



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER

País: Perú

Sector/Subsector: Agricultura y Desarrollo Rural

Equipo de Proyecto Original: Gabriel Montes (INE/RND), Jefe de Equipo; César Falconí (INE/RND); Nicolás Uauy (RE3/EN3); Fernando Bretas (INE/WSA); F. Basilio Souza (RE3/EN3); Ma. Bernadete Buchsbaum (LEG/SGO); Juan Pablo Severi (SCL/SCH).

Número de Proyecto: 1586/OC-PE

Número de Préstamo: PE0234

Fecha del QRR: 10 de Junio de 2011

Fecha de Aprobación Final del PCR: 15 de junio de 2011

Equipo PCR: Autor Principal y Miembros: Alfonso Tolmos (RND/CPE), Jefe de Equipo; German Zappani (PDP/CPE); Guillermo López (PDP/CPE); Ezequiel Cambiasso (PDP/CPE); Anton Willems (CAN/CPE); Christian Weis (CAN/CPE).

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
II. EL PROYECTO.....	5
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	6
III. RESULTADOS	7
A. EFECTOS DIRECTOS.....	7
B. EXTERNALIDADES.....	9
C. PRODUCTOS	9
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	10
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	10
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	10
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	11
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	12
V. SOSTENIBILIDAD	12
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	12
B. RIESGOS POTENCIALES.....	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	14
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	14
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST.....	15
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	15

Anexos

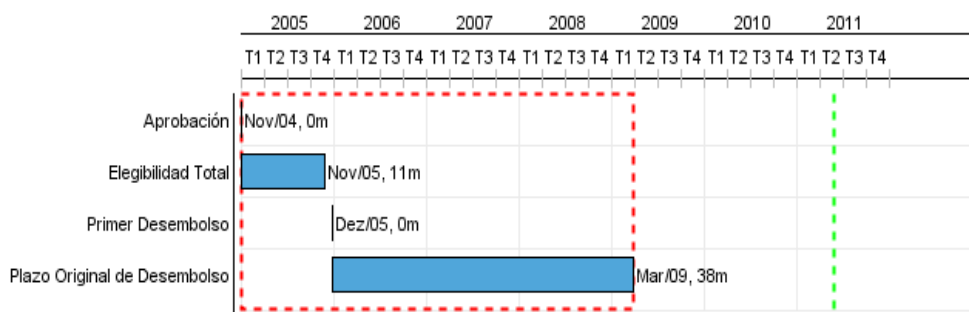
Anexo 1:	Acta del Taller de Cierre
Anexo 2:	Evaluación del Prestatario
Anexo 3:	Informe de Evaluación Final (CUANTO)
Anexo 4:	Informe de Evaluación Intermedia (GOVERNA)
Anexo 5:	Plan de Cierre del Programa

Abreviaturas y Acrónimos

AA	Agencia Agraria – Gobierno Regional
AGRO RURAL	Programa de Desarrollo Rural - MINAG
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DGCA	Dirección General de Competitividad Agraria - MINAG
DIA	Dirección de Información Agraria - MINAG
DRA	Dirección Regional Agraria – Gobierno Regional
GDP	Gobierno de la República del Perú
GRA	Gerencia Regional Agraria – Gobierno Regional
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAG	Ministerio de Agricultura
OEEE	Oficina de Estadística y Estudios Económicos - MINAG
OGA	Oficina General de Administración – MINAG
OGPA	Oficina General de Planificación Agraria - MINAG
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RMP	Reporte de Monitoreo de Proyecto (PMR por sus siglas en ingles)
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPA	Sector Público Agrario
UC	Unidad Coordinadora para la ejecución del Programa
UE	Unidad Ejecutora del Programa

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: 1586/OC-PE	TITULO: Programa de Servicios de Apoyo a los Mercados Rurales						
Prestatario: REPUBLICA DEL PERU	Fecha aprobación Directorio: 10-nov-04						
Agencia ejecutora (AE): AGRO RURAL – MINISTERIO DE AGRICULTURA	Fecha efectividad contrato préstamo: 15-mar-05						
Préstamo(s): PE0234	Fecha elegibilidad primer desembolso: 07-nov-05						
Sector: Agricultura y Desarrollo Rural	Meses en ejecución						
Instrumento de préstamo: Inversión - Específica	* desde aprobación: 78						
	* desde efectividad del contrato: 74						
	Períodos de desembolso						
	Fecha original desembolso final: 15-mar-09						
	Fecha actual desembolso final: 30-set-11						
	Extensión acumulativa (meses): 30						
	Extensión especial (meses): 6						
	Monto préstamo(s)						
	* Monto original: 15.000.000,00						
	* Monto actual: 13.395.700,00						
	* Pari Passu (si aplica): 52,05%						
	Desembolsos						
	Monto a la fecha: 100%						
	Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 25.000.000,00						
	Redireccionamiento						
	Este proyecto:						
	- recibió fondos de otro proyecto? []						
	- Envió fondos a otro proyecto? []						
	- N/A [X]						
Reducción de Pobreza (PTI): Si							
Equidad Social (SEQ): Si							
Clasificación ambiental: B							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>De/Para No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	* <i>Monto actual (ajustado para redireccionamiento)</i>						
	En estado de "Alerta"						
	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Si						
	De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Extensión > 24 meses						
	Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):						



