

Apoyo de Asdi al Desarrollo de la Agricultura en Nicaragua

Programa FondeAgro

**Raúl Fajardo
Tania Ammour
Róger Cruz**

Department for Latin America

Apoyo de Asdi al Desarrollo de la Agricultura en Nicaragua

Programa FondeAgro

**Raúl Fajardo
Tania Ammour
Róger Cruz**

Sida Evaluation 06/56

Department for Latin America

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, Sida Studies in Evaluation, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation and Internal Audit, an independent department reporting directly to Sida's Board of Directors.

This publication can be downloaded/ordered from:
<http://www.sida.se/publications>

Authors: Raúl Fajardo, Tania Ammour, Róger Cruz.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 06/56
Commissioned by Sida, Department for Latin America

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: U11 Vn/1.5.3.4/5
Date of Final Report: August 2006
Printed by Edita Communication AB, 2006
Art. no. Sida32323es
ISBN 91-586-8246-5
ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm
Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Índice

Siglas y Acrónimos	2
Executive Summary	5
1 Resumen Ejecutivo	5
2 Antecedentes Del Programa	17
3 Objetivos y Metodología de la Evaluación	18
4 Descripción del Programa: Aproximación a una Sistematización	19
4.1 FondeAgro y sus Estrategias de Intervención	19
4.2 Los Socios de FondeAgro	22
4.3 Los Niveles de Intervención de FondeAgro	23
4.4 Los Grupos Meta de FondeAgro	23
4.5 La Gestión de FondeAgro.....	25
5 Hallazgos	29
5.1 Hallazgos Sobre los Componentes	29
5.2 Hallazgos Sobre la Gestión del Programa.....	46
6 Conclusiones.....	61
6.1 Relevancia.....	61
6.2 Eficacia	62
6.3 Eficiencia	67
6.4 Sostenibilidad	67
6.5 Impactos	70
6.6 FondeAgro y el PRORURAL.....	74
6.7 Género	77
6.8 Conclusiones Generales	78
7 Recomendaciones	81
7.1. Recomendaciones Relativas al Funcionamiento de FondeAgro Para las Fases 2 y 3	81
7.2 Recomendaciones Para el Apoyo a PRORURAL.....	85
7.3 Cambios en el FondeAgro de Cara a la Existencia del PRORURAL	86
7.4 Cumplimiento de Recomendaciones Hechas por el Equipo Evaluador (EE) en la Evaluación de FondeAgro en el año 2003	86
Appendix 1. Terms of Reference	87

Siglas y Acrónimos

AT	Asistencia Técnica	
Acodep	Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña	Empresa
ASDI	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional	
ASOMIF	Asociación de Micro Financieras	
ACEN,	Asociaciones de Cafés Especiales de Nicaragua	
BANCENTRO	Banco de Crédito Centroamericano	
CANISLAC	Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo	
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	
CETA	Centro de Enseñanza Técnica Agropecuaria	
CPC	Comisión Presidencial de Competitividad	
CIAT	Centro Investigación de Agricultura Tropical	
CIPAV	Centro para la Inv. en Sistemas Sostenibles de Producción Agrop.	
DGPSA	Dirección General de Protección y Sanidad Agropecuaria	
EE	Equipo evaluador	
EXCAN	Asociación de Exportadores de Café de Nicaragua	
FENACOOOP	Federación Nacional de Cooperativas	
FCR	Fondo de Crédito Rural	
FondeAgro	Programa Fondo de Desarrollo Agropecuario	
FJN,	Fundación José Nebrowski	
FDL	Fondo de Desarrollo Local	
Fundeser,	Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural	
FVBCH	Fundación Violeta Barrios de Chamorro	
FUDEMAT	Fundación de Desarrollo Matagalpa	
FNI	Financiera Nicaragüense de Inversiones	
Hermcam	Hermanidad Campesina	
IDR.	Instituto de Desarrollo Rural	
INAFOR,	Instituto Nacional Forestal	
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	
INPRHU	Instituto para la Promoción Humana	

MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA,	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
MIF	Instituciones Micro Financieras
ONG	Organismos no Gubernamentales
OTR	Oficina de Titulación Rural
UC	Unidad Coordinadora
POA	Plan Operativo Anual
PRORURAL	Programa Nacional de Desarrollo Rural Productivo
PND-O	Plan Nacional de Desarrollo Operativo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
RdF	Responsable de Financiamiento
SNV,	Servicio Holandés de Voluntarios
SPAR;	Instituciones del Sector Público Agropecuario
SWAP	Sector Wide Approach
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNICAM	Universidad Campesina
UTM	Unidad Técnica Municipal
UNA	Universidad Nacional Agraria
UME	Unidad de Monitoreo y Evaluación

Executive Summary

FondeAgro (2001–2010), is as an agricultural led rural development programme. The main objective of FondeAgro is poverty reduction of small and medium sized coffee and dairy producers, in Matagalpa and Jinotega.

Main objectives of midterm evaluation were to assess programme focus and implementation, use of funds and validity of objectives. Evaluation was carried out by measuring logical framework indicators at the objectives and results levels. Evaluation criteria was: relevance, efficiency, effectiveness, impact, sustainability and cross cutting issues.

Major findings

Programme implementation has proceeded accordingly with operative plans. Programme focus is reasonable. Some components are sustainable.

Funds have been managed in an appropriate and transparent way. Objectives are still valid and relevant.

FondeAgro benefited 12,544 producers and promoters (63% men, 37% women). 2700 women participated in household economy activities. Most beneficiaries increased their average daily income. Yields in coffee and milk production also increased. Producers received productive infrastructure and assistance to improve production, quality, access to markets and to increase their human capital.

FondeAgro also contributed to the development of a sustainable and efficient rural credit system and has established a very relevant, efficient and effective institutional articulation system that provides required services and support to producers, MAGFOR, and other beneficiaries.

1 Resumen Ejecutivo

El Programa Fondo de Desarrollo Agropecuario (FondeAgro) se inició a mediados del 2001, tiene una duración prevista de 10 años y se definió como un programa de desarrollo a largo plazo, cuyo objetivo es el incremento de los ingresos de pequeños y medianos productores en las zonas de intervención, en los departamentos de Matagalpa y Jinotega. Para ese efecto, en la segunda fase del Programa (2004–2008) se están desarrollando acciones de: (i) asistencia técnica, dirigida a la asesoría biológica/económica individual a nivel de finca; (ii) créditos a través de instituciones locales especializadas; (iii) apoyo para la legalización de los títulos de tenencia de la tierra; (iv) apoyo a la comercialización de productos, con énfasis en alianzas estratégicas entre productores y compradores; y (v) apoyo institucional para el MAGFOR a nivel departamental (Matagalpa y Jinotega), a las Alcaldías de los municipios seleccionados para que puedan contribuir a las actividades agropecuarias en sus territorios, a las organizaciones económicas de los productores, y a las empresas co-ejecutoras.

La evaluación de medio término tuvo como principales objetivos evaluar el avance en la implementación del FondeAgro, analizar si su enfoque es razonable y sostenible y determinar si los fondos han sido usados de una manera apropiada y eficiente. Asimismo, la evaluación debía identificar las oportunidades para mejorar el desempeño del Programa y analizar si los objetivos del mismo son todavía válidos y relevantes, considerando los nuevos documentos de política del Gobierno y la aparición del

PRORURAL, o si se requiere una revisión de los objetivos. Esta evaluación usó el enfoque de marco lógico para la valoración del cumplimiento de objetivos y resultados del Programa.

a) Hallazgos más Destacados

Los principales hallazgos sobre el componente de *crédito* son que el Programa ha proveído financiamiento para inversiones productivas rentables que apoyan actividades agropecuarias sostenibles y mejoran los ingresos y situación de los(as) productores(as) que conforman el grupo meta y ha logrado aumentar el flujo y acceso a recursos financieros oportunos y en plazos acordes con la capacidad de pago por parte de los pequeños(as) y medianos(as) productores(as) que actualmente reciben escasa atención crediticia.

En *asistencia técnica* a fincas, el Programa ha logrado la transferencia de tecnologías –en algunos casos tecnologías que son de bajos insumos – y con impactos rápidos para incrementar los ingresos de los productores del grupo meta. En ese sentido, las acciones del componente en la primera fase estuvieron centradas en dos rubros claves de intervención, café y ganadería. Sin embargo, para la segunda fase se realizaron algunos ajustes al contenido de trabajo del componente, incorporando un enfoque más integral: se trata de una estrategia de intervención de asistencia técnica a la finca, participación de las mujeres en actividades productivas y la promoción de la diversificación de las actividades productivas

Entre los principales *logros alcanzados*, como resultado de la *asistencia técnica* con los grupos meta: (i) 2,833 productores han adquirido nuevos conocimientos y desarrollado nuevas habilidades, de éstos, el 53% (1,482) corresponden al departamento de Jinotega y el 47% (1,321) al de Matagalpa. Del total de productores(as) atendidos(as), el 9% son mujeres dueñas de finca y el 91% restante son hombres; (ii) las co-ejecutoras están iniciando la atención a la diversificación para disminuir la dependencia de los productores con respecto a sus productos principales (café y ganadería de leche); (iii) Los productores han mejorado su tecnología de producción para el secado del café en las fincas, reduciendo costos y logrando comercializar en la cosecha pasada (2004–2005) mayores volúmenes de café en particular a través de un aumento en la productividad, mejorando con ello sus ingresos; (iv) en la zona ganadera, se han introducido 8,000mz. de pasto mejorado y, actualmente, en las fincas de 60 productores se están manejando parcelas de difusión y 100 parcelas demostrativas de diferentes variedades de pasto, bancos de proteínas, incentivando también la producción artesanal de semillas; (v) se han introducido nuevas alternativas de producción para incentivar la diversificación de las fincas, entre ellas, la actividad apícola (abejas meliponas) dirigida al mercado; 37 productores están organizados en dos cooperativas, las cuales han sido debidamente equipadas para la producción de miel en Plan de Grama y El Cuá; el cultivo de plantas medicinales con enfoque de mercado, incorporando 5 fincas de pequeños productores y 31 productoras de patio; la siembra de plantaciones de cacao (336 productores con al menos una manzana de cacao sembrada y en crecimiento desde hace dos años); la siembra de 137mz de plátano y 116mz de quequisque para la comercialización; la introducción de 30 fincas modelos para incentivar la diversificación de las fincas y el uso y manejo adecuado del ganado

En *economía de patio* se ha integrado a 2,672 mujeres a estas actividades, en 31 comunidades, con un enfoque de mercado y mejora de la dieta alimenticia de la familia. Las mujeres están organizadas en 17 comités de patio en El Cuá y 23 en Plan de Grama-Wiwilí, -los cuales ya se han constituido como una cooperativa de mujeres. En Matagalpa existen 33 comités de patio

En *Agronegocios*, los principales hallazgos indican que se ha dado soporte a los procesos organizativos de los productores (Jinotega - Matagalpa); apoyo para el procesamiento y transformación de la producción, fortaleciendo a las cooperativas de acopio de leche, y se ha facilitado el otorgamiento de créditos a las cooperativas para la adquisición de tanques de enfriamiento de leche; organización y construcción de un laboratorio de catación de café, el cual realiza análisis para determinar la calidad del producto. Además se ha apoyado a los productores en el proceso de introducción de sus productos a los mercados

nacionales y de exportación; brindado asistencia en la gestión de contratos de venta de café en condiciones justas que permitan a los productores obtener mayores utilidades en la comercialización –26 dólares por encima del precio de mercado por quintal–; también se les ha dado apoyo para vincularse con el mercado, y se está capacitando a los productores para desarrollar habilidades y un enfoque empresarial en las actividades que realizan en sus fincas.

Respecto a la *legalización de Tierras* se entregaron 358 títulos agrarios de propiedad inscritos en derechos reales, en 12 comunidades de la Micro Región de Plan de Grama, Municipio de Wiwili. Adicionalmente se otorgaron 395 títulos de reforma agraria en Jinotega. El total de manzanas legalizadas fue de 4,942.74. Del total de beneficiarios, 270 o sea el 53% son hombres, y 243 beneficiarios, el 47%, son mujeres; 109 títulos o sea 28% son mancomunados (matrimonios), 8 títulos (2%) son mancomunados-en-otro (familiares) y 277 títulos (70%) son títulos individuales.

En *fortalecimiento institucional*, se apoyó a las Oficinas Departamentales del MAGFOR, proveyendo locales propios, medios de transporte, apoyo logístico, financiando varios técnicos de dichas oficinas, capacitando al personal de las direcciones departamentales en gestión y en aspectos técnicos, lo que ha permitido mejorar la capacidad técnica para trabajar en la región, mejorar la capacidad de negociación de dichas oficinas con los Gobiernos locales y, en particular, fortalecer el trabajo con las UTM. Ahora existe una mayor proyección del MAGFOR hacia el sector rural y mejor identificación con los gremios del sector rural. Además, a través del apoyo brindado, el MAGFOR está implementando la red de promotores (418 productores hasta ahora) con el objetivo de tener una mayor presencia en el campo. El FondeAgro ha fortalecido también el poder de decisión de los directores departamentales en la conducción del Programa, en particular a nivel del Comité Directivo.

FondeAgro ha *dado apoyo directo a las alcaldías* mediante inversiones en infra-estructura (puentes, vados y mejorado el acceso mediante la reparación de caminos) que favorezcan el desarrollo productivo. Las ha asistido indirectamente mediante técnicos del MAGFOR financiados por el Programa, los cuales desarrollan una serie de acciones de trabajo conjunto con las alcaldías, específicamente con las UTM.

La *articulación entre los componentes* se realiza en el FondeAgro mediante las coordinaciones que se establecen a nivel de los responsables de componentes y también mediante acciones concretas que son señaladas en los planes operativos anuales. Existen buenas coordinaciones y articulaciones entre los diversos componentes, lo que ha permitido también que los beneficiarios puedan ser receptores simultáneos de los diversos apoyos que éstos les brindan.

En cuanto a la *gestión del FondeAgro*, El Programa es legalmente una instancia del MAGFOR. Sin embargo, posee un altísimo grado de autonomía, tanto para el desarrollo de sus actividades como para el manejo de sus recursos, lo que le permite ser sumamente efectivo y rápido en la ejecución de sus planes y en el logro de sus resultados y objetivos. La gestión del Programa está a cargo de una Unidad de Coordinación, la cual ha adoptado una estructura que consideramos apropiada ya que en ella existe una clara definición de funciones y responsabilidades, las cuales se encuentran detalladas en el Reglamento del Programa y que cubren todo lo que éste debe realizar. En términos generales, el modelo organizativo de gestión, coordinación y administración del Programa es muy adecuado para una óptima ejecución del mismo. Un aspecto importante, vinculado con el aspecto organizativo, que debe ser destacado, es el buen funcionamiento del Consejo Directivo del FondeAgro.

En cuanto a la *gestión de la planificación, monitoreo y evaluación*, FondeAgro ha elaborado un conjunto de herramientas de planificación y monitoreo, y cuenta con una estructura (Unidad de Monitoreo y Evaluación) que cumple un rol de “auto-evaluación funcional” que en la práctica permite a la Unidad Coordinadora, disponer de elementos para la reflexión y la toma de decisiones.

La *gestión administrativa, financiera y presupuestal* permite un buen control y registro de las transacciones de ingresos y egresos, lo que facilita el control presupuestal y de gastos de una manera bastante simple,

pragmática y transparente, pero que no constituye un sistema contable completo. La Unidad de Administración emite informes mensuales de ejecución presupuestal y sobre el estado de la cuenta corriente. Es importante señalar que no existe una distribución de los recursos del presupuesto por actividad o por resultado a alcanzar anualmente, ni se contabilizan los gastos del proyecto de las diversas iniciativas que implementa el Programa, lo cual no permite hacer estudios sobre el costo beneficio de éstas.

En mayo del 2005 se realizó una auditoría financiera y de cumplimiento del estado financiero del efectivo recibido y desembolsos efectuados por el periodo comprendido del 1 de julio del 2003 al 31 de diciembre de 2004; dicha auditoría concluyó en que: "el estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados del FondeAgro, ejecutados por la Unidad de Coordinación del programa, presentan razonablemente la situación del Programa en el periodo mencionado".

Con relación al *Presupuesto del programa*, el mayor rubro presupuestal es el de crédito (fondos de crédito y de inversión) que consume el 37.1% de todo el presupuesto; las actividades de asistencia técnica toman el 32.6%; el fortalecimiento institucional alcanza el 11.7%; los costos de la gestión de la Unidad Coordinadora, el 9.12% y la supervisión y apoyo técnico de la UC, el 8.24%. La distribución presupuestal nos parece apropiada teniendo en consideración las obligaciones y actividades establecidas en el plan operativo de fase y en los planes operativos anuales. Por otro lado, el rubro de agronegocios aparece con un bajo porcentaje del presupuesto (4.9%), lo cual se debe a los bajos montos asignados en los dos primeros años de esta fase para este componente; en los años futuros, debido a la importancia que viene adquiriendo, este porcentaje debería ser aumentado. Con respecto a la *ejecución presupuestal* y sin considerar el rubro 1 de los gastos de coordinación y supervisión y apoyo técnico (debido a que la unidad financiera no ejecuta dichos gastos y no cuenta con registro de los mismos), en los dos primeros años, 2004 y 2005 se aprecia bajos porcentajes de ejecución 67% y 78% respectivamente, los cuales consideramos no adecuados. Sin embargo, en la primera mitad del año ha habido una buena ejecución, lo que eleva la ejecución a 84.4% en todo el periodo evaluado, la que consideramos mucho mejor que las anteriores pero que todavía requiere ser mejorada. La explicación es que muchos de los gastos que no se ejecutan no dependen de la UC sino de los otros actores que tienen a su cargo la ejecución de acciones del programa.

Finalmente con relación a la Articulación institucional de FondeAgro, el FondeAgro se vincula con varias instituciones, las cuales pueden agruparse en siete grupos: (i) cooperativas; (ii) alcaldías; (iii) intermediarias; (iv) coejecutoras; (v) otros proyectos; (vi) MAGFOR; y (vii) convenios. Las relaciones con cada uno esos grupos tienen sus particularidades y requieren de un manejo diferenciado y se hace, desde nuestro punto de vista de una manera apropiada, debido a que la UC, si bien mantiene una estrecha coordinación a nivel de la gerencia del Programa, contempla también un alto nivel de descentralización entre sus integrantes. Ello permite agilizar la vinculación con las instituciones.

b) Conclusiones más Importantes

Relevancia: El Programa es muy relevante porque el diseño del mismo y sus componentes han tomado en cuenta la realidad de las zonas donde se implementa, asimismo, sus acciones han evolucionado para adecuarse mejor a las demandas, necesidades y prioridades de los grupos meta del Programa tanto finales como intermedios, lo que ha permitido ir mejorando los enfoques y metodologías utilizados. El FondeAgro es también relevante con relación a los Objetivos Principales de la Cooperación Sueca, cuyo eje central es la lucha contra la pobreza, y que busca que en todos los ámbitos políticos se colabore en los trabajos de mejora de las condiciones de vida para la gente pobre.

Eficacia: FONDEAGRO muestra avances importantes con relación a los indicadores de resultados, de acuerdo con lo establecido en el Plan indicativo de la Segunda Fase 2004–2008. Con base en una selección de 22 indicadores de resultados de los 65 existentes se encontró que: (i) en lo productivo: todos

los indicadores muestran porcentajes significativos de adopción de prácticas para mejorar los rubros principales (café, leche); la diversificación productiva en cambio, muestra un avance de regular a bajo, lo mismo que la incorporación de pautas de manejo de regeneración natural de bosques. La comercialización de productos tradicionales – leche, café–, ha mostrado un empuje fuerte, producto de la implementación del Componente de Agronegocios. Los avances en los procesos de consolidación legal de las cooperativas son evidentes. Además, vale la pena resaltar los avances positivos en términos de adopción de prácticas en rubros de economía de patio.

