



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (CANCELACIÓN)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Asistencia PYMEs de Centroamérica sobre Requerimientos de Acceso al RD-CAFTA

Nro. Proyecto: TC0304021 - Nro. Operación: ATN/ME-10017-RG

**Propósito:** Establecer un modelo validado que permita dar soluciones a requerimientos no arancelarios de acceso a mercados para PYMEs Nicaraguenses del sector de agro negocios.

**País Administrador**

NICARAGUA

**País Beneficiario**

COSTA RICA, EL SALVADOR,  
GUATEMALA, HONDURAS, NICARAGUA

**Grupo**

SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

**Subgrupo**

TRIN - Comercio exterior e inversión

**Agencia Ejecutora:**

ASOCIACION NICARAGUENSE DE PRODUCTORES  
YEXPORTADORES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES

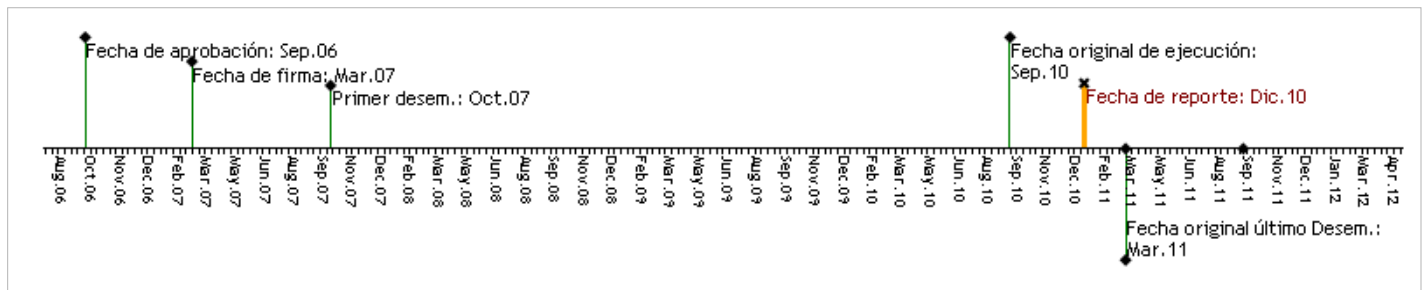
**Líder equipo de diseño:**

Soler, Santiago

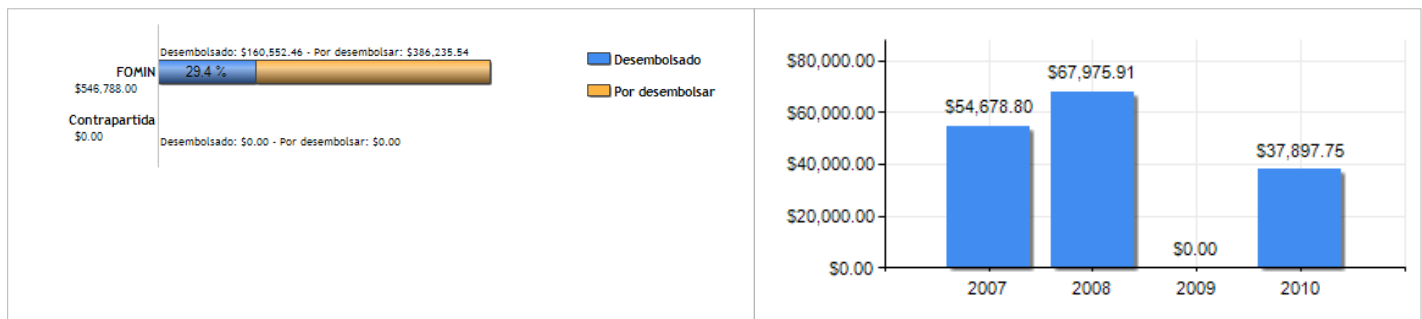
**Líder equipo de supervisión:**

Sanchez, Ana Cecilia

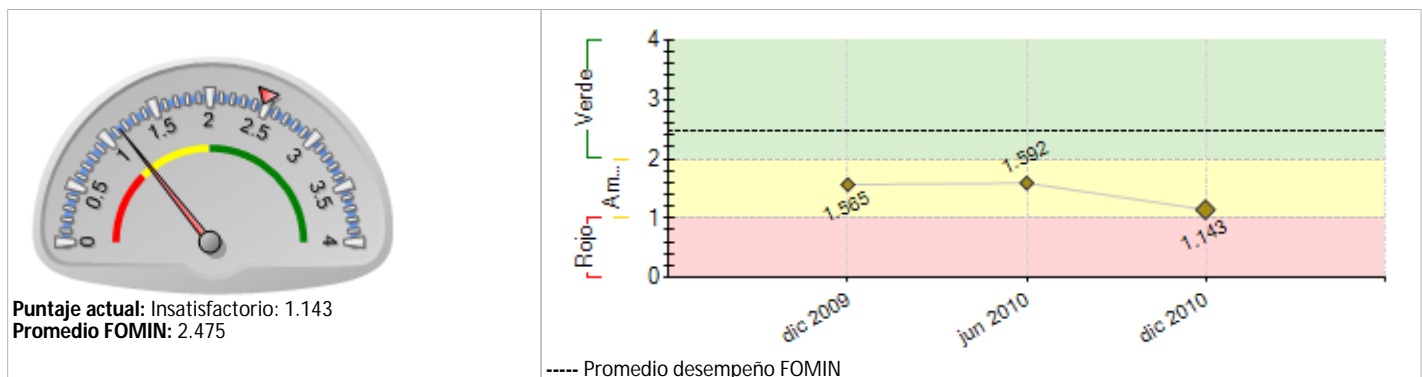
## CRONOLOGÍA DE EVENTOS



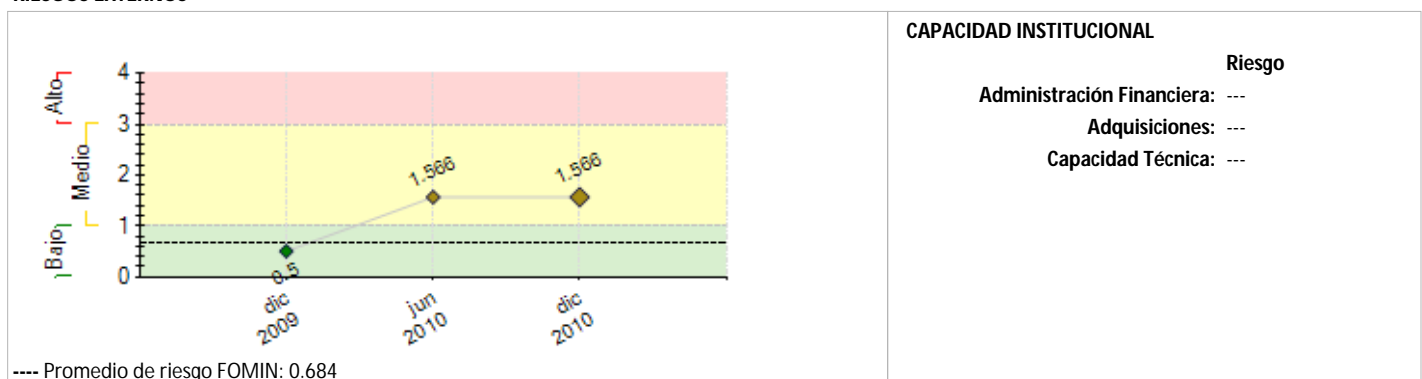
## RECURSOS



## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## RIESGOS EXTERNOS



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Esta operación ha sido cancelada

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

**Los principales resultados alcanzados en forma acumulada.** Al momento de la cancelación, contenida en comunicación CID/CNI/3379/2010 con fecha del 14 de Octubre del 2010 (IDBDOC#35397950) el proyecto solamente había logrado alcanzar algunos productos a nivel de componentes, ningún resultado a nivel de propósito y de 6 Hitos, solamente había cumplido 1 en tiempo, 2 tardíamente y 2 totalmente incumplidos, por tanto los resultados principales a la fecha son: (1) 700 MIPYMES Nicaragüenses productoras y/o exportadores informadas sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el CAFTA. (2) 20 fichas técnicas, para igual número de productos, con información básica sobre requisitos técnicos de acceso a mercado en el marco del DR-CAFTA. (3) Guía informativa con un lenguaje ajustado a las PYMES y una primera edición de 5,000 ejemplares. (4) Oferentes de servicios capacitados mediante 5 talleres de capacitación (5) Cinco pequeñas empresas (de un total esperado de 100) lograron acceder a servicios cofinanciados por el programa. *Vale mencionar que los resultados 2, 3 y 4 fueron gestionados en el marco del esfuerzo regional liderado por COEXPORT organismo ejecutor en El Salvador.*