II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

- 2.1. En 2004, el Gobierno de Perú (GDP) decidió concertar con el BID el Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER)¹ con la finalidad de apoyar la mejora del sistema de información estratégica agraria, vincular a los productores con proveedores privados y públicos de servicios, y fortalecer la gestión del sector público agropecuario. No obstante PROSAAMER sufrió una serie de cambios durante su ejecución, este Programa ha tenido un gran reconocimiento en diferentes contextos, no sólo por los resultados alcanzados, sino también porque ha sentado las bases y la hoja de ruta para continuar un proceso de mejoramiento del acceso a mercados, que es clave para el desarrollo del sector y del país.
- 2.2. Entre los cambios más importantes que el Programa ha sufrido destacan los siguientes: i) 2004-2006: el Ministerio de Agricultura (MINAG) como Unidad Ejecutora del Programa, designó una Unidad Coordinadora como responsable de los aspectos técnicos, pero dependiente de la Oficina General de Administración (OGA) del MINAG para los aspectos administrativos. Debido a la baja prioridad relativa del Programa en la OGA, la ejecución se paralizó durante ese periodo de tiempo; ii) 2006-2008: en los arreglos al interior del MINAG, éste delegó la gerencia del Programa a la Unidad de Coordinación para la Ejecución, lo cual marcó el inicio de la ejecución física y financiera del Programa; iii) 2009-2011: debido a una reestructuración interna del MINAG, éste delegó esta gerencia a Agro Rural, Programa que fue creado al interior del Ministerio en 2009. Agro Rural entonces se encargó de los asuntos administrativos y cedió la responsabilidad técnica en el equipo que conformaba la Unidad Coordinadora original. Esta decisión por un lado debilitó nuevamente la operatividad de PROSAAMER, al depender administrativamente de Agro Rural, pero por otro lado impulsó la ejecución, gracias a la positiva actitud de Agro Rural para continuar con el avance físico y financiero del Programa. Estos arreglos no implicaron un cambio contractual, pero influyeron en la operatividad del Programa.
- 2.3. Sumado a estos cambios, la ejecución del grueso del componente de Información para el Desarrollo Rural, que representó alrededor de la mitad de los recursos del Programa, estuvo paralizada por aproximadamente un año desde inicios de 2008. Esto se debió a la decisión del GDP de esperar la realización del Censo Agropecuario antes de continuar con la ejecución del componente. El Censo no se llegó a realizar, pero el componente sufrió importantes retrasos, los cuales unidos a los retrasos iniciales explicados en el párrafo anterior pusieron en riesgo la continuidad del Programa.
- 2.4. Por otro lado, los constantes cambios y la baja capacidad administrativa al interior de PROSAAMER obligaron a tomar la difícil decisión de reorganizar internamente al equipo. Esto significó importantes cambios en los recursos humanos de la administración del Programa. A estas alturas de la ejecución, esta decisión fue crucial para asegurar el relanzamiento del Programa y la consecuente entrega de los productos y resultados comprometidos.
- 2.5. PROSAAMER ha permitido importantes avances en la generación de información relevante y confiable del sector agrario, ha creado una herramienta única para el apoyo con servicios de asesoría empresarial a asociaciones de pequeños productores, y ha contribuido con el fortalecimiento del Sector Público Agrario en pleno proceso de descentralización del país. Estos aportes han sido claves para que el GDP evalúe continuar con una segunda fase que consolide y mejore los logros de este Programa.

¹ Al inicio del Programa, el GDP decidió cancelar los intereses que originalmente fueron incluidos en el monto de préstamo, por lo que el endeudamiento disminuyó de US\$15,000,000 a US\$13,395,700. A fines de 2010, fue aumentada la contrapartida del GDP de US\$10,000,000 a US\$12,339,470 para cubrir las necesidades del Programa, de manera que el *pari passu* final pasó a ser 52.05%.

b. Descripción del Proyecto²

i. Objetivo(s) del Desarrollo

- 2.6. El objetivo del Programa es mejorar el acceso de los productores rurales a mercados dinámicos de bienes y servicios, tanto domésticos como externos, mediante el suministro de servicios de asistencia técnica, capacitación y difusión de información.

ii. Componentes

- 2.7. Componente 1: Información para el Desarrollo Rural. El objetivo de este componente es mejorar la generación, el acceso y el uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones por parte de los productores y agentes del Sector Público Agropecuario (SPA) y modernizar el Sistema de Información Agraria (SIA), creando una Red Nacional para el intercambio electrónico de datos entre los diferentes usuarios del sistema. Este componente financio la contratación de servicios para la construcción de marcos estadísticos y de portales para la difusión de información, la realización de encuestas, la compra de equipos de informática y comunicaciones necesarios para garantizar el flujo de la información, y el entrenamiento de los agentes de difusión y de los usuarios de la información.
- 2.8. Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial. Este componente financió la provisión de servicios de asesoría empresarial a grupos de productores rurales organizados. El Programa contrató la prestación de los servicios de asesoría empresarial, por parte de entidades públicas o privadas especializadas (operadoras), en cada uno de los 6 corredores económicos seleccionados de la Costa. Se ayudó a establecer contratos comerciales o alianzas entre productores rurales organizados y compradores. Los negocios rurales incluyeron actividades agropecuarias y no agropecuarias del sector rural (agricultura, artesanía, ecoturismo, acuicultura y producción forestal).
- 2.9. Componente 3: Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agrario. El objetivo de este componente es aumentar la capacidad de formulación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos de las instituciones del Sector Público Agropecuario (SPA), en especial, de 24 Direcciones Regionales Agrarias (DRAs) y de 100 Agencias Agrarias (AA), en el marco del proceso de descentralización del país. Para ello se financian consultorías, diseño de software, capacitación de los funcionarios, equipos de informática y comunicaciones, infraestructura y compra de mobiliario.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Plenamente Satisfactorio (PS) ☐ Menos que Satisfactorio (MS) ☐ Insatisfactorio (I)

- 2.10. Referente a la lógica del programa, el diagnóstico presentó información suficiente para comprender la problemática del Programa, y las intervenciones estuvieron claramente encadenadas a las necesidades identificadas en este diagnóstico. El Programa se conceptualizó desde sus componentes, y cada componente contó con el detalle necesario para comprender sus alcances y características, aún cuando no se profundizó en la sinergia que existiría entre estos tres componentes. El impacto esperado del Programa se relaciono con la Estrategia País (2007-2011), específicamente con el Pilar de Desarrollo Social e Inclusión y el Pilar de Inserción a la Economía Global e Incremento de la Competitividad. Los objetivos generales y específicos de cada componente se establecieron con claridad y contaron con metas cuantitativas para la evaluación de los resultados esperados y con indicadores de productos y línea de base.
- 2.11. Se hizo necesario un estudio de actualización y determinación de la línea de base para validar los indicadores propuestos inicialmente, cuyo resultado generó una versión nueva y validada del Marco Lógico del Programa. Esta actualización se realizó debido al retraso de aproximadamente dos años para el inicio de la ejecución del Programa. La implementación de la metodología de Indicadores de Gestión de Portafolio (PMI por sus siglas en inglés) en el nuevo sistema de Reporte de Monitoreo de

² La descripción del objetivo y componentes utilizada en el PCR es similar a la del Anexo A del Contrato, la cual se basa en el informe de factibilidad del MEF. Esta descripción difiere mínimamente de la Propuesta de Préstamo, la cual se preparo antes del informe de factibilidad del MEF.

Proyectos del Banco (PMR por sus siglas en inglés) a principios de 2010 también implicó un ajuste en indicadores de productos, resultados e impacto y se generó una Matriz de Resultados que reemplazó al Marco Lógico. A partir de ese momento, el Banco acordó con el prestatario que el PMR se convertía en el Plan de Monitoreo de la operación. De esta manera, el sistema de monitoreo interno de PROSAAMER pasó a ser una de las principales fuentes de información del PMR.