En cuanto al cumplimiento de los planes operativos se pudo disponer de información de cumplimiento para el año 2005, –83%–, lo cual es altamente satisfactorio. FONDEAGRO ha sido muy eficaz porque está logrando generar cambios a nivel territorial, y al mismo tiempo, convertirse en un “laboratorio” para probar modalidades de intervención involucrando diversos actores a diferentes niveles. En este sentido, FONDEAGRO está aportando metodologías y enfoques, validados a nivel de campo, que son claves para ser sistematizados y retomados en las políticas agropecuarias nacionales y regionales. Ello es resultado de un trabajo de alta calidad profesional y en equipo, no sólo dentro de la Unidad Coordinadora sino también en las unidades del MAGFOR que participan en la implementación del mismo, particularmente el Consejo Directivo y las Oficinas Departamentales de dicho ministerio.

Eficiencia: El Programa ha sido bastante eficiente al proveer de una manera muy ágil, rápida y oportuna los servicios requeridos por el grupo meta. Una de sus características – y que lo ha diferenciado de otros programas similares– es la rapidez con la que se ha dado respuesta a las demandas y necesidades de los productores(as) atendidos por el Programa, así como de sus organizaciones y de las cooperativas. A ello ha contribuido el haber tercerizado la provisión de la asistencia técnica y el otorgamiento de crédito. Un manejo centralizado por parte del Programa no hubiera estado en capacidad de llegar a los cerca de 12,000 beneficiarios del mismo, y menos aún, de haber podido ofrecer una diversidad de mecanismos e instrumentos de atención a los diferentes problemas que enfrentan los productores. La eficiencia del Programa se ve corroborada por la satisfacción de los usuarios por la calidad, oportunidad y relevancia de los productos y servicios que brinda el Programa.

Vigencia de los objetivos de FondeAgro: Éstos se mantienen válidos y relevantes ante la política del actual gobierno relacionada con el desarrollo agropecuario y rural y en el marco de la creación del PRORURAL, como programa sectorial. Más aún, el programa se ha constituido como uno de los principales instrumentos del Gobierno de Nicaragua para apoyar la implementación del PND en los conglomerados cafetalero y lácteo. Además se ha convertido en un espacio de experimentación y una fuente de recursos en el campo metodológico y organizativo que pueden ser de mucha utilidad en la implementación del PRORURAL.

Metodologías, modelos y enfoques utilizados y/o desarrollados por el FondeAgro: éstos son adecuados a la realidad nicaragüense y para atender la problemática del grupo meta en los departamentos de Matagalpa y Jinotega. El alto nivel de adopción de las prácticas (en varios de los componentes) y los resultados e impactos obtenidos, así lo demuestra. FONDEAGRO dispone de productos y metodologías que tienen potencial para ser transferidos.

Uso de los fondos del programa: La gestión administrativa de los mismos se lleva a cabo de una manera muy pragmática, la que permite conocer la forma en que los recursos han sido utilizados y llevar un control adecuado del uso de ellos. Según la evaluación los fondos han sido utilizados de una manera apropiada, eficiente y transparente.

Organización: La estructura organizativa del FondeAgro ha sido la apropiada para permitir un funcionamiento razonable, eficaz y eficiente del mismo. El proceso de toma de decisiones es muy participativo, involucra a las instancias del MAGFOR vinculadas al programa y ha demostrado su practicidad y utilidad y tiene una fuerte y apropiada orientación técnica del equipo de la UC.

Sistema de monitoreo y evaluación de impacto: FondeAgro ha logrado elaborar un conjunto de herramientas de planificación y monitoreo y cuenta con una estructura (UME) funcional que cumple un rol de autoevaluación, es eficaz para establecer algunos de los impactos del Programa sobre los productores y que permite a la UC, disponer de elementos para la reflexión y la toma de decisiones. Este sistema sin embargo no siempre permite dar seguimiento a los indicadores de Resultados, los cuales ameritan una revisión para apuntar a los cambios inmediatos esperados, en particular sobre los socios de FONDEAGRO. Asimismo, la evaluación del Impacto ambiental de FONDEAGRO (Benicia Aguilar, Borrador del 9 de agosto 2006) subraya la ausencia de indicadores que permitan monitorear y evaluar estos impactos, aun en la línea base.

Niveles de coordinación del programa con otros actores presentes: éstos han sido muy diversos. En algunos casos, existe una muy buena y efectiva coordinación (oficinas departamentales del MAGFOR) y en otros las vinculaciones han sido muy débiles (INTA) y deberían ser mejoradas en lo que resta del programa, en particular si se concreta la intervención del INTA en las zonas de trabajo de FONDEAGRO.

Trabajo de asistencia técnica y capacitación realizado por las co-ejecutoras: ha sido muy eficaz, lo cual se expresa en los resultados encontrados en campo, con la adopción y puesta en práctica de las orientaciones técnicas recibidas e implementadas por los productores, los que, además manifiestan estar satisfechos con los servicios. La calidad de los servicios prestados se debe en gran parte al seguimiento permanente y las evaluaciones que realiza la Unidad Coordinadora del Programa. El costo que tienen esos servicios está muy por encima de la capacidad de pago de los receptores de la misma, por tanto no es factible pensar que se podrán continuar realizando las acciones de apoyo si es que no se consigue una fuente que subsidie dichos servicios.

Fortalecimiento de cooperativas: La estrategia de organizar o fortalecer las organizaciones existentes de pequeños productores para capacitarlos en todos los aspectos de la cadena de producción del café y leche y proveerles apoyo para la provisión de estructura productiva, ha resultado exitosa. Además, las acciones del laboratorio de café y de calidad de la leche, en el poco tiempo que tienen de estar funcionando, han generado un impacto positivo entre los productores induciéndolos a producir con mayores niveles de calidad y con enfoque hacia el mercado

Fortalecimiento de las alcaldías Debido a que el Programa no explicitó claramente el alcance esperado del trabajo con las Alcaldías, éste parece haberse limitado mayormente a facilitar por un lado, el trabajo entre productores y los diferentes socios de FondeAgro, y por el otro, a la coordinación para el mejoramiento de la red vial con fines productivos.

Programa de crédito: La evaluación ha probado que las cooperativas y las micro financieras están en capacidad de proveer financiamiento para inversiones productivas rentables que apoyen actividades agropecuarias sostenibles. FondeAgro ha contribuido al desarrollo de un sistema financiero rural sostenible y eficiente que podrá continuar ofreciendo créditos a los pequeños(as) y medianos(as) productores(as), aún después de que el Programa haya finalizado. La atención al cliente desde los territorios y las condiciones de crédito han sido dos factores claves. Si bien se definió una estrategia clara en la cual se inició con el otorgamiento de créditos de corto plazo, el proceso desarrollado está llevando a la necesidad de aumentar los plazos de los créditos, para pasar a sistemas de mediano y largo plazo.

Fortalecimiento del capital humano: A pesar de que modelo general de intervención de FONDEAGRO no lo recalca como elemento clave, un impacto significativo que ha tenido el FondeAgro es haber desarrollado este capital. Las acciones realizadas en capacitación, asistencia técnica y de apoyo para el desarrollo humano de los beneficiarios, socios del programa, personal del mismo y coejecutores del programa, son un aporte significativo al desarrollo del sector rural de Nicaragua. Los conocimientos y competencias adquiridas por las personas mencionadas constituyen un potencial que puede ser explotado no solamente por el Programa sino también por otros proyectos o programas o por otras instituciones y también por las propias personas.

Sostenibilidad: Al momento de la evaluación, el programa tiene un horizonte hasta el 2011 y se encuentra exactamente en la mitad de su periodo de ejecución y por tanto tiene todavía varios años por delante para intentar atender algunos aspectos no resueltos vinculados a la sostenibilidad de algunas de las acciones que viene realizando. Muchos elementos generados por FondeAgro aparecen tener cierta sostenibilidad asegurada y otros todavía son indefinidos. Entre éstos deben mencionarse los siguientes: (i) *Promotores rurales:* El trabajo realizado para la conformación de la red de promotores rurales apunta, conceptualmente, a la sostenibilidad, ya que con ello se intenta que exista un mecanismo de extensión básico horizontal que permita la ampliación de la asistencia técnica. Sin embargo, la sostenibilidad de dicha red implica un respaldo constante en lo financiero, técnico y organizativo, que es necesario afinar y definir; (ii) *Metodologías internalizadas por co-ejecutoras:* El hecho de que muchas de las metodologías probadas o desarrolladas por el FondeAgro hayan sido apropiadas por la coejecutoras es también un factor favorable hacia la sostenibilidad; (iii) *Fondo de Crédito de FondeAgro para las cooperativas y con las microfinancieras:* La sostenibilidad del mismo está asegurada, ya que los intermediarios financieros se han posicionado en los territorios, han adoptado enfoques e instrumentos de crédito que son apropiados para los productores(as) y están capitalizando las recuperaciones de los créditos; (iv) *Acciones de comercialización de leche y café:* El diseño de estas acciones contemplan elementos que apuntan a la sostenibilidad, ya que han sido diseñadas con un enfoque empresarial. Asimismo, el énfasis que actualmente se está poniendo a la parte técnica en materia de calidad permitiría agregar a la sostenibilidad de dichas acciones. El tema de seguridad de mercado (cantidad y calidad) requiere ser experimentado sobretodo tomando en cuenta – entre otras- las nuevas exigencias sanitarias en el marco de los Acuerdos de libre comercio. ; (v) *Provisión de inversiones y equipamiento:* Esta parte es la que será más difícil de ser mantenida luego de la finalización del Programa. El PRORURAL podría asumir la tarea siempre y cuando tuviera los suficientes recursos, lo cual requiere de una decisión política para garantizar que las inversiones futuras del PRORURAL sirvan a estos fines. Debe también clarificarse cuál será en el futuro el rol del IDR con respecto a este tipo de financiamiento. Es posible, en lo que se refiere a la inversión en equipamiento, interesar a la banca privada para que se encargue de dicho financiamiento a través de créditos comerciales; (vi) *Acciones del MAGFOR:* FondeAgro ha fortalecido significativamente a las Oficinas Departamentales del MAGFOR en Jinotega y Matagalpa, para ello ha asumido el financiamiento de muchos gastos de inversión y operativos, que consideramos serán bastante difíciles de ser mantenidos una vez que Programa termine. En este caso, aplica el mismo condicionamiento que en el punto (v) sobre la dificultad de mantener las acciones al término del programa.. Más difícil aún será replicar la experiencia en otras oficinas departamentales; (vii) *Metodologías y estrategias de intervención:* La sostenibilidad de éstas debe basarse, por el lado de la oferta, en que existan organizaciones locales fortalecidas que sean apoyadas por organizaciones públicas también fortalecidas, las que podrán continuar asistiendo a los productores en la implementación y actualización de la metodologías y estrategias. El FondeAgro debe por tanto continuar fortaleciendo a las ONG locales que brindan servicios de AT, a los gobiernos municipales, en particular a los técnicos de las UTM y a la red de promotores. Por el lado de la demanda, debe continuar apoyando el fortalecimiento de las pequeñas y medianas unidades productivas mediante la capitalización de las fincas, el apoyo a la inserción en mercados, la promoción de formas asociativas, el mejoramiento de la calidad de los productos y de su productividad y el desarrollo de capital humano.

Efectos e Impactos: (i) se estima que en promedio un 50% de los productores(as) atendidos(as) por FondeAgro se benefician de 2 o más servicios, el total de beneficiarios alcanza la cifra de 12,544 (unos 8,400 productores netos, incluyendo promotores). Con esta cifra, se puede afirmar que FondeAgro está cerca de llegar a beneficiar a unos 10,000 productores que el Programa espera cubrir; (ii) en términos de su distribución geográfica, 56% y 44% de los productores atendidos corresponden a la zona cafetalera y ganadera respectivamente; (iii) 63% de los beneficiarios son hombres y 37% mujeres; la atención a Economía de Patio y a la Titulación son los componentes que más han permitido llegar a las mujeres; (iv) en cuanto a la superación del nivel de pobreza, en Jinotega, entre los años 2001 al 2005, el porcen-

taje de personas que tenían ingresos diarios menores a 1 dólar se redujo de 89% a 56% y el de las personas que tenían ingresos mayores a 1 dólar subió de 11% a 44%. En Matagalpa, el porcentaje se redujo de 57% a 33% para personas con ingresos diarios menores a 1 dólar y subió de 43% a 67% para las que tenían ingresos diarios mayores a 1 dólar; (v) en cuanto a los rendimientos, es en el café que se registran aumentos significativos., pasando de 7 qq/Mz antes del Programa a 13 qq/Mz actualmente. En el caso de la producción de leche, ésta subió de 302 a 370 lt/mz/año hectárea por año en Matagalpa; (vi) con respecto a la diversificación, ésta no ha sido masiva (18% de las fincas en Jinotega y 21% en Matagalpa); (vii) en relación al número de mujeres que aportan ingresos monetarios y no monetarios, se registran unas 2700 mujeres que participan en economía de patio. Sus ingresos por día en dólares pasaron de US\$0,42 a US\$1,32 en Jinotega, y de US\$0,59 a \$1,67 en Matagalpa entre el 2001/2002 (línea base) y 2005/2006; (viii) Los efectos sobre organizaciones privadas (IF, Cooperativas de Crédito, Empresas de Asistencia Técnica) son el “Talón de Aquiles” de FondeAgro. Si bien se han invertido muchos esfuerzos y fondos en la formación de capital humano de estas organizaciones y en su seguimiento, no hay documentos/análisis, ni indicadores claros (ni línea de base, ni datos en la actualidad) para evaluar sus capacidades de gestión, de innovación y de comunicación. El único indicador para medir lo mencionado es la satisfacción de los productores por el servicio recibido, el cual es muy alto (en promedio 94%), pero que no necesariamente permite valorar directamente los cambios en las capacidades de los diferentes tipos de socios; y (ix) Para medir los efectos sobre instituciones públicas: MAGFOR y Alcaldías existe poca información y análisis sobre los cambios en el MAGFOR, y aún menos sobre las Alcaldías. Los mayores efectos en el MAGFOR son: la mayor capacidad y acción efectiva del MAGFOR para proveer servicios en sanidad animal y vegetal, así como en análisis de café y leche y la mayor presencia y capacidad de actuación en los territorios, en particular con las Alcaldías, para canalizar acciones del Estado y participar en los Comités de Desarrollo Local. Asimismo, la reciente creación de la red de promotores rurales ha sido (y es) la oportunidad para que el MAGFOR asuma responsabilidades en cuanto a la formación y orientación de dichos promotores.

FondeAgro y el PRORURAL: Conceptualmente, el PRORURAL está bastante bien definido, sin embargo sus mecanismos de implementación no lo están, sobre todo en el ámbito territorial. Según el MAGFOR, para la implementación del PRORURAL se piensa que los cuatro organismos ejecutores (MAGFOR, INTA, INAFOR e IDR) incorporarán en sus planes operativos las acciones de los diferentes componentes del programa, y que existirá en el ámbito territorial un organismo similar al CONAGRO, que se reuniría una vez al mes y que a ese nivel se harían las coordinaciones correspondientes para la implementación del programa. El EE considera que si bien ello es un avance, es poco realista pensar que un ente coordinador del tipo de CONAGRO asuma las responsabilidades operativas de la UC de FONDEAGRO. Para una buena implementación del PRORURAL se debe, en primer lugar, tomar una decisión política que otorgue al MAGFOR, como rector del sector, la autoridad para que las otras instituciones participantes se alineen a las políticas y a las estrategias propugnada por el PRORURAL. En segundo lugar, es necesario definir en el ámbito territorial cómo se deberán articular las diversas instituciones públicas que participan en su implementación. Pensamos que será requerido que existan unidades coordinadoras, con un mínimo de personal calificado, a nivel departamental que sean las que faciliten y asuman también la implementación del programa. Es poco probable que los grandes problemas existentes en el medio rural se resuelvan a través de un organismo que se reuniría una vez al mes para coordinar la implementación del PRORURAL en el ámbito regional.

FondeAgro ha sido un programa de apoyo integral y de implementación en un ámbito territorial específico. El EE considera que puede servir como un buen modelo para generar modalidades de implementación del PRORURAL. FondeAgro puede contribuir con toda su experiencia y vínculos desarrollados. También puede transferir las experiencias validadas y sistematizadas de asistencia técnica, crédito y apoyo para la comercialización, así como las experiencias prácticas a nivel territorial sobre algunos temas y procesos específicos, en la interacción con diferentes actores locales y en la

aplicación concreta de políticas y estrategias sectoriales. Para ello, será necesario adaptar las experiencias de Programa a las zonas donde el PRORURAL ejecute sus acciones.

Género: Las principales conclusiones a que llegó la consultoría respectiva indican: (i) que puede afirmarse que FondeAgro ha contribuido a mejorar las relaciones entre las mujeres y los hombres, lo cual ha incidido en la reducción de la pobreza y en la mejoría de la seguridad alimentaria; (ii) la economía de patio ha visibilizado el trabajo productivo de las mujeres y su aporte a la seguridad alimentaria y a la generación de ingresos; (iii) este componente ha tenido un efecto positivo sobre la equidad de género; sin embargo, el trabajo en el patio prolonga la jornada laboral de las mujeres y podría acentuar la división sexual del trabajo, ya que ahora no sólo tienen que cocinar los alimentos, sino también cultivarlos. Aunque aparentemente algunos esposos e hijos también trabajan en el patio, probablemente la mayoría del trabajo recae sobre ellas, aumentando su carga laboral; (iv) a excepción de las actividades de Economía de Patio, dirigidas específicamente a las mujeres, el componente de asistencia técnica no justifica por qué en el caso de la ganadería y el café se dirige generalmente a los hombres y por qué no incluye a las esposas de éstos. Al concentrar la asistencia técnica en los varones más que en las mujeres, se podrían profundizar estos problemas estructurales de inequidad de género.

Impacto Ambiental: Las principales conclusiones a las que llegó la consultoría respectiva son: (i) en su mayoría, los municipios de actuación de FONDEAGRO son zonas de amortiguamiento de reservas naturales, lo cual justifica la necesidad de explicitar como criterio de las acciones de FONDEAGRO, el freno al avance de la frontera agrícola y ganadera; (ii) la acción de FONDEAGRO se centra en el nivel de finca y no el ámbito comunal que es en dónde se evidencian los impactos ambientales; (iii) FONDEAGRO viene aportando a la implementación y operativización del PRORURAL en lo que se refiere al aterrizaje de la promoción de tecnologías limpias (iv) FONDEAGRO debe apostar a un enfoque fuerte de “prevención” en sus acciones; (v) si bien FONDEAGRO apuesta a la implementación de tecnologías limpias, y que ello supone un impacto ambiental positivo, éste no se mide como tal; y esta medición es necesaria a corto, mediano y largo plazo; (vi) la incorporación de la dimensión ambiental implica incluir, en las mismas capacitaciones y procesos de extensión, los temas ambientales y su demostración; asimismo, los procesos de fortalecimiento de capacidades locales en los temas ambientales deben partir del mismo conocimiento local en materia de gestión ambiental; y (vii) la meta de reducción de impactos ambientales negativos pasa por considerar los efectos a diferentes niveles (ecosistemas, microcuencas, cuencas) delimitadas según los tipos de productores según tamaño y sistemas predominantes –los cuales impactan de manera diferenciada en el ambiente.

c) Recomendaciones Principales

Las principales recomendaciones relativas al funcionamiento de FondeAgro para las fases 2 y 3 y con respecto a los aspectos técnicos, son: (i) dar un peso creciente a las actividades vinculadas con el componente de Agronegocios (procesamiento, comercialización) de rubros principales (conglomerados de café, carne, lácteo) y productos de diversificación para la generación de ingresos; lo cual debe ir acompañado de ajustes en el contenido de la asistencia técnica y negociaciones en aspectos comerciales; (ii) priorizar a aquellos productores/sub zonas con mayor “maduración y potencial” para ser involucrados en el apoyo en agronegocios y organización, complementado éste con asistencia técnica y crédito. Ello permitirá consolidar las formas empresariales de producción para garantizar estabilidad en valor agregado, ingresos y empleo; (iii) en el componente de crédito, realizar mayores esfuerzos para aumentar la participación de las mujeres, tanto en el número de créditos como en el monto de los mismos y promover el crédito a largo plazo entre todas las intermediarias financieras que participan el Programa; (iv) en relación a la oferta tecnológica que se promueve en la zona ganadera es recomendable revisar la viabilidad de algunos productos que se ofertan, es también necesario analizar los modelos de producción que se desea promover y eventualmente ajustarlos de acuerdo con las condiciones ecológicas y económicas de los productores; (v) respecto al menú que oferta el componente de patio, es recomenda-

ble revisar los tipos de cultivos en términos de su adaptación y vulnerabilidad a plagas y hacer un análisis del potencial de mercado (con pruebas concretas de mercado) o destino de éstos; (vi) en las acciones de diversificación para la generación de ingresos, se debe hacer énfasis en promover los productos para los cuales existen conocimientos en los aspectos de manejo y de procesamiento, así como conocimiento y posibilidades reales de mercado; diferenciándolos así de aquellos productos para los cuales se requiere generar conocimientos a través de la investigación.