El proyecto enfrentó **dificultades** en las siguientes áreas: (1) Atrasos originados por el cumplimiento de las condiciones previas que le tomó 6 meses. (2) Pobre capacidad de gestión de parte de la Coordinación del Proyecto e incapacidad de prevenir y mitigar riesgos y de ajustar el modelo operativo a fin de alcanzar los resultados del mismo. Debilidades que quedaron claramente expresadas en el Informe de Visita de Inspección Técnica con fecha del 10 de Febrero del 2009 (IDBDOC #25082483) (3) Falta de involucramiento y seguimiento de parte de la Agencia Ejecutora a la ejecución del proyecto en los dos primeros años, que unida a las debilidades operativas de la Coordinación del Proyecto, dieron como resultado a los 24 meses de ejecución (57% del plazo aprobado) desembolsos únicamente por el 22.4% de los fondos de la contribución, de los cuales el 48% fueron para cubrir los honorarios del Coordinador y asistente de proyecto según el Informe de visita técnica antes mencionado. A los 27 meses (Junio del 2009) el proyecto ejecutado por APEN en Nicaragua carecía a diferencia de otros países de la región de: (i) una línea de base finalizada (ii) una metodología de diagnóstico aprobada (iii) un Modelo de operativo de funcionamiento de ventanilla para echar a andar el cofinanciamiento de los servicios a las PyMES, como quedara expresado en comunicación CID/CNI/1954/2009 (IDBDOC #25079238).

**El obstáculo mas relevante** que enfrentó el proyecto fue sin duda el hecho que COEXPORT firmara su convenio posteriormente a la de los otros países de la región, entre ellos Nicaragua, esto originó desde el inicio una brecha relevante en tiempos de cumplimiento para el proyecto ejecutado por APEN, ya que COEXPORT era quien tenía la responsabilidad de gestionar las actividades regionales, por demás sustanciales para el establecimiento y validación del modelo en cada país, las que si bien es cierto se dieron y con muy buena calidad, pero al ritmo de la ejecución del Convenio de COEXPORT, no del de APEN, quien además de tener atrasos operativos relevantes, tenía problemas para asumir la contrapartida y por ende no estaba en condiciones de asumir extensiones adicionales de plazo, como ya se mencionara anteriormente.

Entre **los riesgos más importantes** que afectaron al proyecto desde el inicio de su ejecución y durante todo el periodo que se ejecuto están (1) "La falta de disponibilidad de todos los recursos de contrapartida para hacer frente al proyecto". Este riesgo ya había sido identificado desde la etapa de diseño con un nivel medio de probabilidad de ocurrencia. Riesgo que la Agencia Ejecutora no logró mitigar durante la ejecución del proyecto, a pesar de los esfuerzos que desplegara en los últimos 18 meses de ejecución y que quedara expresado en comunicación con fecha del 02 de junio de 2009 (IDBDOC # 25079237) en donde APEN solicita al Banco reducir sensiblemente las metas del proyecto en aras de no extender el plazo vigente de ejecución ya que no cuenta con recursos para asumir gastos. (2) No se mantiene el interés de las Pymes nicaragüenses y de los demás actores involucrados en participar en el mercado bajo el DR-CAFTA y por tanto no hay interés en informarse sobre los requerimientos de acceso al mismo. Este riesgo ya había sido identificado desde la etapa de diseño con un nivel medio de probabilidad de ocurrencia, la que se intensificó cuando a los 18 mese de ejecución estalla la crisis financiera que con sus consecuentes efectos en materia de reducción del empleo, consumo e inversión, provoca impactos recesivos en la economía local reduciendo la demanda y precios de los principales productos de exportación, siendo la carne uno de los productos mayormente afectados. Abonó a mantener el nivel medio de ocurrencia el surgimiento de otras opciones de apoyo en el mercado al sector PyME exportador más integrales o bien en condiciones de donación, que por supuesto ponían en desventaja la oferta de servicios del proyecto que tenían un enfoque de sostenibilidad de mercado. (3) Voluntad política para fomentar el comercio en el marco del CAFTA. Las elecciones presidenciales del 2007, dan como resultado un cambio de partido a cargo del gobierno y también un cambio en el enfoque al destino de las exportaciones que redujo el respaldo público al fomento del comercio en el marco del CAFTA y promovió nuevos mercados a las exportaciones en el marco de la iniciativa regional ALBA.