- 2.12. En cuanto a la evaluación del programa, el diseño incluyó una metodología de evaluación reflexiva (antes/después), la cual no permite atribuir los resultados a la intervención del Programa. Por ello, durante la ejecución del Programa se decidió cambiar a una metodología cuasi experimental de diferencias en diferencias y PSM (Propensity Score Matching) que permitió atribuir los resultados a la intervención del Programa.

III. Resultados

a. Efectos Directos

- 3.1. La Evaluación Final del Programa³ incluyó una evaluación de impacto del Componente de Servicios de Asesoría Empresarial a partir de los planes de negocio que se iniciaron en 2007. Para estos planes, la firma consultora contaba con una línea de base que incluía tanto un grupo de tratamiento como un grupo de comparación. Ese mismo grupo de encuestados en 2007 fue nuevamente entrevistado en Mayo de 2011 para medir el efecto del Programa. En el análisis realizado, se encontró un impacto importante en el porcentaje que ha invertido y un impacto menor en el porcentaje que exporta su producción, ambos significativos estadísticamente al 1% y 5%, respectivamente. Además, se identificó un impacto positivo estadísticamente significativo al 10% en el ingreso agrícola neto de la Zona Norte (Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad). El resto de cambios identificados para los planes de negocio iniciados en el 2007 no tuvieron significancia estadística.
- 3.2. La evaluación de impacto de los planes de negocio que se iniciaron en 2010⁴, que incorpora ajustes que realizó PROSAAMER para mejorar la operatividad y la calidad de los planes de negocio del Componente II, arrojó mejores resultados. El análisis de corte transversal arrojó impactos estadísticamente significativos al 1% tanto en ingresos de los hogares beneficiarios como en el valor de ventas. Los ajustes realizados entre 2007 y 2010 resultaron en mejoras importantes para el Programa.
- 3.3. Respecto al componente de Información para el Desarrollo Rural, el efecto más importante fue la incorporación de la metodología probabilística en la normativa del país, como una señal del GDP de trazar una hoja de ruta para contar con información rigurosa y relevante para una toma de decisiones más eficiente. Este hito histórico marcó el inicio de la transición desde una metodología determinística sin significancia estadística hacia la metodología probabilística.
- 3.4. Otro efecto directo importante del componente de Información para el Desarrollo Rural es la adopción de normas de seguridad de información y de desarrollo de software en el país. Los software del Sector Público Agrario deben pasar ahora por un sistema de calidad y deben cumplir con procedimientos para el resguardo adecuado de la información. Como complemento, el Programa también logró la conectividad entre los sistemas del MINAG y los Gobiernos Regionales, lo cual ha sido clave en el proceso de descentralización del sector ya que ha permitido que el Estado siga interconectado intergubernamentalmente. Este efecto ha sido percibido también por los funcionarios públicos en el nivel regional, quienes mayoritariamente expresaron que mejoró su acceso a la información agraria.
- 3.5. Respecto a los indicadores de uso de información, no se observaron resultados estadísticamente significativos. Sin embargo, estos resultados corresponden a aquellos planes que se iniciaron en 2007; no se dispone de estos indicadores para los planes que se iniciaron en 2010, donde se mejoró la operatividad y calidad de los planes.

³ La Evaluación Final del Programa fue realizada por la firma consultora CUANTO y terminada en junio de 2011. La firma CUANTO también realizó el estudio de actualización del marco lógico y levantamiento de línea de base en 2007.

⁴ La evaluación de impacto de los planes de negocio que se iniciaron en 2010 fue realizada por la firma consultora SASE y terminada en mayo de 2011. SASE levantó la línea de base de estos planes de negocio a inicios de 2010.

- 3.6. Uno de los efectos directos más importantes del componente de Fortalecimiento del Sector Público Agrario es la adopción del Sistema Integrado de Planificación en el Ministerio de Agricultura. Esto ha sido una clara señal de apropiabilidad por parte del MINAG de los productos preparados por el Programa y ha permitido el mejoramiento en las formas de trabajo de la Oficina de Presupuesto y Planificación y en su interrelación con las demás áreas del Sector Público Agrario. Además, hubo mejoras en la calidad de la ejecución en el nivel regional de gobierno. Este componente fue clave en el rol de puente entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales en pleno proceso de descentralización del Sector Público Agrario.

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)		
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)		
Contribuir a elevar los ingresos de los productores rurales mediante el mejorar el acceso de los productores rurales a mercados dinámicos de		
Indicadores Claves de Efectos Directos		
	Línea de Base	Efectos Directos Logrados
1	Ingresos agrícola neto promedio alcanza los S/.10,201 para el grupo de beneficiarios y S/.10,257 para el grupo de control, para Planes de Negocio iniciados en 2007	Ingresos anuales promedio por hogar alcanza los S/.14,434 para el grupo de beneficiarios y S/.13,867 para el grupo de control, para Planes de Negocio iniciados en 2007 (Diferencias en Diferencias: +S/.623, no significativo estadísticamente)
2	Ingresos agrícola neto promedio alcanza los S/.6,419 para el grupo de beneficiarios y S/.5,885 para el grupo de control, para Planes de Negocio iniciados en 2007 en la Zona Norte	Ingresos anuales promedio por hogar alcanza los S/.7,502 para el grupo de beneficiarios y S/.5,124 para el grupo de control, para Planes de Negocio iniciados en 2007 (Diferencias en Diferencias: +S/.1,844, significativo estadísticamente al 10%)
3	N/A	77.0% y 65.4% de hogares tratados y no tratados respectivamente ha invertido en activos fijos (Corte Transversal, significativo estadísticamente al 1%)
4	0.4% y 0.1% de beneficiarios tratados y no tratados respectivamente exporta su producción	2.2% y 0.3% de beneficiarios tratados y no tratados respectivamente exporta su producción (Dif en Dif: 1.6%, significativo estadísticamente al 5%)
5	N/A	Ingresos anuales de hogares beneficiarios son S/.10,840 mayores a los hogares de control para Planes de Negocio iniciados en 2010 (Corte Transversal, significativo estadísticamente al 1%)
6	N/A	Valor de ventas anuales de hogares beneficiarios son S/.10,042 mayores a los hogares de control para Planes de Negocio iniciados en 2010 (Corte Transversal, significativo estadísticamente al 1%)
7	Metodología determinística para el levantamiento de información estadística agraria utilizada por el sector	Metodología probabilística para el levantamiento de información estadística agraria utilizada por el sector
8	Normas de seguridad de información y de desarrollo de software no adoptadas en el país	Normas de seguridad de información y de desarrollo de software adoptadas en el país
9	Sector Agrario sin conectividad VPN	Sector Agrario con conectividad VPN
10	8.6% y 1.9% de hogares tratados y no tratados respectivamente que conocen los precios con anticipación usando información del MINAG, DRA, AA, GR o radio	10.2% y 3.3% de hogares tratados y no tratados respectivamente que conocen los precios con anticipación usando información del MINAG, DRA, AA, GR o radio (Diferencias en Diferencias: 0.2%, no significativo estadísticamente)
11	Sistema Integrado de Planificación no adoptado por el Ministerio de Agricultura	Sistema Integrado de Planificación adaptado por el Ministerio de Agricultura
12	El 50% de las DRA tiene un nivel de calidad baja en la ejecución de la estrategia sectorial	El 33% de las DRA tiene un nivel de calidad baja en la ejecución de la estrategia sectorial
Reformulación.		
Además de los indicadores de resultados del PMR y Marco Logico, se incluyeron indicadores de resultados adicionales obtenidos a partir de las evaluaciones finales.		
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.		
Los indicadores de resultados adicionales serán incluidos en el PMR una vez abierto el sistema para el ingreso de datos en julio de 2011.		
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):		
<div><div><input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)</div><div><input type="checkbox"/> Probable (S)</div><div><input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)</div><div><input type="checkbox"/> Improbable (MI)</div></div>		
Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.		
Resultados cuantitativos basados en las evaluaciones finales del Programa.		
Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.		
El proyecto contribuyó al incremento de exportaciones agropecuarias como participación de PBI (Objetivo 1 resultado 16).		