En los aspectos vinculados a la *Gestión*, se recomienda: (i) Ajustar el sistema de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación en su estructura –objetivos de diferentes niveles, indicadores, líneas de actividades, productos– y que se mejore la articulación con los niveles operativos (POA e Informes), para que se convierta en un mejor instrumento de gestión; en particular, es necesario realizar el monitoreo anual de indicadores de resultados y mejorar el diseño del marco lógico para tomar en cuenta los componentes a través de un número de indicadores seleccionados y limitados: (ii) que FondeAgro identifique claramente los productos (bienes, servicios, procesos generados por las actividades anuales) y sus metas, de manera que pueda reportar en forma más sencilla los avances en el cumplimiento de las mismas; (iii) en el área de Administración/Finanzas se requiere formular un manual contable; autorizar a Fondeagro para tener mayor flexibilidad en su manejo financiero para optimizar los rendimientos financieros de sus recursos y cambiar el sistema de manejo de cheques de una sola firma a uno de dos firmas requeridas, teniendo tres personas con autorización para la firma; (iv) que exista una mayor vinculación entre la presupuestación y los planes operativos. El presupuesto debería de resultar del costeo de los planes operativos; (v) reactivar el Comité de Gerencia para crear un espacio de reflexión y análisis del rumbo estratégico del Programa; (vi) introducir modificaciones al sistema financiero que permitan hacer un análisis de costo beneficio de las actividades e iniciativas que desarrolla el programa; y (vii) valorar la posibilidad de transferir al MAGFOR las fincas vitrina para su difusión y vinculación mediante la red de promotores, asimismo, el laboratorio de café debería ser transferido al ministerio.

Para mejorar la *Sistematización y Divulgación*, es recomendable: (i) que FondeAgro realice un importante esfuerzo para la sistematización de modelos de intervención (y sub modelos) incluyendo no solamente las metodologías de trabajo con actores en asistencia técnica, crédito y agronegocios, sino también las formas de gestión; (ii) que a la hora de sistematizar su sistema organizacional y de funcionamiento, explicita también el rol de "auto-evaluación" que tiene la Unidad de Monitoreo y Evaluación; y (iii) que realice un esfuerzo sistemático y riguroso para la divulgación y sensibilización de las experiencias, metodologías y modelos sistematizados.

Con respecto a la *coordinación con actores* las recomendaciones apuntan a: (i) clasificar a los actores con los cuales se coordina de acuerdo a los diversos grados de interacción que se tendrá con ellos –y las responsabilidades que se espera, asuman–, y definir los mecanismos más apropiados de establecer esta coordinación, focalizándose más en algunas instituciones en función de los ejes de trabajo más importantes (comercialización, asistencia técnica y crédito); (ii) buscar que exista una decisión política, al más alto nivel, que conmine a las instituciones del SPAR a establecer coordinaciones entre ellas bajo la rectoría del MAGFOR; y (iii) que, con el propósito de fortalecer a los actores que son responsables de la ejecución de las acciones de desarrollo rural, el FondeAgro debe proseguir la tarea de transferir/orientar a los programas y proyectos, que se están diseñando o están en proceso de ser implementados, y también a las instituciones públicas y privadas, universidades/centros nacionales de investigación, ASOMIF (en caso de crédito) y otros, de tal manera que éstos puedan incorporar las metodologías y modelos y submodelos de trabajo desarrollados por el Programa.

Con el objetivo de mejorar la *sostenibilidad* de las acciones del Programa cuando éste finalice, en el período comprendido entre esta evaluación y el término del Programa, se deben profundizar las acciones referidas a: (i) la conformación de la red de promotores rurales; (ii) la apropiación de las metodologías por las co-ejecutoras; (iii) la evaluación sistemática de la sostenibilidad de las tecnologías recomendadas tanto en los aspectos financieros como en los ecológicos y sociales; (iv) la definición del

futuro del Fondo de Crédito de FondeAgro; (v) definir quién se encargará de la realización de las actividades del componente agronegocios una vez que el FondeAgro termine y fortalecer a esta instancia; (vi) elaborar una estrategia de transferencia en el cual se señalen las acciones que deberán llevarse a cabo –con mayor intensidad en la tercera fase– orientadas a institucionalizar las acciones de todos los componentes del Programa; (vii) Coordinar con el IDR el papel que puede asumir con relación al financiamiento de inversiones en las cooperativas y pequeñas o medianas empresas rurales; (viii) identificar fuentes de recursos que permitan financiar la asistencia técnica haciendo también uso de los promotores rurales; (ix) asegurar que, en forma progresiva, el presupuesto público vaya asumiendo el financiamiento de las oficinas departamentales del MAGFOR, y en forma prioritaria, del personal; (x) intensificar las acciones de coordinación y negociación con las agencias de cooperación presentes o potencialmente presentes en los territorios de acción de FONDEAGRO para que éstas no solamente conozcan los modelos de intervención generados sino que articulen sus metodologías y adopten/adapten las de FONDEAGRO y (xi) fortalecer a las organizaciones locales, que estarán a cargo de apoyar a los productores en la implementación y actualización de la metodologías desarrolladas por el programa.

Para las acciones planteadas en los numerales (vi) a (x), si bien la UC tiene un rol importante que jugar en su conducción, se recomienda fuertemente un involucramiento activo del Comité Directivo para que asuma las funciones de negociación y toma de decisiones.

Respecto a los aspectos de *Género*, se recomienda: (i) hacer un estudio de la demanda de las mujeres, integrando preguntas sobre sus perspectivas económicas con el propósito de implementar actividades productivas y desarrollar productos financieros según la demanda. También deberían estudiarse los requerimientos de capacitación en género para ellas y sus maridos; (ii) implementar metodologías que integren la asistencia técnica a rubros líderes como la ganadería y el café, al fomento de los agronegocios y a la red de promotores con el enfoque de género; (iii) crear una línea de crédito especial para mujeres y desarrollar productos financieros con enfoque de género. La modalidad de grupos solidarios, como ya lo está implementando el FDL, es un buen punto de partida; (iv) paralelamente a la integración de las mujeres a la planificación de la finca, se les debe sensibilizar en género para que aprovechen los conocimientos recibidos e incidan en las decisiones importantes de manera conjunta con su esposo, hijos e hijas; y (v) Traducir el documento Sida's Guidelines for Gender Mainstreaming para que puedan estudiarlo todos los involucrados en el programa, particularmente los técnicos y técnicas de campo.

Respecto a los aspectos ambientales, sobre la base de la consultoría realizada y los hallazgos de la propia evaluación de medio término, el EE ha seleccionado/propuesto las siguientes recomendaciones: (i) incorporar, en el sistema de monitoreo (incluyendo en la línea base), indicadores ambientales que permitan medir en forma directa o indirecta, los efectos de las prácticas adoptadas por los productores tanto a nivel de fincas como de elementos de fincas –beneficios de café, sistemas de tratamientos en pequeños beneficios etc.–; (ii) traducir de manera sencilla estos efectos ambientales a efectos económicos, de manera que éstos sean transmisibles a los decisores a nivel municipal, departamental o nacional; (iii) explicitación de las propuestas de los diferentes componentes del Programa en cuanto a efectos ambientales y de conservación de recursos naturales (por ejemplo: liberación de áreas en pasturas para reconversión a bosques; recuperación de suelos; calidad del agua etc.). De hecho, estos criterios serían retomados a la hora de definir los indicadores de impactos del Programa; (iv) introducir tanto en las orientaciones a los co-ejecutores (en particular Microfinancieras y Empresas de Asistencia Técnica) como en los programas de capacitación /apoyo a productores, los conceptos –y prácticas- de manejo de riesgo y manejo de micro cuencas como criterios para la introducción de pautas de manejo productivo de los recursos naturales;

Con respecto al *Apoyo a PRORURAL* se recomienda: (i) transferirle la experiencia, metodologías, modelos y submodelos desarrollados o probados por FondeAgro; (ii) que la implementación de PRORURAL replique un modelo similar al de FondeAgro, con los siguientes ajustes: creación de

unidades coordinadoras departamentales con un mínimo de personal, que serían las encargadas de coordinar y facilitar la implementación del PRORURAL a nivel del territorio; establecimiento en cada departamento de un Comité Directivo para cada Unidad Coordinadora Territorial, el cual debería estar conformado por representantes locales de las instituciones participantes en PRORURAL, y de la unidad coordinadora; (iii) establecimiento a nivel central de PRORURAL, de una capacidad de monitoreo y evaluación que permita el monitoreo permanente de las diferentes acciones que desarrollan las unidades coordinadoras de PRORURAL, así como fortalecimiento de las instituciones ejecutoras, las cuales a su vez también deberían desarrollar el monitoreo de sus propias actividades; (iv) formulación de los POA departamentales para responder a las necesidades existentes en los territorios, las cuales serían detectadas coordinadamente a través de las unidades de coordinación; y (v) aprobación de los POA y presupuestos de PRORURAL y de cada una de las unidades coordinadoras y ejecutoras de PRORURAL, por la unidad central del PRORURAL en el MAGFOR con base en las propuestas presentadas y debidamente sustentadas por los respectivos consejos directivos.

Con respecto a los *cambios en el FondeAgro de cara a la existencia del PRORURAL*: (i) no es recomendable, en estos momentos, reorientar al FondeAgro, el Programa debe continuar siendo un laboratorio piloto donde se prueben algunos enfoques y metodologías que el PRORURAL piense implementar en el futuro; (ii) tampoco es recomendable, un cambio en la estructura organizacional en este momento, en los años futuros, y con base en los avances que vaya teniendo el PRORURAL, se podrá analizar nuevamente si esto es requerido; (iii) en cuanto, a que si la tercera fase del FondeAgro debería ser ejecutada plenamente en las instituciones públicas que integran el PRORURAL, consideramos que, bajo las actuales circunstancias y la proyección futura del PRORURAL, esta fase debe ser ejecutada tal como está programada es decir a través de la Unidad de Coordinación, dedicando la UC, en esta última fase, sus mayores esfuerzos a institucionalizar sus procesos, metodologías y actividades en las instituciones públicas y privadas, que tomarán la responsabilidad de continuar las tareas que el FondeAgro ha venido desarrollando. Un factor importante en la toma de decisiones futuras sobre los tres aspectos arriba señalados dependerá de lo que haga el nuevo gobierno con respecto al PRORURAL, sobre todo a que si en el manejo de éste primarán los aspectos técnicos y no los políticos.

Los ajustes planteados en las presentes recomendaciones implican que, en el diseño de estrategia de trabajo de FONDEAGRO en lo que resta de la segunda fase y para la tercera fase, se definan las prioridades de “phasing in” en el PRORURAL e instituciones y proyectos asociados, y también prioridades de “phasing out” de manera que la UC pueda asumir nuevas acciones planteadas (por ejemplo las referentes a sistematización y difusión), dejando de asumir otras actividades/responsabilidades.

2 Antecedentes Del Programa

La cooperación entre la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Asdi) y Nicaragua tomó un nuevo giro con la formulación de la Estrategia para el País 1998–2002, en la cual se tuvo una visión más clara de perspectiva social y se priorizó, en la esfera económica, la reducción de la pobreza orientándose la cooperación más hacia programas de desarrollo rural para la población más pobre.

En ese marco, desde inicios de 1998 el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) y Asdi desarrollaron consultas para poner en marcha un programa de desarrollo agropecuario en Matagalpa y Jinotega; pero los esfuerzos iniciales de planificación fueron interrumpidos por las pérdidas ocasionadas por el Huracán Mitch en noviembre de ese año, que causó grandes daños en la infraestructura productiva en los territorios previstos para el programa de desarrollo agrícola productivo. Asdi, respondiendo a una urgente solicitud de apoyo del Gobierno de Nicaragua, financió un programa de emergencia de rehabilitación de la infraestructura productiva agrícola, el mismo que fue implementado durante el periodo 1999–2000. Este programa, FRAMA, operó como un Fondo General destinado a financiar proyectos de rehabilitación de fincas de pequeños productores damnificados de esos departamentos, con el objetivo de recuperar los niveles productivos anteriores al desastre, combatir el incremento de la pobreza causado por el mismo, reducir la vulnerabilidad de los beneficiarios y coadyuvar en el proceso de transformación agropecuario de la región. Podían solicitar financiación entidades de cualquier tipo: organizaciones gremiales, alcaldías y otras entidades públicas, ONG nacionales e internacionales, etc.

FRAMA financiaba actividades de rehabilitación agropecuaria post Mitch o reducción de vulnerabilidad ante catástrofes (no menor a US\$5,000, ni mayor a US\$250,000) y se definió como un programa de rehabilitación de los activos fijos del productor (suelo e infraestructura) lo cual sirvió de modelo para la cooperación posterior entre el MAGFOR y Asdi.

El proceso final de definición del Programa Fondo de Desarrollo Agropecuario (FondeAgro) comenzó en octubre del 2000, cuando se definió el área geográfica para el inicio de las actividades del proyecto, se recopiló información sobre las características físicas y socioeconómicas de Matagalpa y Jinotega, y se precisó el grupo meta del Programa. Además, se hicieron estudios para proveer información especializada al diseño de dichas actividades, siendo una de las condiciones básicas trabajar con pequeños productores de café y de ganado; asimismo se realizaron diagnósticos de los sistemas de producción, de asistencia técnica, de las necesidades crediticias, sobre la generación de ingresos en el ámbito familiar, la división del trabajo en los grupos familiares entre hombres y mujeres, de los mayores problemas de los productores y de sus fuentes de ingresos. Todos ellos sirvieron para diseñar los programas de crédito y asistencia técnica del FondeAgro orientados a una mejoría en el estándar de vida familiar.

La experiencia de FRAMA de trabajar con organizaciones locales sirvió de base para las actividades del FondeAgro, el que se inició a mediados del 2001 y tiene una duración prevista de 10 años. FondeAgro se definió como un programa de desarrollo a largo plazo, cuyo objetivo es el incremento de los ingresos de pequeños y medianos productores en las zonas de intervención, en los departamentos de Matagalpa y Jinotega, combinando tanto el incremento de la productividad física en las actividades agropecuarias principales obteniendo mejores términos de negociación en la venta de sus productos, o desarrollando nuevos rubros, así como el fortalecimiento de las capacidades de hombres y mujeres, pertenecientes a las familias de los productores priorizados, dando una mejor utilización de los recursos humanos, productivos, naturales, tecnológicos, comerciales, organizativos y financieros, y ampliando su participación en el desarrollo local.

En el FondeAgro se delegó la responsabilidad operativa a la Unidad Coordinadora (UC) del proyecto, la cual subcontrata con organizaciones locales, ONG y/o compañías privadas, la implementación de las actividades del Programa.

De acuerdo a lo planeado, y luego del establecimiento de la Unidad Coordinadora, de la elaboración de su Reglamento y de reclutar al personal local e internacional, el período inicial de FondeAgro fue de experimentación con un modelo general de implementación. En esta ejecución se encontraron algunas dificultades inesperadas, lo que motivó cambios en la estrategia o metodología de intervención para poder asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Estos cambios han sido incorporados en la segunda fase, demostrando así que el FondeAgro es un programa flexible, que responde a la necesidad de constantemente mejorar las modalidades de implementación.

Tal como está planificada, la segunda fase del Programa FondeAgro se está desarrollando en el período 2004–2008 y durante esta fase el Programa brinda: (i) asistencia técnica, dirigida a la asesoría biológica/económica individual a nivel de finca; (ii) créditos a través de instituciones locales especializadas; (3) apoyo para la legalización de los títulos de tenencia de la tierra en los territorios donde no existan conflictos de propiedad; (iv) apoyo a la comercialización de productos, con énfasis en alianzas estratégicas entre productores y compradores; y (v) apoyo institucional para el MAGFOR a nivel departamental (Matagalpa y Jinotega), a las Alcaldías de los municipios seleccionados para que puedan contribuir a las actividades agropecuarias en sus territorios, a las Organizaciones Económicas de los Productores, y a las empresas co-ejecutoras.

En la tercera fase, prevista para el período 2009 y parte del 2011, se consolidarán los logros alcanzados, buscando la transferencia de competencias y responsabilidades a organismos gubernamentales, del sector privado y de los productores.

3 Objetivos y Metodología de la Evaluación

Según los términos de referencia mostrados en el Anexo No. 3.1., la evaluación de medio término tiene como principales objetivos evaluar el avance en la implementación del FondeAgro, analizar si su enfoque es razonable y sostenible y determinar si los fondos han sido usados de una manera apropiada y eficiente. Asimismo, la evaluación debe identificar las oportunidades para mejorar el desempeño del Programa y analizar si los objetivos del mismo son todavía válidos y relevantes, considerando los nuevos documentos de política del Gobierno y la aparición del Prorural, o si se requiere una revisión de los objetivos.

La evaluación de medio término usó el enfoque de marco lógico para la valoración del cumplimiento de objetivos y resultados del Programa. Los indicadores que han sido considerados para la evaluación fueron una selección de los contenidos en el documento del Programa, los cuales están referidos a indicadores de proceso, efectos e impacto.

El proceso metodológico se llevó a cabo de acuerdo a las siguientes seis fases (i) Ejecución de tareas preparatorias y procesamiento de la información recibida del Programa; (ii) Preparación y ejecución de un taller para identificar los productos y metodologías del FondeAgro; (3) Diseño de los instrumentos y del proceso de evaluación participativa; (iv) Recolección de información (entrevistas, grupos focales, visitas de campo, encuestas); (v) Análisis de la información recolectada; y (vi) Elaboración del Informe de Evaluación.

El proceso de evaluación fue altamente participativo. Desde un inicio se hicieron consultas frecuentes y reuniones de trabajo con el personal de la Unidad Coordinadora del Programa, y también se aseguró que las opiniones y observaciones de las partes interesadas y vinculadas con el Programa fueran tomadas en consideración. El proceso de participación se dio también mediante reuniones de trabajo sostenidas entre los involucrados en el proyecto y el equipo consultor, en las cuales se fue obteniendo la información requerida por la evaluación. Asimismo, al inicio del proceso se realizó un taller en el que participó

el personal clave vinculado al Programa y que sirvió para identificar los productos y metodologías del FondeAgro.

La evaluación recogió las opiniones de los siguientes actores involucrados con el Programa: (i) Beneficiarios(as) del Programa (ii) Directivos y personal del FondeAgro; (3) Representantes del MAGFOR a nivel nacional, departamental y local; (iv) Directivos y personal de las instituciones co-ejecutoras, gremios y asociaciones; (v) Representantes de la cooperación internacional involucrada en el sector agropecuario y rural; (vi) Representantes de otras organizaciones relacionadas con el Programa o con el sector rural.

Los aspectos cubiertos en la evaluación fueron: relevancia, eficacia, efectividad, impacto, sostenibilidad y temas transversales.

En el Anexo 3.2. se presenta la relación completa de los participantes en la evaluación.

4 Descripción del Programa: Aproximación a una Sistematización

4.1 FondeAgro y sus Estrategias de Intervención

FondeAgro es un *programa de desarrollo rural* que apunta a la generación de impactos en los pequeños productores pobres. Tiene varias particularidades:

Primero, su aterrizaje es territorial (municipios de los departamentos de Matagalpa y Jinotega) y por ende, debe permitir generar modelos de implementación del desarrollo rural que tengan impactos¹ y efectos² focalizados en dichos territorios.