Por lo antes expresado **las perspectivas futuras de los productos generados durante la gestión del proyecto** no son alentadoras, dado que el proyecto no logró alcanzar el propósito de implementar y validar un modelo de apoyo, que permitiera a las PYMES Nicaragüenses solucionar los requerimientos no arancelarios y acceder al mercado bajo el DR-CAFTA.

Después de 3.5 años de ejecución y a escasos 6 meses de expirar dicho plazo, el Balance final del proyecto fue: (i) De un total de 8 hitos, solamente uno cumplido en tiempo, 2 tardíamente y 2 totalmente incumplidos (ii) Solamente el 5% de las empresas esperadas lograron acceder a servicios cofinanciados por el programa (iii) Ejecución financiera del 27% de los fondos de la contribución, de los cuales el 84% fueron para cubrir gastos de coordinación y logística (iv) No se fortalecieron las capacidades del estado en el asesoramiento y apoyo a las empresas en la superación de medidas no arancelarias de acceso a mercado. (iv) los cofinanciamientos que se otorgaron fueron únicamente con recursos de la contribución a pesar que la actividad tenía presupuestada contrapartida local.

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Esta operación ha sido cancelada

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el periodo evaluado APEN logró: (1) Facilitar a 5 empresas cofinanciamiento para diagnosticar sus necesidades de medidas no arancelarias (2) Cumplió tardíamente el Hito no. 2 (3) Recibida la cancelación de la operación de parte del Banco, presentó la última justificación de fondos (4) Gestionó la Auditoría de Estados Financieros del proyecto, entregados en Enero del 2011.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b> Establecer un modelo validado que permita dar soluciones a requerimientos no arancelarios de acceso a mercados para PYMES Nicaragüenses del sector de agro negocios.	<b>P.11</b> Al finalizar el proyecto. Modelo de aprovechamiento de RD-CAFTA implementado que permita que un número creciente de PYMES Nicaragüenses accedan a servicios para superar requerimientos no arancelarios de acceso a mercados.	0				1 Mar 2011	0 Jun 2010	
	<b>P.12</b> Al finalizar el proyecto. Incremento del valor total (miles de dólares) de las exportaciones de las PYMES participantes.	0	500 Mar 2009			800 Mar 2011	0 Jun 2010	
<b>Componente 1:</b> Sensibilización y Coordinación Interinstitucional.  <b>Peso:</b> 3%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C1.11</b> Al mes 48. 1000 PyMEs productoras y/o exportadores informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el RDCAFTA, mediante la realización de talleres y eventos.	0 Mar 2007	500 Mar 2009			1000 Mar 2011	700 Jul 2010	En curso
	<b>C1.12</b> Al mes 48. Mesa de coordinación implementada.	0				1 Mar 2011	0 Jul 2010	En curso
	<b>C1.13</b> Al mes 48. 10 Iniciativas conjuntas desarrolladas.	0	5 Mar 2008			10 Mar 2011	0 Sep 2010	En curso
	<b>C2.11</b> Al mes 51. Empresas que acceden a servicios co-financiados por el Programa.	0 Mar 2007	20 Jun 2010	40 Oct 2010		100 Jun 2011	5 Jul 2010	Atrasado
<b>Componente 2:</b> Sistema de Fortalecimiento de la oferta y de articulación de la oferta y demanda de servicios.  <b>Peso:</b> 97%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio								