b. Externalidades

- 3.7. Una importante externalidad del Programa fue la generada a partir del componente de fortalecimiento del Sector Público Agrario. Los productos y resultados entregados generaron un vínculo tan estrecho entre las autoridades del Gobierno Nacional y las autoridades de los Gobiernos Regionales que PROSAAMER se convirtió en el actor del MINAG con mayor capacidad de convocatoria de las 25 Direcciones Regionales de Agricultura, situación que fue aprovechada para una mejor coordinación política y técnica por la mayoría de los Ministros que se sucedieron en el cargo durante la ejecución del Programa.
- 3.8. Debido a la alta rotación inesperada del personal que recibió capacitación en el nivel regional de gobierno, otras entidades no relacionadas directamente al Programa que reclutaron a personas capacitadas se vieron beneficiadas con el conocimiento que recibieron.
- 3.9. Dado que la intervención con el componente de Servicios de Asesoría Empresarial ha tenido un impacto positivo y significativo, el conocimiento sobre la preparación e implementación de planes de negocio de servicios de asesoría empresarial se habría transmitido hacia agricultores que no participaron en el Programa, aunque no se ha medido la magnitud de este “derrame”.

c. Productos

- 3.10. En general, el Programa ha entregado la mayoría de los productos de cada uno de los tres componentes. Las únicas excepciones de productos no alcanzados a la fecha son los Sub Sistemas de Estadísticas Agropecuarias mejorados del Componente 1 y el Sistema Integrado de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación implementados en el MINAG y 24 DRAs del Componente 3. Considerando que la mayoría de los respectivos sub-productos y actividades relacionados con estos productos están terminados, se prevé que ambos serán entregados al 100% a la fecha de terminación de la ejecución del Programa en setiembre de 2011⁵.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)					
Componente 1: Información para el Desarrollo Rural					
Costo total Componente 1:	\$ 8,756,570		Línea de Base	Planeado	Indice Logrado
Contrapartida:	\$ 4,241,270	Sub Sistemas de Estadísticas Agropecuarias Mejorados	0	4	0.0 0
BID:	\$ 4,515,300	MINAG y 24 DRAs equipados con infraestructura de datos y telecomunicaciones (Cód. POA 1.2.2)	0	25	1.0 24
Desembolso BID:	100%	Red de Portales Agrarios, Regionales y Locales desarrollados (Cód. POA 1.3.1)	0	1	1.0 1
Clasificación:	Satisfactorio	Módulos de Servicios de Información Desarrollados (Cód. POA 1.3.2)	0	7	1.0 7
		Agentes capacitados en uso y aprovechamiento de la información agraria	0	7,200	1.2 8,640
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). [X] N/A					

⁵ El último desembolso del Programa se realizó en diciembre de 2010, pero se prevé que la ejecución de los compromisos asumidos concluirá en setiembre de 2011.

Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial					
Costo total Componente 2:	\$ 6,491,500		Línea de Base	Planeado	Indice Logrado
Contrapartida:	\$ 2,569,500	Planes de negocio co-financiados a través de operadores	0	150	0.9 139
BID:	\$ 3,922,000	Servicios especializados de apoyo a los negocios co financiados	0	58	1.1 66
Desembolso BID:	100%	Personas capacitadas en gestión empresarial del sector público y privado	0	1,080	1.3 1,456
Clasificación:	Satisfactorio				
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). [X] N/A					

Componente 3: Fortalecimiento del Sector Publico Agrario					
Costo total Componente 3:	\$ 6,040,500		Línea de Base	Resultados Planeados	Indice Resultados Logrados
Contrapartida:	\$ 2,968,500	Equipamiento operativo e infraestructura implementada en MINAG, 24 DRAS y 100 AAs	0	125	0.9 113
BID:	\$ 3,072,000	Módulos de capacitación de equipos técnicos de facilitación de procesos del MINAG y DRAS	0	4	1.0 4
Desembolso BID:	100%	Sistema Integrado de planeamiento, monitoreo y evaluación implementados en el MINAG y 24 DRAS	0	1	0.0 0
Clasificación:	Satisfactorio				
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). [X] N/A					
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [X] N/A					

d. Costos del Proyecto

3.11. Los Costos Financieros fueron cancelados por el GDP al principio del Programa, lo cual explica la diferencia entre los totales actual y planeado. El Costo Directo Actual financiado con el Banco no varió significativamente respecto al Planeado, aunque hubo cambios al interior de los componentes gracias a la optimización y ahorros del componente de Información para el Desarrollo Rural. La magnitud del incremento del Costo de Supervisión y Administración Actual respecto al Planeado se explica principalmente por la extensión cumulativa de 30 meses adicionales al plazo original (62% de tiempo adicional al original). Este incremento fue financiado con presupuesto sin asignación específica (contingentes), ahorros en los costos recurrentes (auditorías), y un aporte adicional de contrapartida.