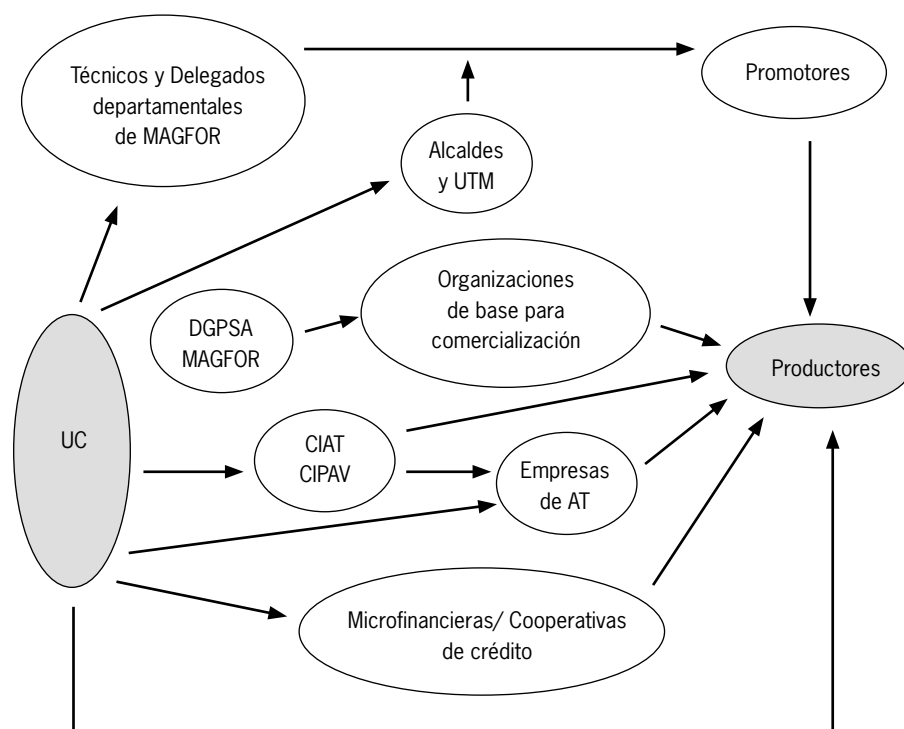
Segundo, basa su accionar en el tejido organizativo local y departamental, en particular, articulando intervenciones del sector público y del sector privado.

Tercero, FondeAgro actúa principalmente a través de otros actores (intervenciones indirectas), pero ha incorporado dos elementos claves: por un lado, el fortalecimiento de capacidades (locales y departamentales, en particular) para que los actores mejoren su desempeño en el cumplimiento de sus funciones (por ejemplo: MAGFOR, incluyendo la DGPSA y las Direcciones Departamentales del MAGFOR, como rector de las políticas del sector agropecuario –en este caso a nivel territorial–, microfinancieras y empresas de asistencia técnica en la provisión de servicios financieros y técnicos, y organizaciones de productores). Asimismo, provee insumos para que organizaciones como por ejemplo el CIAT y CIPAV validen y transmitan sus experiencias. Por otro lado, la acción directa con los productores (por ejemplo: capacitación y asesoría técnica en formas organizativas/cooperativismo, promoción de nuevos rubros e innovaciones, estudios de factibilidad, apoyo en las negociaciones de mercado). Estas diferentes estrategias de intervención se sintetizan en la Figura 4.1.

¹ Son cambios en la condición socioeconómica y ambiental de la gente/ambiente.

² Son cambios en las habilidades, conocimientos, capacidades de los actores/socios que mejoran su desempeño.

Figura 4.1 Formas de intervención de la Unidad Coordinadora (UC) para llegar a los productores



Capacitación y AT especializada (p.ej. En cooperativismo, sobre innovaciones), promoción/material/equipos para innovación, estudios factibilidad, negociación de mercado.

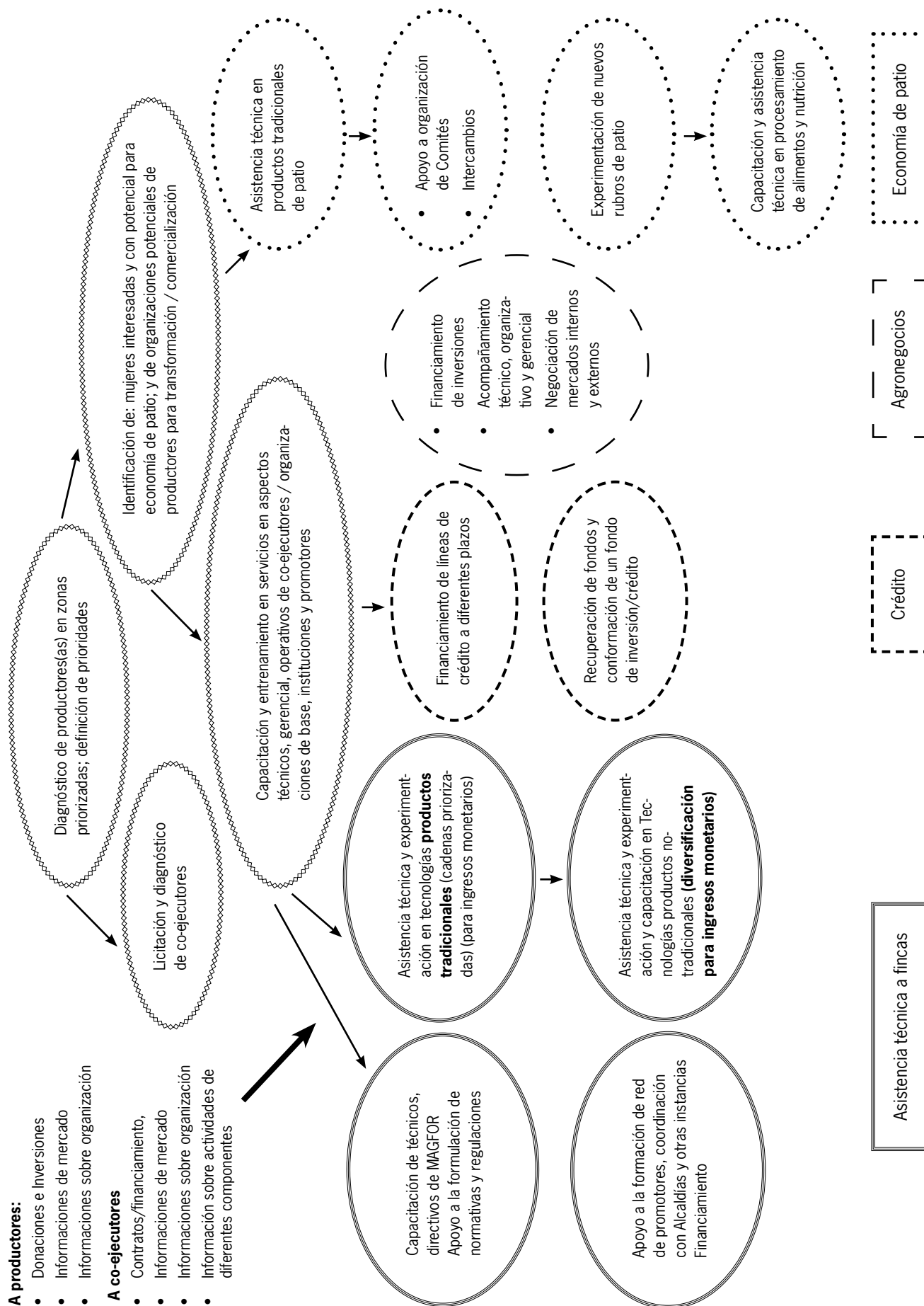
Fuente: Elaboración propia

Cuarto, y ligado a lo anterior, en su implementación converge un abanico de acciones de las cuales la asistencia técnica a fincas, la economía de patio, el crédito, los agronegocios, la titulación de la tierra y el fortalecimiento institucional de los socios públicos y privados son los más relevantes. Para ello, FondeAgro utiliza una serie de instrumentos (fondo de inversiones, fondo de innovación y otros) para viabilizar las acciones antes mencionadas. Sin pretender hacer una sistematización exhaustiva de la metodología general del trabajo de FondeAgro, la Figura 4.2., que se muestra en la página siguiente, permite evidenciar las secuencias, aunque no siempre cronológicas, de las intervenciones del Programa.

Quinto, cada una de las acciones (o componentes) incluye, a su vez, un *continuum* de *innovaciones* a través de las cuales se busca adecuar las tecnologías, los servicios financieros, las formas organizativas y de procesamiento y comercialización a las condiciones sociales, económicas y ecológicas de los productores, así como a las condiciones del entorno. Ello hace de FondeAgro un programa “laboratorio” para diseñar y validar metodologías con un enfoque territorial.

Es importante destacar que una característica de las metodologías de intervención de FondeAgro es que *inicia el “ciclo” de trabajo con la atención a las demandas e intereses de los diferentes actores, para luego incorporar nuevos elementos y desarrollar procesos de innovación* (Cuadro 4.1.). Con ello, FondeAgro logra por un lado, mejorar el desempeño de los actores, y por el otro, motivar a dichos actores para seguir adelante en la implementación del Programa introduciendo nuevas pautas consideradas como “innovaciones”.

Figura 4.2 El modelo general de implementación de FondeAgro



Cuadro 4.1 Ejemplos de modalidades de trabajo de FondeAgro para motivar e involucrar a los actores en procesos de innovación

Actores	Motivación inicial	Innovación
Pequeños productores (zona ganadera y cafetalera)	Atención a rubros principales: ganado de leche, café	- Introducción de “nuevos” rubros (diversificación) - Organización para la comercialización
Organizaciones de productores para la comercialización	- Equipamiento - Capacitación técnica y en aspectos organizativos - Informaciones de mercado	Procesos organizativos insertos en la cadena de producción hasta la comercialización
Alcaldías	- Construcción de caminos - Equipamiento - Capacitación	- Involucramiento con la red de promotores - Apoyo al sector productivo (semillas, informaciones sobre demandas y situación de productores)
Empresas de Asistencia Técnica	- Financiamiento - Capacitación y equipamiento para desarrollar sus actividades	Tecnologías de producción de “nuevas” alternativas
Micro financieras y Cooperativas de Crédito	- Financiamiento - Capacitación para desarrollar sus actividades	Nuevos productos financieros (plazo, interés, incentivos.)
MAGFOR	- Equipamiento - Financiamiento, - Capacitación para mayor presencia territorial	- Red de promotores a nivel local - Mayor credibilidad para liderar iniciativas de desarrollo territorial

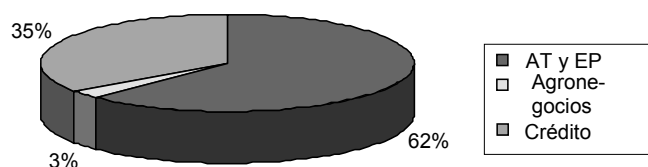
Fuente: Elaboración propia

La motivación inicial permite generar confianza entre los actores (productores, empresas de asistencia técnica, instituciones públicas, microfinancieras, etc.) y FondeAgro y sirve de base para promover los siguientes pasos.

4.2 Los Socios de FondeAgro

En los 5 municipios priorizados por FondeAgro, el Programa trabaja con 14 organizaciones/socios. En el Anexo 4.1 se presenta, por organización contratada, su ámbito y campo de actuación, así como el número de técnicos involucrados en las actividades del Programa. La Figura 4.3 pone de evidencia el peso dado a la asistencia técnica (en términos de personal de las organizaciones/empresas financiado por FondeAgro) que suman en total 139 personas.

Figura 4.3 Distribución del personal de los socios de Fonde Agro por componente



El proceso de selección de dichos socios ha permitido no solamente identificar organizaciones con quienes desarrollar las acciones con los productores, sino también ha permitido evaluar las necesidades de fortalecimiento técnico y gerencial de dichos socios. En este sentido, FondeAgro funciona como

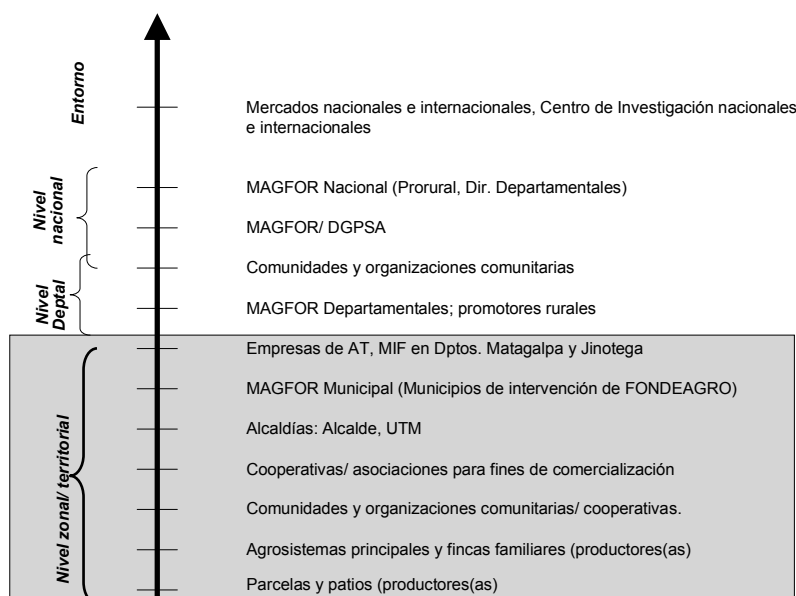
programa de inversión para capital humano, mejorando las capacidades locales, además de facilitar la prestación de servicios con financiamiento.

Otro aspecto importante referente a la forma cómo FondeAgro viene trabajando con sus socios, es que como principio, utiliza organizaciones ya existentes. Es el caso en particular de las organizaciones de productores que utiliza el Programa como plataforma para desarrollar más y mejores acciones en el ámbito del procesamiento y comercialización de café y leche.

4.3 Los Niveles de Intervención de FondeAgro

FondeAgro implementa sus acciones a nivel territorial. Más específicamente, se concentra en 6 municipios³ de Matagalpa y Jinotega. La atención en asistencia técnica, crédito, agronegocios, y en menor medida, en la Fase 2, en titulación de tierras, demuestra no obstante que se requiere de acciones a nivel departamental y a nivel nacional. En la Figura 4.4 se presentan los niveles de intervención y actores/elementos asociados. Ello permite evidenciar que si bien el foco de la atención de FondeAgro es a nivel territorial (recuadro sombreado), es necesario incidir en los niveles superiores (departamentales y nacionales) para viabilizar las acciones a nivel territorial.

Figura 4.4 Niveles de intervención de FondeAgro y actores asociados.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a nivel Departamental, aún no está claro cómo el desarrollo de una red de promotores a nivel de todos los municipios de los departamentos de Matagalpa y Jinotega contribuirá al éxito de las acciones a nivel de las zonas priorizadas por FondeAgro; esta iniciativa se asocia más al desarrollo de una nueva línea de trabajo para el fortalecimiento de la presencia “ampliada” de MAGFOR en los departamentos.

4.4 Los Grupos Meta de FondeAgro

Durante la primera fase, FondeAgro atendió a unos 1,600 productores. Al 2006, se estima que el total atendido es de 8,400 productores, de los cuales alrededor del 50% acceden a varios servicios del

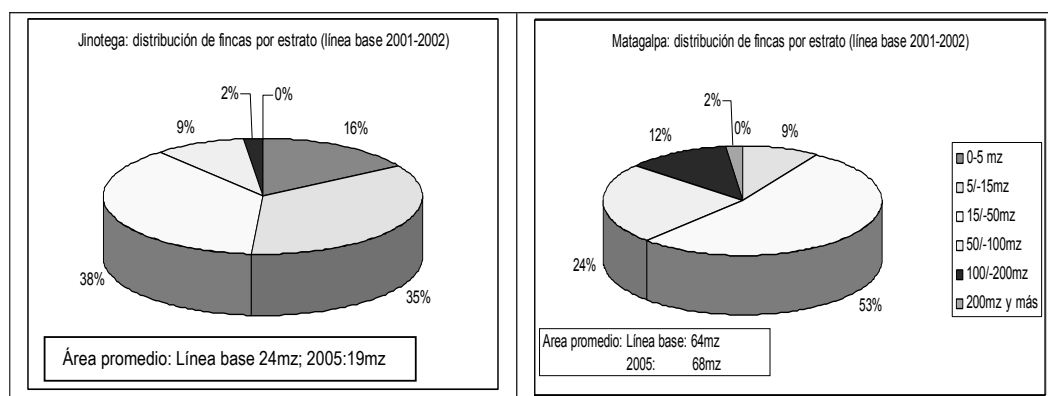
³ Wiwilí, El Cuá, Matiguás, Muy Muy, Río Blanco y Paiwas. Adicionalmente, FondeAgro apoya acciones puntuales en otros 4 Municipios.

Programa (asistencia técnica, economía de patio, crédito, formación de promotores, agronegocios, titulación de tierras).

FondeAgro atiende a productores pobres. De acuerdo con la línea base 2001–2002, el 89% de los productores de Jinotega tenían ingresos de menos de 1 US\$ por día, y este mismo porcentaje en el caso de Matagalpa era de 57%. Aún no se dispone de la información procesada sobre la línea base de los productores que se incorporaron al Programa en el 2005. Sin embargo, se estima que las proporciones deben ser similares.

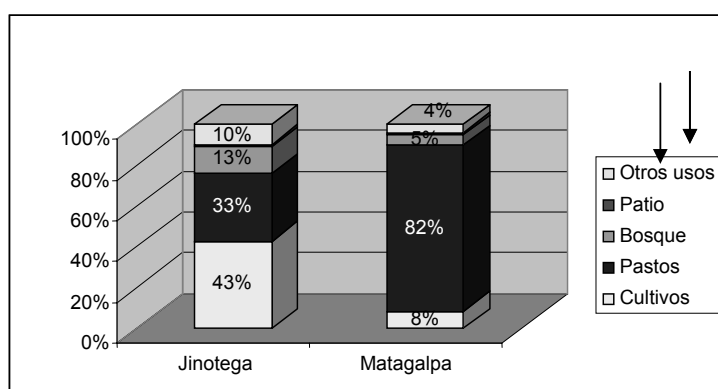
Desde el punto de vista de las características de las fincas atendidas, tanto en la zona ganadera como en la cafetalera de Jinotega y Matagalpa, más del 70% de las fincas atendidas tenían de 15 a menos de 100mz (Figura 4.5.); adicionalmente en Jinotega, el 16% de los productores tenían menos de 5ha. En la zona ganadera, los productores tienen un mayor nivel de capitalización (ganado) y de inserción en el mercado que en el caso de Jinotega. Sin embargo, en este último departamento, los productores tienen estrategias de diversificación de la producción –impulsada aún más con la crisis en los precios del café–, orientadas a minimizar riesgos y a garantizar ingresos no monetarios proporcionalmente más altos que en la zona ganadera (ver uso en % de las fincas, Figura 4.6.). La relativa mayor pobreza registrada en Jinotega se ve reflejada en los ingresos por estratos. Por ejemplo, en las fincas de más de 5mz/-15mz, el ingreso por día era de US\$0,72 y de US\$0,59 en Matagalpa y Jinotega respectivamente.

Figura 4.5 Distribución de fincas por estratos (Jinotega y Matagalpa)



Fuente: Informe de Impactos Fase I; y Encuesta a productores ciclo 2005–2006)

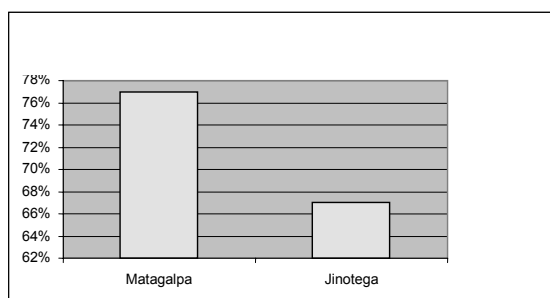
Figura 4.6 Uso de finca promedio (%) Línea base 2001–2002



Fuente: Elaboración propia con base en información de la línea base.

En cuanto al acceso a servicios de educación, crédito y asistencia técnica, la información muestra un nivel de alfabetización significativamente más alto en el caso de Matagalpa comparado con Jinotega (Figura 4.7).

Figura 4.7 % de productores que saben leer y escribir Linea base FondeAgro 2001–2002



Fuente: elaboración propia con base en información de la línea base

Aunque a un nivel mucho menor, el acceso a la asistencia técnica era también mayor en Matagalpa (22% de los productores) que en Jinotega (9%). En cambio en lo que respecta al acceso al crédito, no se registraban diferencias (15% del total de productores tanto en Matagalpa como en Jinotega).

