución de beneficios y copropiedad genero 4 opciones a ofertar a los productores, basadas en las recomendaciones de ellos en grupos focales Se espera que con estas opciones se logre una participación activa de los productores y apropiación del modelo. 2. Se plantearon acciones de mitigación para la perdida de semilla producto de la sequía 2014, reproduciendo el material vegetativo para su distribución con aquellas familias que perdieron la semilla. Se prevé que con los bancos de semilla que se establecieron en el último semestre 2014, se tenga capacidad para reponer a la mayoría de familias con déficit de semilla. 3.Se ha definido una política de precios basados en la calidad a través del monitoreo de contenido de materia seca, con lo cual los productores podrán tener mejores ingresos a medida que mejoren su calidad y productividad. Con esto se espera lograr la fidelización de los productores y evitar la fuga de materia prima hacia mercado local o competencia. 4.Se inició la intervención en Nueva Guinea, buscando un alcance de 250 agricultores/as en la búsqueda de garantizar una suplencia estable de yuca para la planta en el 2015 y la vida del proyecto

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El involucramiento de todo el equipo de Oportunity, no solo de la UEP, en todo el proceso de planificación de la construcción de la planta, ha mejorado la calidad de los productos previos para su licitación. De esta manera se logró un esfuerzo en común generando el 50% del diseño de los plano, compra de equipos y condiciones previas del terreno en menor tiempo que el previsto	Implementation	Etienne, Bayardo
2. La Evaluación Intermedia a 1.5 años de ejecución del proyecto, generó recomendaciones que podrían maximizar los resultados e impacto del proyecto. Se requiere de un proceso de análisis del marco lógico, y aquellos hitos para replantear el proyecto, pero se aprendio que el proceso de ajuste debe ser continuo para lograr las metas del proyecto.	Implementation	Etienne, Bayardo
3. 1. La contratación de personal especializado en plantas de procesamiento, beneficia directamente la calidad y los tiempos de revisión de productos intermedios como diseños y presupuesto. A la vez, agiliza y promueve la descentralización de las actividades de la UCP.	Implementation	Etienne, Bayardo