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES	Costo Total Planeado (US\$000)			Costo Total Actual (US\$000)			% Diferencia
	BID	APORTE LOCAL	TOTAL	BID	APORTE LOCAL	TOTAL	
I. Costos directos	11,309	9,160	20,468	11,509	9,779	21,289	2%
1. Información para el Desarrollo Rural	5,570	4,753	10,323	4,515	4,241	8,757	-19%
2. Servicios de Asesoría Empresarial	3,250	2,011	5,261	3,922	2,570	6,492	21%
3. Fortalecimiento del Sector Publico Agrario	2,489	2,396	4,885	3,072	2,969	6,041	23%
II. Supervision y Administracion	1,204	161	1,365	1,665	2,330	3,995	38%
III. Costos concurrentes (Auditorias)	600	-	600	221	165	386	-63%
IV. Sin asignacion especifica	283	614	897	-	-	-	-100%
V. Costos financieros	1,604	66	1,670	-	66	66	-100%
TOTAL PRESUPUESTO POR FUENTE	15,000	10,000	25,000	13,396	12,340	25,735	-11%

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

4.1. Los factores críticos que afectaron los productos y los efectos fueron los siguientes:

- Designación de la Oficina General de Administración del MINAG (OGA) como Unidad Ejecutora del Programa (UE). Durante los dos primeros años de ejecución del Programa, de 2004 a 2006, el MINAG designó a la OGA como UE para promover el fortalecimiento institucional del MINAG en la gestión de proyectos. Después de dos años, el Programa sólo desembolsó el fondo rotatorio, es

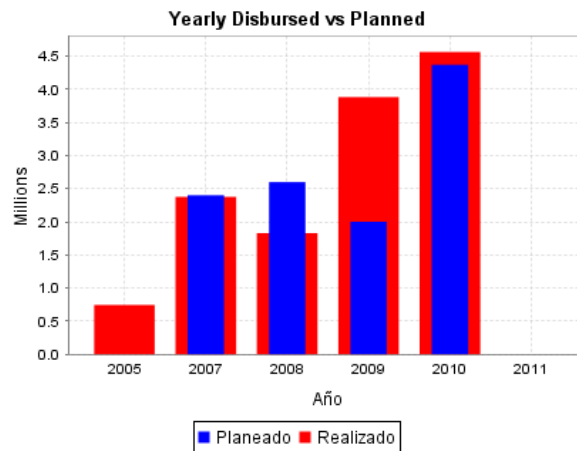
decir, el 5% del total del préstamo. La OGA no llegó a priorizar la ejecución del Programa durante ese lapso de tiempo, por lo que se decidió darle una mayor autonomía al Programa.

- ii. Delegación de la gerencia del Programa, que incluye tanto los aspectos técnicos como administrativos, en la original Unidad Coordinadora. En 2006, el MINAG decide delegar toda la responsabilidad de la UE a PROSAAMER, lo cual permite iniciar la ejecución física y financiera del Programa. Como consecuencia de esta decisión, durante dos años, la ejecución se aceleró, aunque con mucha variabilidad.
- iii. Delegación de la gerencia del Programa a AGRO RURAL. En enero de 2009, se inició el proceso de fusión por absorción de PROSAAMER con el recientemente creado Programa para el Desarrollo Rural – AGRO RURAL. Como era de esperarse, los primeros meses de la fusión fueron los más difíciles para el Programa, que cedió la responsabilidades administrativas de la Unidad Ejecutora a AGRO RURAL y así regresó a su condición original de Unidad Coordinadora, con cierta autonomía técnica y muy poca autonomía administrativa. La Jefatura de AGRO RURAL fue clave en apoyar la rápida inserción del Programa y así asegurar un extraordinario avance físico y financiero. En marzo de 2009, el GDP decidió solicitar una ampliación del plazo de último desembolso por 21 meses, considerando el retraso inicial de 2 años sin ejecución y dadas las buenas señales que empezaba a mostrar el Programa. Posteriormente, se ha otorgado al Programa una prórroga especial de último desembolso hasta el 30 de septiembre de 2011 a fin de que pueda concluir la ejecución física y financiera y el cierre administrativo.
- iv. Reestructuración organizacional del equipo del Programa en 2009. Para consolidar el mejoramiento de la gestión de PROSAAMER, la Coordinación General decidió hacer una profunda reestructuración organizacional enfocada en el componente de Administración. Estos cambios fueron clave para agilizar los procesos internos y dieron como resultado un avance significativo en los componentes de Servicio de Asesoría Empresarial y de Información para el Desarrollo Rural, que eran los más atrasados. Los records históricos de ejecución financiera de 2009 y 2010 confirmaron la necesidad de esta decisión.
- v. Arreglo institucional complejo. El hecho de tener que coordinar con una gran cantidad de contrapartes, tanto en el nivel nacional como en el nivel regional y provincial, complejizó significativamente la ejecución del Programa y por momentos significó retrasos en la operatividad del mismo. El equipo del Programa tuvo que coordinar con la Oficina de Estudios Económicos y Estadística, la Dirección de Información Agraria y la Unidad de Tecnología de Información en el componente de Información para el Desarrollo Rural; con las Direcciones de Promoción Agraria de los 24 Gobiernos Regionales del País en el componente SAE; y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del MINAG y las Oficinas de Planificación y Agencias Agrarias de los 24 Gobiernos Regionales en el componente de Fortalecimiento del SPA.
- vi. Constantes cambios en el equipo de PROSAAMER. No solo hubo cambios en la Jefatura del Programa, sino también en las Coordinaciones de cada uno de los componentes. Las consecuentes curvas de aprendizaje por las que tuvieron que pasar los nuevos integrantes del equipo debilitaron la ejecución y el poder de negociación del Programa con sus respectivas contrapartes técnicas en el MINAG. Uno de los casos más saltantes fue la paralización durante gran parte de 2008 del componente de Información para el Desarrollo Rural, el componente de mayor envergadura. Después de un año de negociaciones con la Dirección General de Información Agrícola, contraparte técnica del componente, para definir el enfoque de la intervención, el Programa pudo reiniciar la ejecución. La situación fue tan crítica que hacia fines de 2008 el BID recibió un aviso del MEF en el que se condicionaba la continuidad del Programa a la aceleración de su ejecución.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

- 4.2. Durante la primera mitad del Programa, el desempeño del Prestatario fue Poco Satisfactorio: la ejecución estuvo paralizada durante los primeros dos años y tuvo un avance menor durante su tercer año. Sin embargo, los positivos cambios en los equipos y en las autoridades del MINAG, que mejoraron significativamente la gestión del Programa, permitieron que PROSAAMER dé un giro sustancial, por lo que durante la segunda mitad del Programa, el desempeño del Prestatario fue Muy Satisfactorio. Los records históricos en ejecución financiera de 2009 y 2010 (ver gráficos abajo), el

avance significativo en la entrega de productos (Índice de Desempeño = 0.85) y el impacto significativo estadística y económicamente de los servicios de asesoría empresarial fueron argumentos suficientes para que el GDP incluya en la programación del Banco una nueva operación para financiar la segunda fase del Programa. Consecuentemente, en promedio, la clasificación del desempeño durante toda la vida de PROSAAMER fue Satisfactorio.



Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco⁶

- 4.3. Desde el diseño hasta la ejecución del PROSAAMER el BID ha realizado labores permanentes de supervisión y acompañamiento al Programa, respondiendo en forma oportuna a sus requerimientos y manteniendo en todo momento una comunicación fluida, dentro de este marco se ha trabajado en forma conjunta en la identificación de riesgos que ha enfrentado el Programa y acciones de mitigación para resolverlos, para ello el Banco ha demostrado la flexibilidad necesaria para dar solución a los problemas en el marco de las políticas que norman su accionar.
- 4.4. Para el diseño de los proyectos se debe tener presente que los procesos de ejecución bajo la modalidad de Unidad Ejecutora resultan en una mayor autonomía con flujos más simplificados mejorando la probabilidad de alcanzar los resultados esperados en términos de alcance, costo y tiempo.
- 4.5. El programa ha encontrado una mejor respuesta de apropiación por las contrapartes luego de un necesario proceso de sensibilización y maduración, lo que debe ser tomado en cuenta en el diseño de los proyectos.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

- 5.1. Los factores críticos relacionados a la sostenibilidad de los resultados logrados a través de la ejecución del proyecto son los siguientes:
 - i. Compromiso del actual gobierno con la continuidad de la intervención. El GDP ha incluido en la programación del BID de 2012 la segunda fase del Programa, que significaría una eventual nueva

⁶ Esta sección fue tomada literalmente del Anexo 2 - Evaluación del Prestatario.

operación de préstamo de inversión por US\$15 millones. Esta decisión es una señal del compromiso de asegurar la sostenibilidad de la inversión del Programa. En la segunda fase de inversión, se tiene previsto focalizar la intervención en la temática de información para el desarrollo rural. Si bien hubo una importante inversión en este componente del Programa en varias regiones del país, quedo claro que es importante para el sector completar la inversión en el resto de regiones. También se evalúa considerar la continuidad del resto de intervenciones.

- ii. Capacidad gerencial del SPA. Si bien el componente de Fortalecimiento del SPA ha contribuido en este aspecto, el sector necesita seguir siendo fortalecido en aspectos de gerencia de proyectos, en todos los niveles de gobierno. El Programa ha sido testigo de las grandes áreas de oportunidad que enfrenta el sector para asegurar un mejor servicio al ciudadano.
- iii. Modelo de negocio establecido. El modelo de negocio que implementó el Programa para el componente de Servicios de Asesoría Empresarial ha implicado la construcción de alianzas estratégicas y afianzamiento entre productores formando asociaciones y éstas a su vez con operadores privados. El plan de negocios orientado a satisfacer las necesidades de mercado ha sido clave para asegurar que las asociaciones de productores y operadores estén todos alineados en una sola dirección, y ha permitido que finalmente el impacto en ingresos y valor de ventas sea positivo. Este modelo ha quedado establecido entre los beneficiarios del Programa, ya que alrededor del 90% de los planes de negocio continúan operando luego de finalizada la intervención de PROSAAMER, mayoritariamente con el mismo operador. Incluso en muchos casos se han sumado nuevas instituciones a apoyar a los planes.
- iv. El contexto macroeconómico externo, especialmente en lo que respecta al incremento de los precios de los alimentos y combustibles, así como el desempeño de mercados importantes como la Unión Europea y Estados Unidos, son factores críticos para la sostenibilidad del Programa. El componente de asesoría empresarial, que se ha enfocado en mejorar el acceso a mercados para asociaciones de pequeños productores, podría verse afectado si la demanda externa se afecta, aunque a la vez sirve para contrarrestar este factor. El componente de información para el desarrollo rural, que depende de una política fiscal que permita el mantenimiento de las adquisiciones del Programa y de recursos humanos adicionales, también podría verse afectado si la política fiscal restrictiva momentánea que empezó en marzo 2011, continúa más allá de julio de 2011 con el nuevo gobierno.

b. Riesgos Potenciales

5.2. Los principales riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de los resultados son los siguientes:

- i. Cambio de gobierno nacional. La curva de aprendizaje del Programa implica que las nuevas autoridades en funciones desde julio de 2011 se tomen un tiempo en conocer acerca de la sostenibilidad de los resultados. Se espera que este impacto sea momentáneo y menor, en la medida que con el transcurso de los meses las nuevas autoridades adquirirían el conocimiento necesario para asegurar la sostenibilidad de las intervenciones del Programa. Además, es probable que el nuevo gobierno nacional considere otras prioridades sectoriales, lo que podría afectar la sostenibilidad de los resultados del Programa. En lo que respecta al componente de Servicio de Asesoría Empresarial, dado que el modelo de negocio ha sido establecido y los beneficiarios productores y operadores operan por sus propios medios sin apoyo del Programa, este riesgo es menor. En el caso del componente de Fortalecimiento del Sector Público Agrario, dado que la intervención se realizó en el nivel gubernamental sub nacional, donde los cambios de autoridades sucedieron durante la ejecución del Programa, este riesgo de cambio de autoridades en el nivel nacional es también menor. El componente de Información para el Desarrollo Rural es el que corre mayor riesgo ya que este cambio podría implicar rotación de personal importante del Ministerio de Agricultura, específicamente en la Oficina de Estadística y Estudios Económicos. Considerando la importante inversión que se ha hecho en esta área y las futuras inversiones planeadas, se prevé un impacto mediano con probabilidad media de ocurrencia. Sin embargo, el hecho de que el GDP haya solicitado una segunda fase del Programa focalizada en este componente es de por sí una medida de mitigación ya que asegura que el Banco acompañe al nuevo gobierno en el proceso de transición y se asegure la continuidad de la intervención. Otra medida de mitigación es el dialogo temprano del Banco con las nuevas autoridades para demostrar el impacto del Programa. Este

dialogo será reforzado con una Nota Sectorial de Competitividad Agraria, la cual servirá de base para el fortalecimiento de la relación entre el Banco y el nuevo gobierno.