4.5 La Gestión de FondeAgro

4.5.1 Organización de FondeAgro

En la Figura 4.8, se presenta el esquema organizativo de FondeAgro. Dicho esquema permite evidenciar algunos aspectos:

- La Unidad Coordinadora (recuadros sombreados) consta de 8 especialistas (incluyendo el Director Ejecutivo) y de 15 asistentes/administrativos para manejar a nivel nacional, departamental y zonal el Programa en lo administrativo, técnico, y todo lo referente a relaciones institucionales y negociaciones.
- Asimismo, la red de promotores aparece en el organigrama borrador presentado al equipo evaluador. Sin embargo, las acciones específicas de las co-ejecutoras o las microfinancieras no aparecen en el organigrama. Cabe la pregunta si la red de promotores debería ser parte de la UC o delegada directamente a MAGFOR (como socio directo al cual se le apoya). Este ajuste se justificaría en particular porque el ámbito de trabajo de las redes de promotores es departamental, más allá de los 5 Municipios priorizados por FondeAgro.

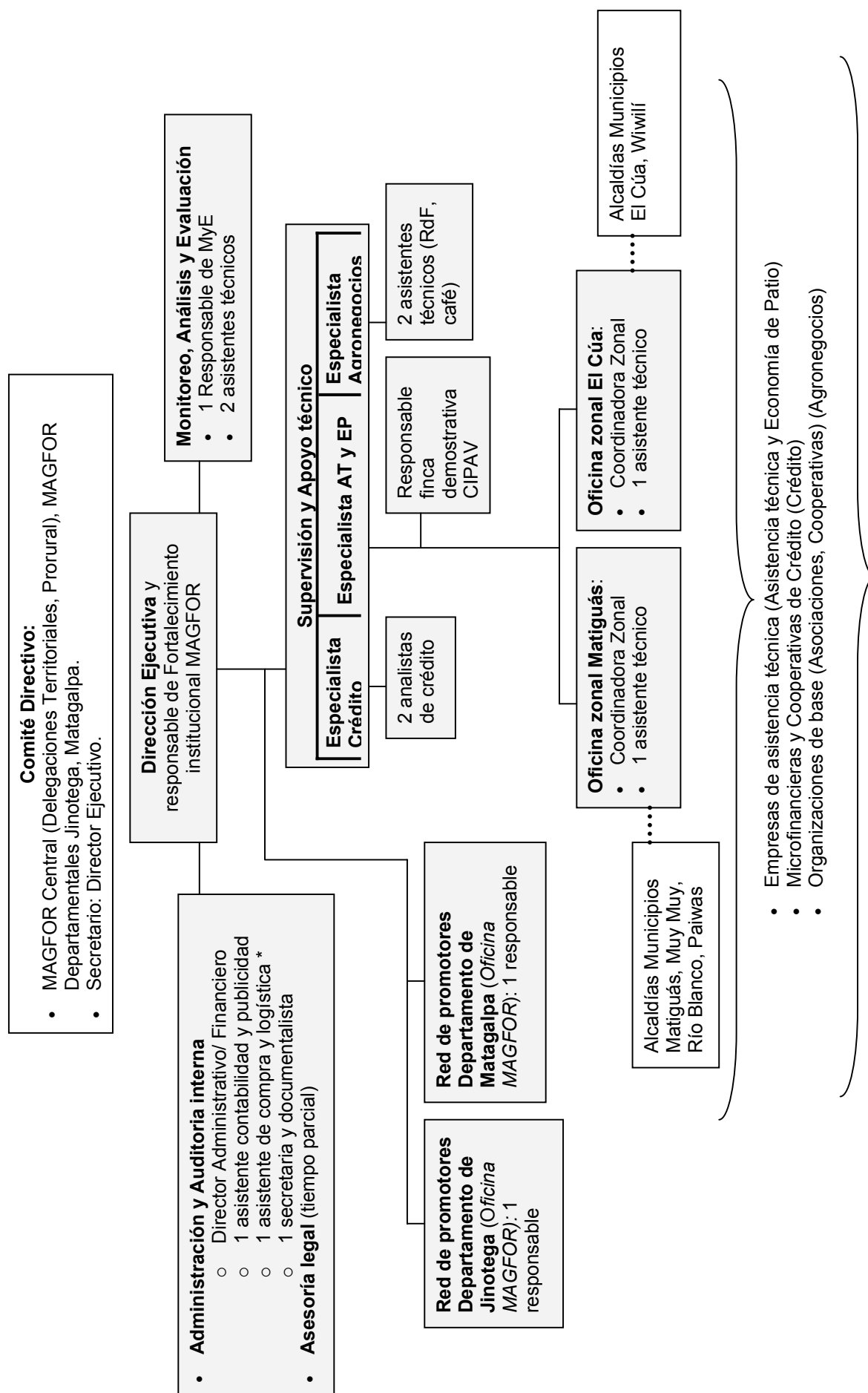
4.5.2 Organización y funcionamiento de la Unidad Coordinadora

- a) La organización y tamaño (número y perfil del personal) ha venido ajustándose a las necesidades de seguimiento, asistencia técnica, negociaciones con diferentes actores.

Es importante recalcar que la UC cumple con una serie de funciones que van mucho más allá que las responsabilidades administrativas tradicionalmente asignadas a este tipo de unidades. En este sentido (ref. Reglamento operativo) el personal de la UC, y en particular, los especialistas (Responsables de Componentes, Coordinadores zonales) actúan como:

- Bisagra entre diferentes niveles de actuación de FondeAgro (local, municipal, departamental, nacional, entorno –mercados internacionales).
- Recursos de capacitación y entrenamiento en servicios de los socios directos (personal de MAGFOR, empresas de asistencia técnica, microfinancieras, organizaciones de base, alcaldías) e indirectos (promotores, productores).
- Fuente de actualización permanente (know how) sobre los temas de FondeAgro.
- Responsables del monitoreo y evaluación en lo técnico, administrativo, financiero y gerencial de sus socios directos.

Figura 4.8: Estructura Organizativa de FondeAgro



- Agentes de negociación con los diferentes actores a nivel local, departamental y nacional (en particular MAGFOR, Programas y Proyectos de la Cooperación internacional).
- Agentes de promoción de las innovaciones.

Por ello, la estructura y funcionamiento de la Unidad Coordinadora (UC) de FondeAgro constituye la columna vertebral de los modelos de intervención que se están generando.

- b) Otra función clave de la UC es el monitoreo y evaluación del Programa. De acuerdo con los TOR, el equipo de Monitoreo y Evaluación tiene tres funciones básicas: i) el monitoreo de impactos (incluyendo estudios de casos y estudios complementarios), ii) el monitoreo del desempeño del Programa que permite generar los informes anuales, y 3) el apoyo a la difusión de los resultados e informaciones con otros programas similares.

Con respecto al monitoreo de impactos, es notoria la información que sistemáticamente se recaba, con base en muestreos de productores, ajustando, para ese fin, las boletas de encuestas acorde con las necesidades que surgen de la implementación del programa. Dicha información es sintetizada en informes regulares, que permiten evaluar los impactos sobre los productores. Los estudios de casos y los estudios complementarios han permitido generar, en los Coordinadores Regionales iniciativas de seguimiento de casos como herramienta para el seguimiento de la labor de las empresas de asistencia técnica.

Pero es notoria la ausencia de la medición en forma sistemática (con herramientas similares a las que se aplican a los productores) de los cambios que se generan en los socios de FondeAgro.

Estos cambios están reflejados –en alguna medida– en los indicadores de los resultados del marco lógico, pero no se están midiendo en forma sistemática.

Con respecto al registro del monitoreo del desempeño (actividades detalladas en los planes operativos) del Programa, pareciera que éste está fundamentalmente descentralizado en los especialistas de los componentes. De acuerdo con las entrevistas realizadas con la Gerencia del Programa y los Especialistas, no existe un sistema central en donde se deposite la información organizada a ser utilizada para la elaboración de los informes anuales.

El diseño mismo del Programa (marco lógico) no parece ser la base para la planificación y el monitoreo de los resultados de FondeAgro: por un lado, no se realiza un monitoreo de los indicadores de resultados del marco lógico; por otro lado, si bien los POA en su versión final, siguen la estructura de resultados definida en el marco lógico, de acuerdo con las entrevistas realizadas, los POA se elaboran y se consolidan por componente y, luego, es necesario realizar otro paso para “convertir” estos planes y ajustarlos a los resultados del marco lógico. Ello implica pérdida de tiempo y trae como consecuencia, que los resultados del marco lógico y sus indicadores no constituyen una herramienta de trabajo útil. Ello amerita un ajuste que facilite no solamente la tarea en sí de monitoreo sino también que permita al programa disponer de herramientas de planificación y monitoreo útiles para la toma de decisiones y el “pilotaje” del Programa.

En particular, todas las acciones de gestión y administración del Programa (incluyendo las de monitoreo, evaluación y difusión) no están incluidas en las herramientas de planificación. Siendo que una de las claves del éxito de FondeAgro, como modelo de intervención, es su gestión y administración, y que de hecho, las tareas de coordinación, monitoreo, evaluación, negociaciones toman una cantidad enorme de tiempo, esta omisión podría estar afectando la eficiencia en la generación de informaciones, productos y su difusión.

Tal como se analizará en el Capítulo sobre “Hallazgos”, una de las recomendaciones claves tiene que ver con el diseño mismo de los instrumentos de planificación y de monitoreo de efectos/resultados del Programa.

4.5.3 Los productos generados por la UC: una valoración parcial

En el Anexo 4.2., se presentan cuadros síntesis por componente, de los productos generados por el equipo de la UC de FondeAgro, y el grado de intensidad con el cual dichos productos han llegado a diferentes actores. A partir de esta información, destaca lo siguiente:

- Los “clientes” prioritarios a los cuales se dirige la UC son los socios directos (co-ejecutores, microfinancieras, organizaciones de productores, MAGFOR), pero también los productores individuales y asociados. Ello demuestra la importancia de las funciones que desempeña la UC en forma directa y complementaria, con los beneficiarios finales, pese a que la estrategia general de intervención de FondeAgro es indirecta.
- En el caso de Agronegocios, la información presentada refleja una relación incipiente aún con las comercializadoras. Ello se debe a que las actividades de este componente son más recientes, comparadas con los demás componentes.
- Pese a que la información reportada puede ser considerada parcial, llama la atención el menor nivel de intensidad (bajo o inexistente) con el cual los productos llegan a instituciones públicas, universidades/centros nacionales de investigación, donantes, ASOMIF (en caso de crédito). Con vistas a la implementación del PRORURAL, valdría la pena considerar, en el ajuste de las estrategias y líneas de trabajo de FondeAgro, la “inversión” en tiempo hacia un trabajo más sistemático de síntesis, difusión y transferencia de metodologías (tanto en los aspectos técnicos como gerenciales del Programa mismo) a las instituciones que se seleccionen.

En cuanto al “estado de los productos generados por FondeAgro” (ver cuadro 4.2.), es claro que la dinámica de trabajo de la UC lleva a la generación de una diversidad de productos que, a pesar de tener un potencial enorme para su difusión (a nivel zonal, departamental y nacional) y eventual replicación, no llegan a constituirse en “productos finales”. En el cuadro antes mencionado, se retomaron 9 de los productos más importantes mencionados por el equipo de la UC durante el taller que se realizó con su participación.

La valoración de los productos antes mencionados muestra que FondeAgro ha generado productos validados en campo, pero aún no sistematizados ni difundidos. Asimismo, el Programa está todavía en una fase de construcción de “nuevos” productos (en particular en el ámbito de Asistencia Técnica, Crédito y Agronegocios) debido a que se trata de procesos en los cuales se van ajustando en forma permanente las metodologías y los instrumentos de trabajo.

Cuadro 4.2 Estado de los 9 productos más importantes de la UC de FondeAgro: una valoración parcial

Temas	Credito		Agro-negocios		At. En fincas	Economia Patio		Fort. Inst.	
Productos	1. Reglamento de crédito	2. Instrumentos de crédito alternativo	3. Asesoría en orga- nización de cooperativas	4. Negociación de mercados	5. Capacitación a produc- tores y coejecutores	6. Información de mercados	7. Capacitación a produc- tores y coejecutores	8. Información de mercados	9. Estrategia y met- odología de la red de promotores de MAGFOR
Diseñado	■	■	■	■	■	■	■	■	■
En validación	■	■	■	■	■	■	■	■	■
En transferencia a actor directo	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistematizado documentado/ evaluado	■	■	■	■	■	■	■	■	■
En difusión/cabildeo a otros actores	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Utilizado por otros actores	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Institucionalizado por otros actores	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■

 Completo, terminado

■

 Parcialmente completado

■

 Algunos avances

■

 No hay avances/ no aplica

Fuente: Elaboración propia con base en taller de trabajo con el equipo de la UC

5 Hallazgos

En la presente sección se abordan los principales hallazgos y avances del Proyecto. Dichos hallazgos fueron identificados por el equipo evaluador luego del procesamiento de la información recibida de FondeAgro y de las visitas de campo realizadas en los diferentes municipios y comunidades de intervención del Programa, en los que se analizó componentes de Asistencia Técnica, Crédito, Agronegocios, Titulación y Fortalecimiento Institucional de FondeAgro.

5.1 Hallazgos Sobre los Componentes

5.1.1 Crédito

Los objetivos específicos del componente de crédito de FondeAgro son:

- Proveer financiamiento para inversiones productivas rentables que apoyen actividades agropecuarias sostenibles y mejoren los ingresos y situación de los(as) productores(as) que conforman el grupo meta.
- Aumentar el flujo y acceso a recursos financieros oportunos y en plazos acordes con la capacidad de pago por parte de los pequeños(as) y medianos(as) productores(as) que actualmente reciben escasa atención crediticia.

- Contribuir al desarrollo de un sistema financiero rural sostenible y eficiente y continuar ofreciendo créditos a los pequeños(as) y medianos(as) productores(as), aún después de que el Programa haya finalizado y a condiciones cada vez más favorables para los beneficiarios(as).

Para cumplir con este objetivo, FondeAgro ha suscrito contratos con las siguientes intermediarias financieras: FJN, Fundeser, Prestanic, Acodep y FDL, las cuales canalizan los recursos del Fondo de Crédito del Programa al grupo meta. Asimismo, FondeAgro también provee recursos a cooperativas para que ellas provean créditos a sus asociados; entre ellas se encuentran la Cooperativa 20 de Abril, Hermandad Campesina y la Cooperativa La Unión Wiwili. FondeAgro ha establecido un Reglamento de Crédito para la Intermediación de Recursos Financieros en el cual, entre otras cosas, se establece el alcance geográfico, las principales condiciones crediticias entre FondeAgro y las intermediarias, las metas de cobertura y desempeño, los procesos de supervisión y monitoreo, el uso de los recursos y las normas y condiciones entre las intermediarias financieras del beneficiario final, así como las normas de aplicación general.

El informe estadístico de cartera de FondeAgro consolidado al 31 de Mayo del 2006, incluye reportes sobre:

1. Estado de Cartera Activa (Ver Anexo 5.1).
2. Situación de Mora Total (Ver Anexo 5.2).
3. Colocaciones Acumuladas (Ver Anexo 5.3).
4. Colocaciones Acumuladas por plazos (Ver Anexo 5.4).
5. Rangos de Crédito (Ver Anexo 5.5).
6. Destinos Créditos Acumulados (Ver Anexo 5.6).
7. Colocaciones por género (Ver Anexo 5.7).
8. Recuperaciones Acumuladas (Ver Anexo 5.8).
9. Pago de Incentivos (Ver Anexo 5.9).

Para los propósitos de la evaluación, los aspectos más destacados de ese informe son los siguientes:

- En la cartera vigente se han otorgado 3,249 créditos a 3,167 clientes con un monto total de US\$ 3'911,189, lo que da un monto promedio US\$ 1,235 por crédito. El 48% ha sido entregado en la zona ganadera y 52% en la cafetalera.
- En cuanto a la mora, sobre el monto de la cartera vigente sólo US\$ 34,551 se encuentran en esa situación, lo que representa un 2.37% del total de la cartera. La cartera en riesgo, es decir aquella que tiene una mora mayor de 30 días, alcanza la suma de US\$ 23,266 lo que representa el 1.14% de la cartera total. Esas cifras son muy positivas e indican, por un lado, que existe una buena colocación de los créditos, y por otro, que hay una buena supervisión, tanto de las intermediarias financieras como de FondeAgro. Indican además, que los incentivos de pago oportuno establecidos por FondeAgro están funcionando.
- En cuanto a las colocaciones acumuladas, FondeAgro, a la fecha indicada, ha colocado US\$ 8'440,892 en 5,235 beneficiarios, 60.6% ubicados en la zona cafetalera y 40.4% en la zona ganadera. De ese monto total, US\$ 2'633,742 han sido colocados en clientes que reciben asistencia técnica del Programa.

- Con relación a las colocaciones acumuladas por plazos, el 48% de los créditos son de corto plazo, el 49% son de mediano y solamente cerca del 4% son de largo plazo. Dado que el monto total del fondo de crédito hasta la fecha alcanza US\$ 4'567,036, la rotación que ha tenido este fondo es de 1.85, lo que confirma que la mayor parte de los créditos son de corto y mediano plazo y que son pocos aún los créditos de largo plazo. A partir del 2006, FondeAgro está iniciando negociaciones con las microfinancieras para desarrollar una línea de crédito de largo plazo. Es de subrayar que los créditos de mediano y largo plazo son los más requeridos por los pequeños y medianos agricultores que han venido trabajando con FondeAgro. Ello se debe por un lado, a que los productores han incorporado mejores prácticas de producción y tienen mejores resultados productivos, y por el otro, muchos de ellos son clientes “probados” de las microfinancieras en la zona de intervención de FondeAgro.
- 26.8% del monto total de créditos otorgados y el 66.0% del número de créditos se otorgan con montos menores a los 1,000 dólares. En el rango de 1,001 dólares a 3,000 dólares, esos porcentajes son 27.7% y 46.1% respectivamente. Entre 3,001 a 5,000 dólares, los porcentajes cambian a 4.8% y 18.2%, y en el rango de 5,001 a 7,000 dólares se reducen a 1.5% y 8.9%. Es importante señalar que en la zona cafetalera la mayor cantidad de créditos son menores a 1,000 dólares (84.6% en número de créditos y 49.3% en monto) y en la zona ganadera se sitúan entre 1,001 y 3,000 dólares (56.2% en número de créditos y 56.9% en monto).
- Con relación al destino de los créditos otorgados, en la zona cafetalera la mayor parte se coloca en agricultura (71% del número de créditos y 51% en monto) y ganadería (27% en número de créditos y 47% en monto); mientras que sólo el 2% de los créditos, tanto en número de créditos como en monto se destinan a infraestructura. En la zona ganadera, la mayor parte de los créditos se destinan a ganadería (83% en número de créditos y 88% en monto); en segundo lugar los créditos se destinan al mejoramiento de infraestructura productiva y para la comercialización (12% en número de créditos y 10% en monto); los créditos para agricultura sólo alcanzan el 5% en número de créditos y el 2% en monto.
- En cuanto a las colocaciones por sexo, en forma global el número de clientes mujeres que ha recibido un crédito llega al 23.3% del total, mientras que los hombres reciben el 76.7% de los mismos. En cuanto a montos, las mujeres han recibido el 16.9% y los hombres 83.1%. En la zona cafetalera, las mujeres reciben el 25.2% de los créditos y el 15.5% de los montos; en la zona ganadera las mujeres acumulan el 15.5% de los créditos y el 17.8% de los montos.
- El programa provee incentivos a los beneficiarios del crédito que los premian cuando éstos cumplen con sus obligaciones crediticias en la fecha original de vencimiento o antes. Este beneficio equivale al 6% anual sobre los créditos, porcentaje que es cancelado a los prestatarios por las intermediarias financieras en la fecha de pago y reembolsado periódicamente por FondeAgro a las intermediarias, conforme a mecanismos acordados entre las partes. Hasta el 30 de mayo del 2006, 3,205 beneficiarios de crédito habían recibido pago de incentivos, de los cuales 66.1% correspondía a la zona cafetalera y 33.9% a la zona ganadera. Sobre un total de 8,133 créditos colocados, prácticamente el 40% de ellos ha recibido pago de incentivos lo cual demuestra que el incentivo está cumpliendo con su finalidad de promover el pago oportuno o adelantado y de reducir significativamente la mora. Es preciso señalar que el porcentaje real de créditos que recibirán el incentivo debe ser mucho mayor al porcentaje señalado, ya que muchos de los créditos que están vigentes, todavía pueden acogerse al pago oportuno y al recibo del incentivo.