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H0</b> Previous Conditions	7	Sep 2007	7	Ago 2007	Logrado
<b>H1</b> [*] Hito No. 1 - Seleccionado y contratado el Coordinador Nacional del proyecto.	1	Ene 2010	1	Feb 2010	Logrado tarde
<b>H2</b> Hito No. 2 - Línea de Base finalizada y sistema de seguimiento y monitoreo en implementación plena.	1	Jun 2010	1	Ago 2010	Logrado tarde
<b>H3</b> Hito No. 3 - Al menos 20 empresas han accedido a servicios co-financiados mediante el sistema de subsidio parcial del proyecto.	20	Jun 2010	5	Ago 2010	No Logrado
<b>H4</b> Hito No. 4 - Al menos 40 empresas han accedido a servicios co-financiados mediante el sistema de subsidio parcial del proyecto.	40	Oct 2010	0	Oct 2010	No Logrado
<b>H5</b> Hito No. 5 - Al menos 20 oferentes de servicios capacitados en MNA y acreditados al DIRTAM y con ventas concretas de servicios de diagnósticos y asistencia técnica a empresas beneficiarias del proyecto activos en el mercado.	20	Ene 2011			
<b>H6</b> Hito No. 6 - Las 29 fichas técnicas pendientes diseñadas y distribuidas.	29	Ene 2011			
<b>H7</b> Hito No. 7 - Al menos 70 empresas han accedido a servicios co-financiados mediante el sistema de subsidio parcial del proyecto (Diagnósticos y Asistencias Técnicas)	70	Abr 2011			
<b>H8</b> Hito No. 8 - 100 empresas han accedido a servicios de co-financiamiento mediante el sistema de subsidio parcial del proyecto. (Diagnósticos y Asistencia Técnica)	100	Jun 2011			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

## FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
- [X] Desempeño inadecuado de consultores

## SECCIÓN 4: RIESGOS

## RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No se logra integrar la mesa de coordinación	Alto	Se han suscrito diez iniciativas conjuntas de cooperación con organismos vinculados a las Pymes o bien a las exportaciones, sin embargo no se ve posible constituir la mesa de coordinación, dado que ya existe tal instancia, la que es monitoreada a nivel del gobierno.	Project Coordinator
2. No se dispone de todos los recursos de contrapartida para hacer frente al proyecto.	Medio	Continuar la búsqueda de recursos a través de diversas agencias de financiamiento que tienen objetivos similares a los del proyecto AGROCAFTA.	Project Coordinator
3. Puede ocurrir que exista poca demanda de servicios para resolver los requerimientos técnicos de acceso a mercados del componente II por parte de las Pymes, ante otras opciones de cooperación más integrales o bien en condiciones más favorables.	Medio	Se trabajará en sensibilizar a las Pymes sobre la importancia de los servicios de consultoría para enfrentar los requerimientos técnicos de acceso a mercados y propiciando la capacitación continua a los consultores	Project Coordinator
4. No se mantiene el interés de las PYMES Nicaragüenses y de los demás actores involucrados en participar en el mercado bajo el DR-CAFTA y por tanto, no hay interés en informarse sobre los requerimientos de	Medio	Garantizar la participación de las PYMES y demás actores involucrados en las actividades de promoción y sensibilización sobre los requerimientos técnicos de acceso al DR-CAFTA, mediante convocatoria focalizada a actores previamente identificados, a fin de potenciar al máximo la participación de estos.	Project Coordinator

acceso a éste.

5. El interés de las PYMES Nicaraguenses de acceder a nuevos mercados de exportación y mejorar su productividad y competitividad es bajo.

Medio

Garantizar la participación de las PYMES y demás actores involucrados en las actividades de promoción y sensibilización sobre los requerimientos técnicos de acceso al DR-CAFTA, mediante convocatoria focalizada en actores previamente identificados, a fin de incentivar el interés de participación de estos actores en mercados de exportación.

Project Coordinator

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

#### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** I - Improbable

##### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

###### Factor

###### Comentarios

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

##### Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Esta operación ha sido cancelada

#### SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

*[No se encontraron lecciones aprendidas]*