- ii. Capacidad gerencial del Sector Público Agrario (SPA). Existen oportunidades para mejorar la capacidad gerencial de la administración pública del SPA. Este es un riesgo que afecta la sostenibilidad de las intervenciones del Programa, especialmente de los componentes de información agraria y de fortalecimiento del SPA. El Programa ha contribuido con la mejora de esta capacidad gerencial, tanto en el nivel nacional como en el nivel regional, con el componente de fortalecimiento de la SPA. Sin embargo, hace falta seguir invirtiendo en esta necesidad, lo cual en parte se va a cubrir con la segunda fase del Programa.
- iii. Macroeconómicos y Sostenibilidad Fiscal: eventual subida de precios internacionales. Ante la subida de los precios de los alimentos y de los combustibles que implican un potencial incremento de la inflación, las políticas macroeconómicas fiscal y monetaria han sido restrictivas. Estas restricciones podrían afectar los gastos de mantenimiento de las adquisiciones de PROSAAMER, especialmente aquellas relacionadas con el componente de Información para el Desarrollo Rural. Una de las medidas de mitigación es la decisión del gobierno de continuar una segunda fase del Programa enfocada en el tema de Información para el Desarrollo Rural. Además, dado que esta es una medida temporal, se espera que el nuevo gobierno levante dichas medidas (o parte de ellas) durante el segundo semestre de 2011, de manera que el impacto sería menor.

c. Capacidad Institucional

- 5.3. La agencia ejecutora Agro Rural fue creada en 2008, e inicia sus operaciones en 2009 con la absorción de PROSAAMER y de otros programas de desarrollo rural y alivio de pobreza. A pesar del poco tiempo de operación, las autoridades de AGRO RURAL priorizaron el funcionamiento del Programa de tal manera que fueron los años 2010 y 2011 los de mayor avance físico y financiero. Esta actitud de las autoridades de la agencia ejecutora contrarrestó en buena medida los problemas administrativos iniciales generados por la fusión del Programa. La existencia de un componente específico sobre fortalecimiento institucional del sector agrario en PROSAAMER contribuyó también al fortalecimiento de AGRO RURAL y a su rápido arranque. Este componente incluyó el equipamiento y la capacitación de AGRO RURAL para fortalecer su capacidad de apoyo en el mejoramiento de acceso a mercados.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

- 6.1. Las evaluaciones intermedias y final del Programa fueron realizadas por GOVERNA en 2010 y CUANTO en 2011, respectivamente. Ambas firmas utilizaron entrevistas en profundidad con los beneficiarios de cada uno de los componentes en diferentes partes del país, a partir de las cuales realizaron sus respectivos análisis. Además, ambas firmas aplicaron encuestas a beneficiarios que permitieron dimensionar los principales productos y resultados alcanzados. Dado que no hubo mucho tiempo entre uno y otro estudio, los resultados del análisis cualitativo de ambas empresas fueron en general coincidentes.
- 6.2. Considerando que el Programa contrató a CUANTO para el levantamiento de la línea de base y diseño de los principales indicadores en 2007, esta firma pudo realizar un interesante análisis cuantitativo comparando la situación de los productos y resultados versus la situación final en 2011. Como complemento a este análisis, en el caso específico del componente de Servicios de Asesoría Empresarial, el Programa contrató a la firma SASE para que realice un estudio de evaluación de impacto cuasi experimental, utilizando la data de línea de base de los planes de negocios que iniciaron en 2010 y la data de fines de 2010 del mismo grupo de entrevistados originalmente.
- 6.3. En las evaluaciones de impacto del componente SAE, tanto CUANTO como SASE utilizaron una metodología cuasi experimental para medir el efecto atribuible a la intervención del Componente II. Esta metodología aplica diferencias en diferencias a un panel data y compara los resultados del grupo

intervenido versus un contra factual o grupo de control similar no intervenido. Además, se aplicaron técnicas estadísticas de emparejamiento (Propensity Score Matching).

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

- 6.4. El seguimiento de los efectos directos podría realizarse con recursos de la segunda fase del Programa, que empezaría en 2012. La línea de base de esta segunda fase debería tomar en cuenta la data recolectada al final de la primera fase, en adición a la data adicional que se considere necesario levantar. Esta línea de base podría ser aprovechada para realizar una nueva evaluación ex post del Programa. Esta data adicional deberá considerar aquellas intervenciones nuevas que no estuvieron consideradas en la primera fase. En la medida de lo posible, será importante considerar el diseño de experimentos, que impliquen un diseño aleatorio de intervención, el cual mejore la evaluabilidad del nuevo Programa. Las evaluaciones intermedia y final serán momentos clave para realizar recolecciones de data que permitan analizar el impacto de la intervención de la segunda fase. Los principales indicadores de resultados serán los ingresos de los agricultores, el valor de venta y la producción de sus parcelas, y el acceso a nuevos mercados.

VII. Lecciones Aprendidas

- 7.1. Las principales lecciones aprendidas del Programa son las siguientes:

- i. La Información Agraria todavía es insuficiente y puede seguir siendo mejorada. Si bien se han dado pasos importantes en la generación y difusión de la información agraria, como por ejemplo la incorporación de la metodología probabilística para la recolección de información, o la conectividad entre los sistemas del gobierno nacional y los gobiernos regionales, todavía no existe suficiente información agraria confiable que esté disponible a nivel nacional. La Oficina de Estadística y Estudios Económicos, la Dirección de Información Agraria y la Oficina de Sistemas del MINAG de manera coordinada tienen grandes retos por delante para asegurar que los usuarios de información en el país accedan de manera eficiente y rápida a información confiable para la toma de decisiones.
- ii. El Servicio de Asesoría Empresarial es un nuevo instrumento de apoyo directo a productores único en el sector, el cual queda como legado a considerar en futuras intervenciones. Este servicio se caracteriza por apoyar a asociaciones de pequeños productores principalmente en aspectos de comercialización, mientras que el resto de apoyos que brinda el sector se focalizan en aspectos productivos. Estos apoyos de PROSAAMER cuentan con una particularidad adicional: no son entregados directamente a los productores, sino a través de operadores privados, quienes además ayudan en la formulación de los planes de negocio. Además, el componente contó con mecanismos innovadores de asignación y ejecución de recursos a fin de garantizar que se alcancen los resultados esperados. Por ello, la evaluación de impacto de este componente, realizada con una rigurosa metodología estadística que permitió identificar el efecto directo atribuible específicamente a la intervención, confirmó los resultados sobresalientes de este tipo de intervención. En futuras operaciones de mayor escala, si las hubiera, habría que reevaluar el diseño de esta intervención para adaptarlo a las necesidades de mayores dimensiones.
- iii. Necesidad de fortalecimiento del Sector Público Agrario. PROSAAMER es un programa que tiene la particularidad de haber tenido diferentes contrapartes técnicas para cada uno de sus componentes. En ese sentido, el Programa ha sido testigo de las oportunidades de gestión que tiene la administración pública del sector agrario, tanto en el nivel nacional como en el nivel sub-nacional. Si bien la reestructuración del Ministerio de Agricultura de 2008 fue un primer paso en la dirección correcta, es evidente que todavía existen muchos pasos por recorrer. El componente de fortalecimiento del Sector Público Agrario ha sido reconocido por los beneficiarios directos (MINAG y Gobiernos Regionales) como una de las contribuciones más importantes del Programa. Futuras operaciones deben seguir considerando importantes recursos para fortalecer las capacidades del Sector Público Agrario, aunque de manera más eficiente.
- iv. Sinergia entre componentes. Para futuras intervenciones similares a PROSAAMER, es necesario considerar acciones específicas que aseguren una adecuada sinergia entre componentes en el

marco de un arreglo institucional complejo, de manera que no termine manejándose cada uno de estos como si fueran proyectos independientes.