Durante las entrevistas y visitas a las intermediarias financieras se pudo comprobar que los especialistas de FondeAgro supervisan a la intermediaria financiera de forma trimestral; cuando se inician nuevos convenios, las supervisiones son mensuales. Estos especialistas, con base en el informe enviado por la intermediaria, supervisan la documentación, expedientes y salen al campo para comprobar con los

beneficiarios si los créditos fueron asignados y si se están aplicando según lo establecido en los convenios. Esa supervisión permite que exista un buen control de las intermediarias y que éstas cumplan con lo establecido en el Reglamento de Crédito.

La mayoría de las intermediarias ha recibido apoyo de FondeAgro para el acondicionamiento de las oficinas y el suministro de motocicletas para garantizar la supervisión de los técnicos en campo. También han recibido apoyo institucional mediante la capacitación del personal técnico y capacitación en liderazgo. Otras, han recibido un sistema de registro de las operaciones de la colocación y administración de la cartera.

Las intermediarias señalan que con el apoyo de FondeAgro su cartera de crédito ha sido ampliada para atender al sector agropecuario, sobre todo a pequeños productores que antes no eran sujetos de créditos. Asimismo, el manejo de los fondos de FondeAgro les ha dado mayor disponibilidad de liquidez y posibilidades de acceder a otros fondos de crédito. Algunas cooperativas están llegando a productores que antes no tenían acceso al crédito. También se les ha brindado la oportunidad de ofertar sus servicios a un mercado nuevo y penetrar en nuevos municipios.

El apoyo institucional brindado por FondeAgro permitió que la cooperativa Hermandad Campesina de Río Blanco – Matagalpa y la Cooperativa La Unión RL que no calificaron en un inicio para intermediar fondos de FondeAgro se fortalecieran en todos sus niveles para luego alcanzar la calificación y ahora estén brindando crédito a sus socios.

En general, las intermediarias expresan que no hay muchos obstáculos para la colocación de la cartera de crédito y que no tienen problemas al trabajar con FondeAgro. El mayor problema es que los productores solicitan créditos de largo plazo que no pueden ser atendidos porque los fondos son limitados.

En algunas localidades, los productores no quieren solicitar préstamos para la diversificación agrícola, sólo solicitan créditos para actividades pecuarias y ganado, porque ese rubro es más rentable y les permite pagar los créditos recibidos.

Además de lo ya mencionado y con relación al crédito es necesario indicar que FondeAgro se planteó que: *“Para fortalecer y acelerar el proceso de establecer cooperativas y asociaciones económicas, se ha propuesto que FondeAgro dé inicio a una línea de crédito para las Organizaciones de Productores, con fines de financiar capital de trabajo, inversiones y préstamos a socios para co-financiar la compra de acciones. (Fuente: avances en el cumplimiento de las recomendaciones de la Fase I).* Al respecto, FondeAgro ha desarrollado la modalidad de financiamiento de capital de trabajo, inversiones, capital social, etc., a través de convenios específicos de crédito con una micro-financiera y con una Cooperativa de Crédito. Para inversiones mayores se ha establecido un convenio con BANCENTRO, con fondos en administración (con una tasa de interés al beneficiario de 5%), pero aplicando las normas, garantías y procedimientos habituales en préstamos para inversiones. También, cuando se justifica, se aplica la modalidad de depósitos en garantía. Estas modalidades están reglamentadas en el Reglamento para Fondo de Inversiones, vigente desde el 2005.

En el POA 2006, se propuso: *“Hacer un inventario de otros mecanismos o instrumentos alternativos de crédito, seleccionar uno e iniciar prueba piloto. (Fuente: Avances del POA)”*. Sobre ello, a la fecha se han usado tres mecanismos distintos:

1. Emisión de garantía a favor de una cooperativa de Cacaoteros. La garantía fue otorgada al BANCENTRO para que éste otorgara crédito a la cooperativa.
2. La administración de recursos del Fondo de Inversiones a través de un banco. En este caso se estará ofreciendo crédito y arrendamiento financiero con opción a compra (leasing) a grupos de productores con un proyecto de inversión de un grupo, el que está iniciándose.
3. Administración de fondos a través de dos IMF para co-financiar aportes de capital (participación accionaria) en las cooperativas que instalarán centros de acopio de leche.

5.1.2 Asistencia técnica a fincas

El componente de asistencia técnica ha tenido como propósito primordial la transferencia de tecnologías de bajos insumos y con impactos rápidos para incrementar los ingresos de los productores del grupo meta en los municipios de los departamentos de Matagalpa y Jinotega. En ese sentido, las acciones del componente en la primera fase estuvieron centradas en dos rubros claves de intervención, café y ganadería, sin embargo, para la segunda fase se realizaron algunos ajustes al contenido de trabajo del componente, incorporando un enfoque más integral y una estrategia de intervención de asistencia técnica a la finca –que se describe en la siguiente acápita, participación de las mujeres en actividades productivas y la promoción de la diversificación de la actividades productivas haciendo también mayor énfasis en los aspectos ambientales.

5.1.2.1 Estrategia de intervención del componente de asistencia técnica para el desarrollo de las Fincas

Como resultado de las lecciones aprendidas de la primera fase, FondeAgro, en coordinación con las co-ejecutoras en los territorios, definió para la segunda Fase, las siguientes estrategias de intervención:

- Transferencia de tecnología a través de capacitación con enfoque gerencial y económico.
- Asistencia técnica individual a la finca en todas las actividades respondiendo a necesidades, demanda y recursos disponibles.
- Formulación e implementación de planes de manejo económico de fincas e inversión.
- Promoción y apoyo a iniciativas de diversificación en fincas para optimizar el uso de los recursos naturales y financieros en armonía con el medio ambiente.
- Uso de la economía de patio como punta de lanza para promover la diversificación productiva.
- Fortalecimiento del componente de patio para reforzar la participación de la mujer en la generación de ingresos.
- Incorporación de la mujer en actividades productivas y gerenciales de la finca.
- Mejoramiento del manejo y aprovechamiento de las áreas de vocación forestal de la finca.

5.1.2.2 Co-Ejecutoras en Asistencia Técnica

Para la ejecución de las acciones del componente, FondeAgro contrató, a través de un proceso de licitación, los servicios de empresas especializadas en asistencia técnica y capacitación a pequeños y medianos productores integrados en sistemas de ganadería y producción agrícola en los dos departamentos. Las co-ejecutoras seleccionadas que actualmente trabajan con FondeAgro en el departamento de Matagalpa son TECHNOSERVE y en Jinotega SERVITECA, que son las que brindan los servicios de asistencia técnica a los productores en sus fincas, y CUCULMECA y FUDEMACE/Fundación Violeta Chamorro, que son las responsables de la asistencia técnica dirigidas a las acciones con mujeres en las actividades de economía de patio.

5.1.2.3 Cobertura de la asistencia técnica

El componente de asistencia técnica actualmente tiene cobertura en los departamentos de Matagalpa, atendiendo a los municipios de Matiguás, Muy, Muy, Río Blanco y Paiwas. En el departamento de Jinotega se atienden a los municipios de El Cuá, Wiwilí y el área de Plan de Grama como un sector. En cada municipio funciona una oficina de las co-ejecutoras con un promedio de ocho técnicos extensionistas y un supervisor técnico. Cada técnico extensionista atiende a un promedio de 61 productores en los territorios asignados. Esta proporción es similar a la que se registró en la modalidad del INTA llamada “ATP1” en el 2003; en las zonas ganaderas, el INTA registró una proporción de 1 a 50 en la modalidad de ATP2. Es importante mencionar que a lo interno del INTA, la discusión sobre la eficacia

del servicio de asistencia técnica llevó a disminuir significativamente la proporción inicialmente recomendada en 1999.

Cuadro 5.1 Evolución en la relación Productores/Técnico según modalidad de asistencia técnica.

Proporción productores/técnico	ATPm	ATP1	ATP2
2002	200:1	80:1	70:1 *
2003	179:1	67:1	83:1
Recomendado en 1999	450:1	150:1	120:1

* 1/50 en fincas ganaderas

Fuente: Ayuda memoria de la Evaluación de medio término, Julio 2003. Banco Mundial

5.1.2.4 Beneficiarios de asistencia técnica

Actualmente las co-ejecutoras brindan asistencia técnica a un total de 2,833 productores(as) en las diferentes actividades productivas que realizan en sus fincas. De éstos, el 53% (1,482) corresponden al departamento de Jinotega y el 47% (1,321) restante al departamento de Matagalpa. Del total de productores(as) atendidos(as), el 9% son mujeres dueñas de finca y el 91% restante son hombres.

Del total de beneficiarios que atiende el componente de asistencia técnica, el 51% (1,441) pertenece a la categoría de productores graduados, los cuales han recibido asistencia entre 2 a 3 años. A éstos, luego de ese período se les brinda una asistencia técnica menos intensiva; las visitas de seguimiento a sus fincas se realizan cada tres meses. Es importante señalar que durante las reuniones focales con productores graduados, éstos indicaron que con la disminución de la intensidad de la asistencia técnica, los grupos de graduados tienen un débil funcionamiento con tendencia a desarticularse.

Cabe señalar que se ha establecido que los productores deben pagar 40 córdobas por mes por concepto del servicio recibido. No obstante, según las entrevistas realizadas, este pago no es sistemático. Tampoco hay evidencia de un seguimiento sobre el cumplimiento de dicho pago. En las reuniones realizadas con los productores, éstos manifestaron estar satisfechos con las capacitaciones y asistencia técnica que brindan los técnicos extensionistas, ya que les han permitido adquirir nuevos conocimientos.

5.1.2.5 Planificación del trabajo de asistencia técnica

Al inicio del año, las co-ejecutoras elaboran un POA y lo presentan a la dirección ejecutiva de FondeAgro, el cual es discutido y aprobado con la participación de equipo técnico del Programa y con los coordinadores regionales de asistencia técnica. Por su parte, los técnicos extensionistas formulan su plan de trabajo mensual tomando como base las actividades definidas en el POA anual.

5.1.2.6 Metodología de trabajo de las Co-Ejecutoras de Asistencia Técnica

La metodología que utilizan las co-ejecutoras de asistencia técnica se basa en el enfoque de aprender haciendo, basado en una oferta tecnológica de actividades que responde a las demandas de los grupos metas en ambos departamentos. Para la definición de los contenidos de capacitación y oferta tecnológica, las co-ejecutoras, antes de iniciar sus actividades en los territorios, realizan un diagnóstico de la zona de influencia. Los resultados del diagnóstico son de mucha utilidad para ordenar y priorizar la oferta en las comunidades.

Las empresas de asistencia técnica desarrollan las siguientes actividades:

- realizan visitas individuales a las fincas de productores para acompañar el proceso de adopción de las nuevas tecnologías que han recibido en las capacitaciones;
- establecen parcelas demostrativas de cultivos en fincas de productores, que son aprovechadas para realizar capacitaciones en forma teórica y práctica. Según lo expresado por los productores durante la evaluación ésta han sido muy exitosas;

- mensualmente realizan capacitaciones grupales en temas que son demandados por los productores;
- promueven la experimentación de nuevos cultivos o variedades de pasto en las fincas de productores, con el objetivo de incentivar a la diversificación y ordenamiento de la finca. Además, los productores reciben inicialmente un “paquete” de semillas, materiales y herramientas;
- organizan intercambios de experiencias entre productores graduados del proyecto con otras instituciones con el objetivo de incentivar al productor a mejorar su finca;
- organizan visitas de grupos de productores a fincas modelos (CIPAV) y fincas vitrinas (CIAT) en los dos departamentos. Según los productores, estas fincas han tenido resultados altamente positivos en el proceso de adopción de nuevas prácticas de manejo en los sistemas de producción en las fincas. Las fincas modelo son fincas de producción en pequeña escala de ganado, las cuales cuentan con semilleros de pastos, pastos mejorados, banco de proteínas, una picadora manual y una galera para ordeño. La idea es que este modelo sirva para ser replicado por los productores en la zona cafetalera. Actualmente hay 30 fincas modelo establecidas en fincas de productores. Existen 3 fincas vitrina en la zona ganadera, con 30 variedades de pasto, 18 de gramíneas, 12 de leguminosas y cercas eléctricas.

5.1.2.7 Oferta Tecnológica

En el departamento de Matagalpa, por ser zona ganadera, se promueven mejores prácticas de la ganadería lechera en particular: i) ordeño limpio; ii) sanidad animal, 3) siembra de pastos mejorados, en particular aquellos resistentes a la sequía, iv) cercas eléctricas con paneles solares, v) bancos de proteínas. Según el diseño de los programas, se incluye un enfoque de manejo empresarial de las fincas. Además, a partir de la segunda fase del Programa, se están haciendo esfuerzos para diversificar las fincas de los productores con nuevos cultivos tales como quequisque, cacao, plátano, yuca y también con el fortalecimiento de la participación de las mujeres en economía de patio.

En el Departamento de Jinotega las co-ejecutoras se han concentrado mayormente en el mejoramiento de la capacidad y calidad de producción de las plantaciones de café, sin embargo, también para la segunda fase del proyecto se han desarrollado acciones que contribuyen a la diversificación y ordenamiento de las fincas. Todo ello como una tarea de suma prioridad debido a las disminuciones en los precios internacionales del café que en los últimos años han afectado los ingresos de los productores.

Por lo tanto, las principales acciones desarrolladas por las co-ejecutoras de asistencia técnica, han estado dirigidas a promover las siguientes actividades con los productores: (i) manejo de plagas y enfermedades en la producción de café; (ii) diversificación de la finca con economía de patio; (3) ordenamiento de la finca; (iv) introducción de ganado bovino (para doble propósito o para leche), manejo de pastos mejorados, bancos de proteínas e infraestructura, bajo el enfoque de fincas modelos (CIPAV); (v) promoción de tecnología apropiada a pequeños productores para el secado del café pergamino en finca; (vi) introducción de abejas melíponas para la producción de miel; (vii) siembra de cacao; (v3) elaboración y aplicación de abonos orgánicos, lombricultura; y (ix) manejo empresarial de las fincas.

5.1.2.8 Supervisión de la asistencia técnica por FondeAgro

La supervisión y seguimiento a las co-ejecutoras de asistencia técnica, están bajo la responsabilidad de las coordinadoras zonales en Matiguas y El Cúa, que cuentan con el apoyo de un técnico cada una (personal recientemente incorporado).

La supervisión consiste en el seguimiento de las capacitaciones impartidas por los técnicos extensionistas a los beneficiarios del programa en términos de la calidad y contenido de las mismas. Adicionalmente, las coordinadoras organizan, en cada municipio, de forma semanal, visitas a fincas de productores atendidos para valorar el nivel de adopción y aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos por los beneficiarios en las capacitaciones impartidas.

Adicionalmente, dos veces al año, realizan un seguimiento detallado, utilizando para ello formularios que ellas han elaborado, y que se refieren al desempeño de los productores, pero también a la gestión de las empresas y su personal.

El nivel de coordinación entre la dirección de las co-ejecutoras y el personal de supervisión de FondeAgro en las oficinas regionales es muy eficaz; hay muy buena comunicación y constantemente se están revisando los planes de trabajo. Cuando los supervisores encuentran problemas con los productores se hacen, de forma oportuna, las debidas recomendaciones a los técnicos/extensionistas; también, producto del estrecho seguimiento, la UC ha llegado a proponer cambios en las Empresas de Asistencia técnica y/o en el personal contratado que no cumplía adecuadamente sus funciones.

5.1.2.9 Fortalecimiento institucional de las co-ejecutoras de AT

FondeAgro ha venido haciendo esfuerzos importantes en el fortalecimiento de la capacidad y calidad del trabajo que desarrollan las co-ejecutoras de asistencia técnica en los territorios. Este apoyo ha consistido en ayudas para la apertura de oficinas y en la provisión de computadoras, equipos de oficina, motos para facilitar el acceso de los técnicos a las comunidades y la capacitación constante del personal técnico que trabaja con las diferentes co-ejecutoras.

El fortalecimiento institucional es valorado de forma muy positiva por las co-ejecutoras, las que han reconocido en las entrevistas realizadas en los territorios, la labor de FondeAgro, habiéndose manifestado que el apoyo que brinda el programa ha sido determinante para garantizar la eficacia y eficiencia de la asistencia técnica a los productores.

5.1.2.10 Principales logros alcanzados, como resultado de la asistencia técnica con los grupos meta en Matagalpa y Jinotega

- 2,833 productores han adquirido nuevos conocimientos y desarrollado nuevas habilidades en el manejo productivo de sus fincas, tanto en la zona ganadera como en la cafetalera.
- Las co-ejecutoras están introduciendo con más fuerza la atención a la diversificación para disminuir la dependencia de los productores con respecto a sus productos principales (café y ganadería de leche).
- Los productores de café han incrementado sus rendimientos como resultado de la aplicación de nuevas técnicas de manejo de las plantaciones, pasando a producir de 7 qq/Mz antes de ingresar al Programa a 13 qq/Mz actualmente. Específicamente, FondeAgro brindó apoyo a los productores en la reparación y calibración 1,050 despulpadoras manuales, lo que ha tenido un efecto en la mejora de la calidad.
- En lo que se refiere a la producción de café, se logró observar en las reuniones con los productores que hay un cambio en la mentalidad en ellos orientada a producir con mayores niveles de calidad y con visión de mercado.
- Los productores han mejorado su tecnología de producción para el secado del café en las fincas, reduciendo costos y logrando comercializar en la cosecha pasada (2004–2005) mayores volúmenes de café, mejorando con ello sus ingresos.
- En la zona ganadera, se han introducido 8,000mz. de pasto mejorado y, actualmente, en las fincas de 60 productores se están manejando parcelas de difusión y 100 parcelas demostrativas de diferentes variedades de pasto, bancos de proteínas, incentivando también la producción artesanal de semillas.
- Un apoyo muy valorado por los beneficiarios es el respaldo con que cuentan hoy día, cuando las co-ejecutoras les proveen un aval para acceder a créditos con las intermediarias financieras.

- Se han introducido nuevas alternativas de producción para incentivar la diversificación de la fincas, entre ellas mencionamos las más relevantes:
 - Introducción de las abejas melíponas productoras de miel para el mercado; 37 productores están organizados en dos cooperativas, las cuales han sido debidamente equipadas para la producción de miel en Plan de Grama y El Cuá.
 - Introducción, en forma piloto, del cultivo de plantas medicinales con enfoque de mercado, incorporando 5 fincas de pequeños productores y 31 productoras de patio.
 - Siembra de plantaciones de cacao. Al momento de la evaluación existían 336 productores con al menos una manzana de cacao sembrada y en crecimiento desde hace dos años.
 - Siembra de 137mz de plátano y 116mz de quequisque para la comercialización.
 - Producción de peces. Un grupo de 40 mujeres se encuentra trabajando en la crianza de peces para el consumo de sus familias y para la comercialización.
 - En la zona cafetalera, se han introducido 30 fincas modelos a través de la co-ejecutora CIPAV para incentivar la diversificación de las fincas y el uso y manejo adecuado del ganado.
 - Integración de 2,672 mujeres en las actividades de economía de patio con un enfoque de mercado y mejora de la dieta alimenticia de la familia.

5.1.3 Economía de Patio

El componente economía de patio ha sido una de las actividades que FondeAgro ha promovido desde inicios del proyecto, con el objetivo de incentivar la diversificación de las fincas, incorporando en las acciones a las mujeres como sujetos activos en la unidad de producción, con capacidad de contribuir a la alimentación de la familia y la obtención de ingresos adicionales.

Actualmente, la asistencia técnica y transferencia tecnológica de cultivos está bajo la responsabilidad de las co-ejecutoras CUCULMECA en Jinotega y FUDEMAT en Matagalpa, ambas instituciones cuentan con equipos técnicos de extensionistas que brindan la asistencia técnica a 2,672 mujeres.

En el convenio firmado entre FondeAgro y las co-ejecutoras de asistencia técnica en economía de patio, se establecen acciones de fortalecimiento institucional, las cuales han consistido en proveerles de apoyo logístico, equipos de oficina y materiales. Este apoyo es muy reconocido por parte de las co-ejecutoras durante las entrevistas que llevó a cabo el equipo evaluador.

5.1.3.1 Metodología

La metodología de trabajo utilizada por las co-ejecutoras con los grupos, consiste en la realización de capacitaciones teórico prácticas en las que se les da a conocer las diferentes variedades de semillas que se pueden sembrar en los huertos, las técnicas de siembra y manejo de los cultivos, así como el procesamiento de alimentos. También se capacita a las mujeres en temas sobre aspectos administrativos y de derechos humanos. Para el abastecimiento de materiales, las co-ejecutoras cuentan con un presupuesto de inversión de \$500 dólares por participante, que es suministrado por FondeAgro a las co-ejecutoras, las cuales entregan estos montos en forma de semillas e implementos de trabajo a las integrantes de los grupos. La entrega se realiza en dos momentos (US\$250 cada vez).

5.1.3.2 Oferta tecnológica

En las reuniones focales sostenidas con grupos de mujeres se nos informó que existe una oferta tecnológica o menú de actividades que consiste en la siembra de los siguientes cultivos: cebolla, repollo, zanahoria, tomate, chiltoma, chile, yuca, rosa de Jamaica, piña, caña, camote, plantas medicinales, pitahaya y ayote, así como en la introducción de abejas melíponas. Los grupos de mujeres seleccionan de

este menú los tipos de cultivos que están en capacidad de sembrar y de brindar atención en sus patios, normalmente dedican un promedio de 2 a 4 horas de trabajo diario en las actividades del patio. El área de trabajo de los patios varía de tamaño en un rango entre 1/8 de manzana como mínimo a un máximo de 1/2 mz.

5.1.3.3 Resultados

Las actividades del componente actualmente se desarrollan en Matagalpa en 5 comunidades de Matiguás y 10 de Río Blanco, para un total de 1,350 beneficiarias, de las cuales 650 están en seguimiento, es decir que están en el Programa desde el inicio del mismo y 700 corresponden a los nuevos ingresos (ampliación). En el departamento de Jinotega las acciones de patio se realizan en 26 comunidades de El Cuá con la participación total de 1,322 mujeres; de éstas 734 están en seguimiento y 588 en ampliación.

5.1.3.4 Comités de Patio

Es importante señalar que en las comunidades, las mujeres se han organizado en grupos de comités de patio, los cuales han constituido un fondo rotativo que se originó de los materiales, semillas, ganado mayor y menor que FondeAgro suministró a los grupos al inicio de su formación. El dinero de este fondo de cada comité está depositado en cuentas de las intermediarias. Esta experiencia se valora de muy exitosa, en términos del manejo de fondos con buen nivel de responsabilidad, sin embargo, FondeAgro debería definir una estrategia de sostenibilidad de los fondos rotativos de los comités de patio, el uso de los cuales debería ser acompañado por iniciativas que pueden ser desarrolladas en conjunto con las co-ejecutoras de asistencia técnica.

5.1.3.5 Logros

En el departamento de Jinotega las acciones de patio se realizan en 26 comunidades de El Cuá. Las mujeres están organizadas en 17 comités de patio en El Cuá y 23 en Plan de Grama-Wiwili, –los cuales ya se han constituido como una cooperativa de mujeres. En Matagalpa existen 33 Comités de Patio (fuente: base de datos de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de FondeAgro).

En las reuniones con los grupos de mujeres, ellas expresaron sentirse muy satisfechas con las actividades desarrolladas en economía de patio, sobre todo porque están siendo tomadas en cuenta en las actividades productivas en la finca y porque han desarrollado nuevas habilidades en la siembra y manejo de cultivos, algo nuevo para muchas de ellas. Por otra parte, están cosechando productos que les han permitido incorporar nuevos alimentos a la dieta familiar y generar algunos ingresos adicionales obtenidos con la venta de algunos productos.

5.1.4 Agronegocios

El componente de agronegocios en FondeAgro inició sus actividades preparatorias en el año 2003; en la primera fase no fue considerado por razones presupuestarias, sin embargo, como resultado de la evaluación de la primera fase, se recomendó fortalecer el componente, por lo que en el 2004 inició sus actividades de implementación de manera efectiva.

El componente está integrado por un coordinador y dos profesionales asignados, uno para la atención y seguimiento de las actividades en la zona ganadera, y el otro para la zona cafetalera.

Las principales áreas de intervención del componente son:

1. Apoyo a los procesos organizativos de los productores (Jinotega – Matagalpa)
2. Apoyo para el procesamiento y transformación de la producción (Desarrollar valor agregado a la producción-Agroindustria)
3. Apoyo a los productores en el proceso de introducción de sus productos a los mercados nacionales y de exportación.

5.1.4.1 Principales Acciones en la Zona Ganadera

a) Centros de acopio

En la zona Ganadera, el componente está apoyando con asistencia a la organización y fortalecimiento de las cooperativas de acopio de leche San José, La Patriota y San Martín. FondeAgro ha apoyado el otorgamiento de créditos a las cooperativas para la adquisición de tanques de enfriamiento de leche, lo que permitirá mejorar su competitividad en el mercado. Por otra parte, el Programa les brinda asistencia técnica y capacitación en aspectos organizativos (cooperativismo), gerenciales y recientemente ha facilitado el trámite para la adquisición de la personería jurídica de las cooperativas, en las cuales participan de forma activa 93 socios, este número tiende a incrementarse.

En reuniones sostenidas con los socios de las cooperativas, ellos expresaron que las capacitaciones, la asistencia técnica, el apoyo a la organización y la iniciativa de construir y equipar los centros de acopio, han generado resultados muy positivos, mejorando los ingresos de los productores al haber obtenido mejores precios de venta. Por otra parte, un logro significativo es la nueva actitud que tienen hoy día los socios de cara a producir con la calidad que demanda el mercado y con un enfoque más empresarial.

b) Nicacentro

FondeAgro ha apoyado la organización de Nicacentro que es una cooperativa láctea multisectorial, integrada por 368 socios organizados en 22 comités de micro cuencas. Los socios han aportado US\$110 dólares por persona para integrarse a la cooperativa, como resultado han acumulado US\$80,592.10 dólares los que están depositados en una cuenta bancaria y que serán usados como capital social y para realizar las inversiones requeridas para construir y equipar los centros de acopio.

La iniciativa de los centros de acopio surgió como una necesidad de organización de los productores de cara a obtener mejores precios en la comercialización de la leche. Hasta la fecha se está en proceso de construir siete centros de acopio y enfriamiento de leche ubicados en la zona ganadera. En reuniones con grupos de productores, éstos expresaron tener muchas expectativas de que estas iniciativas vendrán a mejorar la situación de los productores de leche y a generar una dinámica económica en los municipios.

Es importante destacar que para el desarrollo de la estrategia de apoyo al sector lácteo en el departamento de Matagalpa, FondeAgro financió dos estudios técnicos que respaldan las acciones realizadas. El primero fue un estudio de la red de frío y de construcción y equipamiento de centros de acopio, y el segundo, sobre la factibilidad de una planta procesadora de leche. Ambos estudios han servido de base a Nicacentro para la planificación de sus actividades en la zona.

Nicacentro es una iniciativa positiva promovida por FondeAgro, sin embargo, se debe prestar mucha atención a los aspectos de sostenibilidad y a la organización de los productores en las comunidades. El nivel de la inversión que requiere Nicacentro es según el responsable departamental del magfor, bastante alta, lo que puede implicar altos riesgos para la cooperativa. Es importante que Nicacentro defina mediante acuerdos por escrito, los compromisos de venta de la leche a las empresas procesadoras, además se requiere realizar estudios de factibilidad de cada centro de acopio que se construya, considerando a cada centro como un proyecto independiente y que se realicen esfuerzos para incorporar como socios de Nicacentro a los productores que reciben asistencia técnica de las co-ejecutoras en los municipios, para garantizar materia prima de mayor calidad..

Una estrategia que podría minimizar los riesgos de un eventual atraso o viabilidad en el funcionamiento de Nicacentro es que en una primera fase, se busque fortalecer el acopio de leche de los diferentes centros para su comercialización. En una segunda etapa, se debería trabajar para desarrollar la industria de transformación de leche en queso.

c) Vinculación con el mercado

La UC ha venido centrando esfuerzos en dos aspectos. Por un lado, en el establecimiento de contactos con las principales plantas procesadoras de leche del país para lograr la firma de una carta compromiso para la compra de leche acopiada por los centros. Por el otro, identificando oportunidades con empresas exportadoras.

Asimismo, la UC está trabajando, en coordinación con MAGFOR-DGPSA, en la tarea de lograr la implementación de las Normas Técnicas Obligatorias Nacionales a nivel de los centros de acopio.

5.1.4.2 Principales Acciones en la Zona Cafetalera

a) Laboratorio de Café en El Cuá

El componente de agronegocios ha apoyado la organización y construcción de un laboratorio de catación de café. El laboratorio recolecta muestras de café en las fincas de los productores de las diferentes comunidades y realiza análisis para determinar la calidad que tiene el café en las diferentes zonas donde se produce. Se hacen pruebas de los elementos físicos (aspecto, color, uniformidad), análisis de las imperfecciones (granos quebrados, fermentados, afectados por plagas) y de catación (para determinar el aroma, fragancia, sabor y cuerpo del café). Estos análisis permiten a los especialistas del laboratorio, hacer recomendaciones a los productores sobre cómo mejorar la producción de las plantaciones y hacerlas más rentables, produciendo café de buena calidad. Ello también permite realizar un mapeo de las zonas donde se produce café de mejor calidad. Con esta información, el componente de agronegocios puede enviar las muestras a posibles compradores al exterior y el laboratorio por su parte, con los resultados puede brindar orientaciones técnicas a los productores, para mejorar la calidad del café producido.

La estrategia de trabajo del laboratorio se basa en la organización de los pequeños productores en cooperativas de producción y que éstas reciban asistencia técnica de SERVITECA para poder tener acceso al mercado internacional. Con ese propósito se les está capacitando en técnicas de manejo de café de calidad óptima, para los mercados de exportación.

Como un resultado de este esfuerzo se puede mencionar la organización de ocho cooperativas, tres de ellas en El Cuá y cinco en el municipio de Plan de Grama, a las cuales se les está brindando capacitación en toda la cadena de producción del café. Este apoyo es altamente valorado por los productores, tal como ha sido expresado en las reuniones sostenidas con los miembros de las cooperativas. En esas reuniones también ellos señalaron que hoy día ellos tienen mayor conciencia de la importancia de producir café de calidad, lo que les da posibilidades de ingresar a nuevos mercados y de obtener mayores beneficios económicos.

Se ha contratado también a un experto en beneficio húmedo, el que debe realizar un diagnóstico del estado de los beneficios húmedos en la región cafetalera y analizar la posibilidad de canalizar inversiones para la construcción de centrales de beneficio húmedo.

b) Mercado

FondeAgro desarrolló las siguientes actividades:

- El componente brindó apoyo a 8 cooperativas en la gestión de contratos de venta de café en condiciones justas que permitan a los productores obtener mayores utilidades en la comercialización.
- Apoyó a las cooperativas mencionadas para su certificación y envío de muestras a compradores de mercados de precio justo. En la cosecha de 2004–2005 las cooperativas lograron vender 8 contenedores de café: 7 a EEUU a la empresa Starbucks (un contenedor 412.5qq/oro) y un contenedor a Suecia (Arvidnortquist), de lo cual se beneficiaron 260 pequeños productores. Es importante destacar que los precios de compra negociados son muy favorables para los productores, ya que mientras

el precio que paga el mercado internacional es de US\$100 dólares por quintal, las empresas a las que se les está vendiendo pagan US\$121/qq y pagan adicionalmente \$5 dólares por quintal como estímulo.

- En el 2006 se logró establecer un nuevo contrato con Arvidnortquís, mediante el cual dicha empresa se comprometió a comprar 6 contenedores por un período de tres años con posibilidades de aumentar.
- Se han organizado viajes comerciales con compradores japoneses a las zonas cafetaleras del país, para establecer contratos de compra.
- En el 2005 FondeAgro promovió la visita de 12 empresas tostadoras de café japonesas al país para mostrar las características del café de Nicaragua.
- Se está capacitando a los productores para desarrollar habilidades y enfoque empresarial en las actividades que realizan en sus fincas.
- Se ha apoyado, mediante giras de trabajo, a los productores de la zona cafetalera para que conozcan otras experiencias en otros países como Suecia y Noruega.

5.1.5 Legalización de Tierras

Las actividades del componente iniciaron en octubre del 2002 con la firma del convenio entre FondeAgro y la OTR con el apoyo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. FondeAgro se puso como objetivo, inscribir 378 títulos de reforma agraria inscritos en derechos reales en Plan de Grama y 438 en El Cuá. Asimismo, se planteó ampliar las acciones a otros municipios y hacer una exploración preliminar de la situación de tenencia de la tierra en los municipios de Matagalpa donde trabaja FondeAgro.

El proceso de legalización de tierras de beneficiarios del Programa FondeAgro fue seriamente afectado por los conflictos existentes entre los Poderes Ejecutivo y Legislativo, así como porque el proceso de gestión para la legalización de los títulos a través de la OTR demandó una serie de requisitos y diferentes gestiones, se sumó a eso, la falta de documentación por parte de los beneficiarios, todo lo cual generó una larga espera de casi tres años, hasta que en abril del 2005 se entregaron en Plan de Grama, 358 títulos agrarios de propiedad inscritos en derechos reales.

Cabe señalar que para la legalización de los títulos, FondeAgro colaboró con la elaboración de la boletas de levantamiento socioeconómico de la situación de las fincas, financió el levantamiento topográfico de las fincas y facilitó el proceso de identificación de los dueños de las propiedades, lo que constituía un serio problema para dar curso a la gestión.

Con la entrega de dichos títulos se legalizaron 5,377.48 manzanas en 12 comunidades de la Micro Región de Plan de Grama, Municipio de Wiwilí. De los 358 títulos entregados, 188 familias o el 52.51% estaban atendidos con asistencia técnica; 514 personas fueron beneficiadas directamente en este proceso, 295 hombres o sea el 57.39% y 219 mujeres (el 42.60%). De los 358 beneficiarios de Plan de Grama, 57 productores tenían acceso al crédito.

Adicionalmente se otorgaron 395 títulos de reforma agraria que se inscribieron en el Registro Público de la Propiedad de la ciudad de Jinotega, en la sección de Derechos Reales. Los 513 beneficiarios directos que corresponden a los 395 títulos de El Cuá estaban demográficamente distribuidos en 25 comunidades. El total de manzanas legalizadas fue de 4,942.74. Del total beneficiarios, 270 o el 52.63% son hombres, 243 beneficiarios o el 47.36% son mujeres; 109 títulos o el 27.59% son mancomunados (matrimonios), 8 títulos (el 2.02%) son mancomunados-en-otro (familiares) y 277 títulos o el 70.12% son títulos individuales.

Al momento de la evaluación, el componente de titulación estaba inactivo debido a que se ha decidido no continuarlo. Sin embargo, durante las visitas a campo pudimos comprobar que la gente se siente muy satisfecha por haber obtenido su título de propiedad, sobre todo las mujeres que ahora aparecen en los títulos compartiendo derechos con los hombres.

En los Anexos 5.10 y 5.11 se presentan los cuadros consolidados de los resultados de la titulación realizada por FondeAgro en Plan de Grama y El Cuá, respectivamente.

5.1.6 Fortalecimiento institucional

5.1.6.1 Fortalecimiento de las Oficinas Departamentales del MAGFOR

Las oficinas departamentales del MAGFOR tienen entre sus responsabilidades: (i) la vigilancia en sanidad animal y vegetal; (ii) la articulación en los territorios del SPAR; (3) la articulación de las políticas a nivel territorial; y (iv) la coordinación en la implementación de programas, como por ejemplo, el programa “Libra x libra”, apoyando la parte organizativa (capacitación en gestión, organización).

El FondeAgro ha fortalecido a estas oficinas del MAGFOR de diversas maneras. Ha proveído vehículos a los directivos, motos a los técnicos y equipamiento para las oficinas, así como apoyo logístico, lo que les ha permitido ampliar la cobertura y tener una mayor presencia en los territorios. FondeAgro financia también varios técnicos de dichas oficinas, los cuales actúan como consultores técnicos, además de trabajar con los promotores y acompañar a las unidades técnicas de las Alcaldías (UTM), asesorándolas en la aplicación de leyes y políticas. Actualmente los técnicos de MAGFOR permanecen en los territorios, y están vinculados a la elaboración de planes de desarrollo municipales, apoyan las campañas y la organización de prevención de incendios, la implementación del programa “libra x libra”, y trabajan en las comisiones de producción, social y de medio ambiente y actúan como bisagra entre las instancias municipales y los productores haciendo posible que los productores puedan tener incidencia en las decisiones que les atañen. Al momento de la evaluación, las oficinas complementaban el seguimiento que da la UC a las microfinancieras y a las empresas de asistencia técnica, trabajaban conjuntamente con las organizaciones de productores, con universidades (por ejemplo en pasantías para estudiantes en la zona, a cambio de la capacitación de técnicos en las Universidades), también en las campañas de educación con el Ministerio de Educación (los técnicos dan cursos y charlas sobre la ley forestal y otros temas).

Uno de los aspectos fundamentales del fortalecimiento proveído por el FondeAgro ha sido la capacitación del personal de las direcciones departamentales en gestión y en aspectos técnicos, lo que ha permitido mejorar la capacidad técnica para trabajar en la región, mejorar la capacidad de negociación de las oficinas con los Gobiernos locales y, en particular, fortalecer el trabajo con las UTM. FondeAgro ha financiado al personal del MAGFOR, estudios de grado y postgrado, tesis de maestría, participación en cursos técnicos, administrativos, vinculados a proyectos y otros requeridos para el mejor cumplimiento de sus funciones.

Los múltiples apoyos recibidos por el MAGFOR a nivel departamental han posibilitado que las oficinas departamentales del Ministerio se fortalezcan y puedan tener una mayor proyección hacia el sector rural; mejor identificación con los gremios del sector rural y puedan ampliar sus servicios para atender la provisión de semillas, el tratamiento de enfermedades de frutas y otros (sanidad vegetal), y la atención a la sanidad animal.

Todo lo anterior ha producido un cambio en la imagen de MAGFOR en el ámbito local y departamental. Los representantes departamentales del MAGFOR son ahora mejor considerados y participan como miembros de la Mesa de Desarrollo Rural Productivo y en el Consejo de Desarrollo Departamental.

Con el apoyo de FondeAgro se está comprando una casa “propia” para el MAGFOR en Jinotega y construyendo un local en Matagalpa, los cuales albergarán varias instituciones vinculadas al Ministerio (por ejemplo: el INTA), lo que permitirá facilitar el trabajo conjunto.

A través del apoyo brindado, el MAGFOR viene también implementando la red de promotores con el objetivo de tener una mayor presencia en el campo. Por departamento, hay dos técnicos de base y dos técnicos que atienden la red de promotores, además de trabajar a nivel municipal. Esto ha permitido mejorar la implementación de acciones con las asociaciones de productores. Por ejemplo, se reactivó la asociación de productores y ganaderos de Jinotega.

Una de las grandes ventajas señaladas por el personal del MAGFOR con relación al apoyo del FondeAgro es la agilidad de este último; los trámites de FondeAgro se resuelven usualmente en una semana, mientras que ellos toman de dos a tres meses cuando se realizan a través del MAGFOR.

El FondeAgro ha fortalecido también el poder de decisión de los directores departamentales en la conducción del Programa. Los directores departamentales eran anteriormente parte del Consejo Directivo, pero sin voz ni voto, desde el 2004 cuentan con voto en dicho Consejo.

El apoyo de FondeAgro a las oficinas departamentales del MAGFOR ha sido muy importante, sustancial y oportuno. Los representantes del MAGFOR señalaron que de no existir este apoyo, no podrían haber realizado todas las acciones que les han dado presencia, reconocimiento y prestigio en sus territorios. Ellos consideran que si el FondeAgro desaparece, la capacidad operativa de las oficinas departamentales va a disminuir, más aún cuando no hay seguridad de que se consiga todo el financiamiento requerido por el PRORURAL.