- v. Principio de continuidad. Dado que la curva de aprendizaje de una unidad ejecutora toma varios meses, es importante que en el diseño de operaciones futuras se tome en cuenta el principio de continuidad. En el caso de PROSAAMER, hubo varios momentos en los que la continuidad de la entrega de productos y resultados se vió afectada por los constantes cambios en el equipo del proyecto. La alta correlación entre la continuidad de ejecución y los cambios del equipo durante los dos últimos años del Programa es una variable que debe ser tomada en cuenta en el diseño del esquema de ejecución de futuras operaciones, particularmente de una eventual segunda fase de PROSAAMER.
 - vi. Unidad Ejecutora. Durante los primeros dos años de ejecución en los que no hubo avance ni físico ni financiero, en los arreglos al interior del MINAG, PROSAAMER fue designado como una Unidad Coordinadora para la Ejecución del Programa, mientras que la Oficina General de Administración del MINAG se responsabilizó por los aspectos administrativos. Cuando se tomo la decisión de delegar toda la gerencia del proyecto a la original Unidad Coordinadora, se aceleró la ejecución. Sin embargo, esta decisión fue revertida durante los últimos dos años de vida del Programa para ceder esa responsabilidad a AGRO RURAL y regresar a PROSAAMER nuevamente a su calidad de Unidad Coordinadora encargada solo de los aspectos técnicos. Si no fuera por el compromiso de la Jefatura de AGRO RURAL para asegurar el avance del Programa, los problemas administrativos que surgieron nuevamente hubieran retrasado la ejecución. Los procesos de ejecución bajo la modalidad de Unidad Ejecutora resultaron en una mayor autonomía con flujos más simplificados mejorando la probabilidad de alcanzar los resultados esperados en términos de alcance, costo y tiempo.
 - vii. Metodología de evaluación experimental o cuasi experimental. Otras metodologías de evaluación de impacto no permiten atribuir a la intervención los efectos conseguidos. Por ello, es importante considerar este tipo de metodologías desde el diseño de futuras intervenciones. Es preferible utilizar una metodología experimental que una cuasi experimental.
 - viii. Difusión de logros. Durante gran parte de la ejecución del Programa, no hubo una decidida estrategia de difusión de los logros del Programa. Cuando AGRO RURAL apoyó con la difusión de los logros del Programa (visita de autoridades a Arequipa, participación en Mistura, premiación en el Congreso, etc.) se fortaleció también el apoyo político no sólo de parte de las autoridades del MEF y MINAG, sino también del Banco. Esta difusión de logros también fue clave para que el GDP decida programar una segunda fase del Programa en 2012.
 - ix. Manejo de Riesgo. La Propuesta de Préstamo no identificó algunos temas que, durante la ejecución, afectaron la viabilidad y operación del Programa. En primer término, no se realizó un adecuado análisis de la viabilidad institucional administrativa, es decir, no se evaluó la capacidad de la OGA del MINAG para administrar los recursos del programa, ni la complejidad de las relaciones con las contrapartes técnicas no sólo por su cantidad, sino también por su mecánica de trabajo. Tampoco se mencionó el riesgo inherente al cambio de gobierno que ocurrió en plena ejecución del Programa. Las acciones de mitigación que se ejecutaron sobre la marcha en el proyecto permitieron cumplir los objetivos con los cuales fue concebido, aunque en un plazo de ejecución mayor al planeado. Futuras intervenciones deben incorporar un análisis más riguroso de riesgos y actividades de mitigación, para lograr los objetivos de los programas en los plazos establecidos.
 - x. Medio Ambiente. El diseño del proyecto no previó impactos negativos directos por parte de las actividades del Banco, lo cual fue validado durante la ejecución del programa, en el sentido que no se encontraron signos de impacto negativo de las actividades desarrolladas. Una ventaja para ello resultó que se haya trabajado en áreas geográficas y agrícolas ya incorporadas en el sector productivo. Es preciso anotar que, de realizarse futuras intervenciones en áreas geográficas y de producción nuevas, debe realizarse un estudio más detallado sobre el posible impacto en la deforestación y erosión, además del mayor consumo de recursos hídricos.
- 7.2. En el diseño de una eventual segunda fase del Programa, se deberían incorporar las principales lecciones aprendidas de la siguiente manera: i) dada la complejidad de cada uno de los componentes,

deberán incorporarse elementos explícitos de coordinación y sinergia entre componentes así como mecanismos de monitoreo y supervisión; ii) deberán incluirse cláusulas explícitas en el contrato de préstamo que aseguren el principio de continuidad del Programa, tomando en cuenta otras experiencias del Banco; iii) el equipo del Programa deberá contar con autonomía técnica y financiera para así evitar la dependencia administrativa de otros entes del Ministerio; iv) la metodología de evaluación de impacto (experimental o cuasi-experimental) deberá ser considerada desde el inicio para asegurar un buen contra factual y medir con precisión los efectos atribuibles al Programa; v) el manejo de riesgos deberá incluirse desde el diseño y durante toda la ejecución del Programa; vi) la difusión de logros debería contar con un presupuesto específico; vii) se necesita continuar con la implementación de la metodología probabilística, pero también con un buen sistema de difusión que llegue a los más pobres (ej. tecnología celular); viii) al tomar la esencia de los servicios de asesoría empresarial que generaron impactos en los beneficiarios, se deben considerar mecanismos que agilicen y permitan masificar la ejecución de este tipo de instrumentos; ix) considerar formas más eficientes de apoyar a las regiones en el proceso de descentralización (ej. fondos que complementen intervenciones regionales); x) si el Programa se mueve hacia intervenciones en selva, como se tiene previsto, será importante preparar un estudio de impacto ambiental y social que dicte las pautas para dichas intervenciones.

ANEXOS

Anexo 1: [Acta del Taller de Cierre](#)

Anexo 2: [Evaluación del Prestatario](#)

Anexo 3: [Informe de Evaluación Final](#) (CUARTO)

Anexo 4: [Informe de Evaluación Intermedia](#) (GOVERNA)

Anexo 5: [Plan de Cierre del Programa](#)