5.1.6.2 Fortalecimiento de la red de promotores

Desde el 2005 y como una responsabilidad de MAGFOR y FondeAgro se están formando promotores para constituir una Red de promotores. La promotoría es una forma de extensión no convencional, la que se hace efectiva mediante la transferencia horizontal de conocimientos y saberes, donde el campesino es el principal actor y sujeto; éste es apoyado y motivado por equipos de técnicos que promueven esta dinámica, la cual se basa en aprender haciendo (experimentación campesina) y en el ejercicio de la práctica. La idea general es formar líderes y agentes de cambio, bien organizados y capacitados, para que se conviertan en promotores, quienes de forma voluntaria, con la práctica y el acompañamiento promuevan y transmitan las experiencias, tecnologías, procesos de capacitación y organización y, en general, los conocimientos generados por FondeAgro a los demás agricultores, contribuyendo así a un mayor desarrollo agropecuario y rural.

Con ese propósito se involucran los técnicos de Technoserve, FUNDEMAT⁴, FondeAgro y MAGFOR, a quienes se les capacita para que ellos, a su vez, capaciten y asistan a la red de promotores y sistematizan las experiencias y apoyen la organización de la red. También se contratan consultores financiados por FondeAgro para realizar esa labor. Ellos promueven eventos; apoyan en la selección de los promotores, en la experimentación campesina, en la elaboración de diagnósticos, en el diseño de capacitaciones, en el desarrollo de tecnologías diversas, en la elaboración del POA de los promotores, hacen visitas de campo y realizan el seguimiento de los ensayos. Ayudan además, en la definición y diseño de herramientas de seguimiento, la organización de productores por rubro y por temática y el intercambio de experiencias, y en la definición de los planes de capacitación, de estímulo y de acompañamiento. Los técnicos forman promotores consultores e identifican a los promotores líderes y más aptos, realizan diagnósticos de necesidades de capacitación y apoyan la formación de grupos de experimentación. En menor medida, hacen el seguimiento de la formación de los promovidos. Los técnicos son el contacto y enlace con los promotores a nivel de municipios.

⁴ En el caso de FUNDEMAT que está encargada de la formación de comités de patio, un representante de cada comité pertenece a la red de promotores

La red de promotores es además un mecanismo para:

- Ayudar a generar informaciones fidedignas tanto para situaciones de emergencia como para evaluar la situación agropecuaria.
- Facilitar el enlace entre Alcaldías y MAGFOR; por ejemplo para canalizar las demandas de semillas forestales o agrícolas/raíces y tubérculos. Las semillas son vendidas a través de las Alcaldías, lo que ha permitido formar un fondo revolvente para seguir comprando y atendiendo necesidades de los productores. De esa manera, se forma un “triángulo” Alcaldías-Promotores-MAGFOR más operativo.

Los Promotores deben identificar y formar al menos 5 promovidos por comunidad. La meta al 2011 es que se cuente con una red de promotores reconocida e integrada por 1,200 promotores(as), quienes hayan provisto AT a 6,000 productores(as) de 15 municipios de los Dptos. de Jinotega y Matagalpa para que éstos(as) adopten tecnologías y conocimientos desarrollados por el FondeAgro.

Hasta la fecha se han logrado los siguientes avances y resultados:

- 418 promotores (según la base de datos) de los cuales 87% son hombres y 13% son mujeres.
- Se ha diseñado la estrategia de la Red.
- Un plan de capacitación para los promotores ha sido diseñado y se ha iniciado ya su implementación.
- Se cuenta con técnicos capacitados en liderazgo, formulación y evaluación de proyectos.
- Existe un reconocimiento de la red mediante la certificación de los promotores como gestores del desarrollo local, por parte de algunos gobiernos municipales.

En algunas localidades, como por ejemplo en Pantasma, los promotores se están organizando para tener representación en el Consejo de Desarrollo Municipal, y además para conformarse como organización que pueda elaborar proyectos y darles seguimiento.

Los promotores han presentado también sus planes operativos para cada uno de los municipios donde están establecidos. Entre las actividades consideradas en dichos planes se encuentran: Realizar talleres de capacitación en temas sobre la no quema, economía de patio, post cosecha, medio ambiente, el cultivo de frijoles y maíz, uso de plantas medicinales y sanidad animal. En los planes se incluye: sembrar manzanas de pasto mejorado, apoyar el programa Libra Por Libra, promover las prácticas de conservación de suelos, el uso de abono orgánico; construir viveros de frutales, productos forestales y maderables y capacitar sobre el tema; experimentar con parcelas de maíz HS5G versus semilla criolla, experimentar parcelas de frijol con abono orgánico gallinaza y estiércol, experimentar rendimientos de maíz criollo para pinol, promover el mejoramiento genético de cerdos con razas DUROC y JERSEY, atender la demanda de botiquines veterinarios, establecer un banco de semillas, promover la siembra de musáceas mejoradas, realizar acciones para el control de vampiros; asimismo validar nuevas variedades de semillas de hortalizas como cebolla, tomate y chiltoma, producir semillas de maíz y frijol, experimentar con pastos e insumos para mejorar la alimentación del ganado en verano, realizar visitas de campo y de intercambio de experiencias y promover la realización de reuniones de productores en las comunidades y asambleas comunitarias para promover la red promotores

Es importante recalcar que, esfuerzos similares para la capacitación de promotores y la constitución de una red de promotores existen actualmente. Programas como el de “Campesino a Campesino” perteneciente a la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos-UNAG, la Universidad Campesina (UNICAM) y el Instituto para la Promoción Humana (INPRHU) cuentan con más de 15 años de experiencia en la formación de promotores de tecnologías agrícolas, y vienen obteniendo resultados

satisfactorios en comparación con otros métodos. Sin embargo, otros esfuerzos similares no han logrado consolidarse debido a la carencia de incentivos. Por tanto, es importante que el MAGFOR y FondeAgro, con miras a la sostenibilidad de la red, identifiquen los mecanismos que permitan incentivar a los productores participantes en la red.

5.1.6.3 Fortalecimiento de las Alcaldías

El fortalecimiento de las alcaldías se realiza utilizando dos modalidades. La primera es el apoyo directo mediante inversiones en infraestructura que favorezcan el desarrollo productivo. La segunda vía, es la indirecta a través del apoyo que reciben los municipios mediante los técnicos del MAGFOR financiados por el FondeAgro, los cuales desarrollan una serie de acciones de trabajo conjunto con las alcaldías, específicamente con las UTM, en las cuales el personal de éstas se capacita y adquiere nuevas competencias que mejoran su desempeño.

Mediante el apoyo directo provisto por FondeAgro a las alcaldías se han construido puentes, vados y mejorado el acceso mediante la reparación de caminos. Un porcentaje del financiamiento es realizado por la propia alcaldía y en algunos otros casos también por los productores y el IDR.

Anualmente FondeAgro destina fondos para apoyo institucional a las alcaldías, con los cuales se adquieren motos, computadoras e insumos de oficina. FondeAgro también ha suministrado apoyo para financiar viajes de funcionarios de la alcaldía al exterior, ha proveído equipamiento, recursos para la formación de una biblioteca y para la construcción de un estadio.

Para recibir el apoyo financiero, las alcaldías hacen una propuesta de inversiones a FondeAgro, para recibir su apoyo y luego el Programa hace una selección en base a las prioridades para ejecutar las inversiones y a los mecanismos establecidos en el reglamento respectivo. Luego de esto, se firma un convenio con FondeAgro que contempla:

- Apoyo en obras de inversión
- Fortalecimiento institucional
- Capacitación

Los alcaldes entrevistados indicaron que el proceso de gestión para el apoyo en inversiones u otro tipo de requerimientos es muy ágil, en comparación a otras instituciones como el IDR que gasta mucho tiempo en la realización de los estudios. Ellos manifestaron su satisfacción por los apoyos recibidos de Fondeagro e indicaron que éstos han sido muy importantes para el desempeño del trabajo del gobierno municipal.

5.1.7 Articulación entre los componentes

La articulación entre los componentes se realiza en el FondeAgro mediante las coordinaciones que se establecen a nivel de los responsables de componentes y también mediante acciones concretas que son señaladas en los planes operativos anuales.

Dado que la organización de la UC permite un trabajo muy cercano y de equipo, y a que se llevan a cabo reuniones semanales de los integrantes del FondeAgro en las que se informa de las actividades que realiza cada uno de ellos, existe un buen conocimiento por parte de todos los miembros del Programa de lo que cada componente viene realizando. Ese buen conocimiento, facilita y hace posible que se establezcan buenas coordinaciones y articulaciones entre los diversos componentes, lo que ha permitido también que los beneficiarios puedan ser receptores simultáneos de los diversos apoyos que brindan los componentes. De esa manera existen las condiciones para tener estrechas relaciones entre los tres componentes principales del FondeAgro: asistencia técnica, crédito y agronegocios.

FondeAgro está logrando cada vez más articular la asistencia técnica y el crédito. Esa integración de ambos apoyos ha permitido potenciar los resultados obtenidos por el Programa. A esta articulación, en el último año, se viene sumando también con más fuerza el componente de agronegocios

En los planes operativos anuales, se establecen actividades y resultados para establecer la vinculación y articulación entre los diferentes componentes del programa. A manera de ejemplo, en el POA 2006 y sobre la relación entre el crédito y asistencia técnica, se indica que “por lo menos 150 productores beneficiarios de crédito se hacen participantes de los programas de AT”. Al respecto, el informe de avances del POA, señala que ese año se empezó a identificar productores de créditos para ser incluidos en asistencia Técnica, aunque todavía están en proceso de contabilizarse. Por otro lado, el POA 2006 indica que se proveerá “apoyo a las intermediarias de crédito para la difusión entre los productores de AT de los productos financieros ofrecidos por ellas”. Sobre ello el informe de avance del POA 2006 reporta que el 100% de productores asistentes a capacitaciones durante fase de promoción reciben información sobre productos ofrecidos por las micro-financieras con fondos de FondeAgro.

Con respecto a la relación entre crédito y titulación de tierras, el POA 2006 señala que “Al menos 150 productores con títulos han tenido acceso a crédito”, el reporte de avance a junio del 2006 indica que un total de 132 productores que se beneficiaron de la legalización han obtenido créditos en las IMF.

Ese tipo de vinculaciones ejemplificado en el párrafo anterior, debería estar más presente en los próximos planes operativos, para ello, al momento de formular la planificación anual, los encargados de los componentes deberían de analizar todas las posibilidades que existen de crear sinergias en las actividades que realizan los diversos componentes y deberían incluir acciones específicas encaminadas a articular de una mejor y más integral manera los componentes del FondeAgro. De esa manera, el POA debería incluir actividades que apunten a esta articulación y que el alcance del Programa se vea mejor reflejado en éste.

Este nuevo esfuerzo de mayor articulación entre componentes implica un ajuste de las estrategias de trabajo y criterios de FondeAgro. Pues no se trata de “agregar” más actividades, sino de seleccionar aquellos beneficiarios que tienen potencial e interés para estar involucrados –a lo largo del tiempo y eventualmente en forma progresiva– en los diferentes servicios atendidos por FondeAgro.

5.2 Hallazgos Sobre la Gestión del Programa

Los hallazgos sobre la gestión del programa se presentan en esta sección bajo cinco aspectos:

- Organización y funcionamiento de la Unidad Coordinadora.
- Gestión de recursos humanos de la UC.
- Gestión de la planificación, monitoreo y evaluación.
- Presupuesto/ejecución financiera.
- Gestión de la UC con respecto a los socios directos.
- Articulación institucional de FondeAgro.

5.2.1 Organización y Funcionamiento de la Unidad Coordinadora

El FondeAgro es legalmente una instancia del MAGFOR, sin embargo, posee un altísimo grado de autonomía, tanto para el desarrollo de sus actividades como para el manejo de sus recursos, lo que le permite ser sumamente efectivo y rápido en la ejecución de sus planes y en el logro de sus resultados y objetivos. A diferencia de las otras instancias del MAGFOR, FondeAgro puede realizar contrataciones directas sin estar sometido a la Ley de Contrataciones del Estado, tampoco está obligado al cumplimiento de muchas normas que son aplicables a las instituciones públicas.

Consideramos que la estructura que ha adoptado, es la apropiada ya que en ella existe una clara definición de funciones y responsabilidades, las cuales se encuentran detalladas en el Reglamento del Programa y que cubren todo lo que éste debe realizar. En términos generales, el modelo organizativo

de gerenciamiento, coordinación y administración del Programa es muy adecuado para una óptima ejecución del mismo. Los roles (funciones, responsabilidades y autoridad) de las diferentes unidades que conforman el FondeAgro están clara y detalladamente establecidos. Ello ha permitido que el Programa produzca los resultados esperados, que exista una buena coordinación y administración del mismo, que se aprecie orden, transparencia, responsabilidad y trabajo de equipo y que el programa sea percibido por todos sus socios como un mecanismo eficaz y eficiente para promover el desarrollo del grupo meta. A esto ha contribuido significativamente, la calidad profesional del coordinador y de los otros integrantes del equipo a cargo del FondeAgro, quienes trabajan de una manera concertada, con una alta motivación y un alto nivel de dinamismo.

Los integrantes del equipo a cargo del FondeAgro se reúnen semanalmente para compartir los avances de las actividades a su cargo y para analizar la problemática que se les presenta en el desempeño de sus funciones. Todos ellos están ampliamente informados de todas las actividades que realiza el Programa, lo que les permite poder coordinar de mejor manera las actividades conjuntas y las articulaciones entre los diferentes componentes. El amplio número de actividades que se ejecutan, así como las muchas responsabilidades que tiene el Programa, tienen un costo en el sentido de que existe poco tiempo para realizar reuniones en las cuales se reflexione sobre los aspectos estratégicos y sobre la proyección futura del Programa. En el presente año se hizo un esfuerzo para superar esta debilidad, se programaron algunas reuniones del equipo ejecutivo con ese objetivo, sin embargo, la presión del quehacer diario y de la problemática inmediata y la gran cantidad de actores con los que se debe interactuar y a los que se debe atender, obligó a que estas sesiones fueron suspendidas. Consideramos que esa iniciativa debería ser retomada, ya que ella permitirá también ir diseñando estrategias para transferir a los otros socios del Programa, actividades que ya están sistematizadas y listas para ser transferidas, dejando este tiempo disponible a los funcionarios del FondeAgro para el tratamiento de los aspectos más centrales antes mencionados.

Por otro lado, nuestra apreciación es que existe una buena articulación de trabajo entre la oficina central del FondeAgro y las instancias descentralizadas del mismo, lo que permite una muy adecuada implementación técnica de las acciones del Programa, así como adecuados mecanismos de coordinación entre éstos con otras instituciones, programas y proyectos.

La mayor debilidad del modelo está en el campo administrativo; aquí nos referimos al alto poder otorgado al Coordinador en los aspectos del manejo de las cuentas del Programa. Los cheques requieren de su sola firma, lo cual, por un lado, puede generar problemas en los momentos en que el coordinador tiene que tomar vacaciones o no se encuentre en Matagalpa por un período largo, pues durante sus ausencias no se puede girar ningún cheque. Por otro lado, no es una medida saludable que una sola persona maneje, con su sola firma, cuentas en las cuales algunas veces existen depósitos que sobrepasan los 2 millones de dólares. Consideramos que esta situación debe ser corregida y se debe implementar un sistema de doble firma (con 3 personas autorizadas).

Un aspecto importante, vinculado con el aspecto organizativo, que debe ser destacado, es el buen funcionamiento del Consejo Directivo del FondeAgro. Este consejo, en el cual participan representantes del MAGFOR Central y de las oficinas departamentales de ese ministerio, así como el coordinador del FondeAgro y., no es uno que aprueba todo lo que se le pone por delante, sino uno que analiza a profundidad las decisiones que está tomando y también los aspectos estratégicos del Programa. La presencia de los delegados departamentales del MAGFOR y la sustentación que hacen de las propuestas presentadas por los funcionarios del Programa, permite tener información para que las decisiones tengan el debido sustento y se basen en el conocimiento de la realidad donde esas decisiones serán implementadas. Prueba de la fortaleza de este consejo es el hecho de que las reuniones mensuales se han producido con toda regularidad, que la participación de los miembros ha sido constante y que sus integrantes se sientan satisfechos y motivados de la labor desempeñada.

5.2.2 Gestión de recursos humanos de la UC

El proceso de contratación de los principales funcionarios de FondeAgro está a cargo de la empresa ORGUT, la cual selecciona al personal técnico internacional y nacional que conduce el Programa. El equipo de evaluación del Programa revisó los currículos de los principales funcionarios y encontró que ellos tenían la experiencia y capacidades apropiadas para ocupar los cargos que actualmente desempeñan. Además, en todas las entrevistas y reuniones que se tuvo con diferentes actores del Programa, nunca hubo quejas con respecto al desempeño de ninguno de los miembros del FondeAgro, sino todo lo contrario, apreciaciones muy positivas sobre el trabajo que realizan y sobre la alta calidad profesional que ellos tienen. Las contrataciones del personal técnico de nivel medio son realizadas por el Coordinador del Programa y reciben la aprobación de ORGUT. Es importante señalar, que no se ha producido ningún caso de presiones por parte del Consejo Directivo o de la Alta Dirección del MAGFOR para imponer algún candidato en un puesto en concurso.

En cuanto a la evaluación del desempeño, formalmente ésta se llevó a cabo en una sola oportunidad, en el año 2005 y estuvo a cargo de un funcionario de ORGUT, el cual evaluó el desempeño de todo el personal con base en los términos de referencia, las capacidades del personal y el trabajo realizado. Además de ello, el coordinador, en forma permanente, está haciendo el seguimiento del trabajo que realizan los diversos profesionales a su cargo y verificando el desempeño de su personal y le provee retroalimentación. En algunos casos, cuando se detectó un desempeño que no estaba a la altura del esperado, los contratos no fueron renovados. No existe una directiva explícita de la periodicidad de la evaluación del desempeño, ni tampoco un procedimiento definido para la misma. Al respecto, sería conveniente contar con uno.

La rotación del personal de FondeAgro ha sido mínima. FondeAgro es, también, un programa que fortalece su propio capital humano. La gran mayoría de los técnicos, a diferentes niveles, reciben capacitaciones, y son motivados a través de su participación en eventos en los cuales se fortalecen sus competencias. También como norma, ellos deben transmitir y compartir lo aprendido. Esto significa que la “inversión” de FondeAgro tiene un efecto multiplicador. Ello ha permitido también que ciertos técnicos hayan sido promocionados en forma progresiva, con mayor especialización alcanzando puestos de mayor responsabilidad.

Un aspecto interesante es que el personal del FondeAgro no se identifica como funcionarios de MAGFOR, a pesar que como ya se dijo éste es una instancia de dicho ministerio. Ello puede deberse a que los contratos que ellos han suscrito no son con el MAGFOR sino con ORGUT pero también puede deberse a que el personal del programa no se identifica con la imagen de *un funcionario público*.

Tal vez la principal limitante con relación a los recursos humanos, es el alto número y la gran diversificación de actividades que existe, lo que mantiene al personal en un activismo permanente, lo que resta tiempo para realizar actividades de análisis, reflexión y sistematización.

5.2.3 Gestión de la planificación, monitoreo y evaluación

FondeAgro ha elaborado un conjunto de herramientas de planificación y monitoreo, y cuenta con una estructura (Unidad de Monitoreo y Evaluación) que cumple un rol de “auto-evaluación funcional” que en la práctica permite a la Unidad Coordinadora, disponer de elementos para la reflexión y la toma de decisiones. El Responsable de Monitoreo y Evaluación mantiene estrecha relación directa con el Director Ejecutivo, los especialistas y los técnicos del Programa. Ello es meritorio si se compara esta dinámica de trabajo con otros Programas en donde las unidades de monitoreo y evaluación son consideradas como “coercitivas” y con un mandato de “evaluación externa”.

Para analizar el sistema de planificación, monitoreo y evaluación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura del marco lógico del Programa.

- Estructura de la planificación operativa.
- Diseño e implementación del sistema de reportes anuales.
- Diseño e implementación del sistema de monitoreo de indicadores y productos de actividades.

En resumen, se analizará la funcionalidad del sistema de planificación, monitoreo y evaluación como instrumento para la toma de decisiones.

5.2.3.1 La estructura del marco lógico del Programa.

El marco lógico de la Fase 2 del Programa está estructurado sobre la base de cambios en los diferentes tipos de actores/niveles (productores, organizaciones de productores, productores en relación con la comercialización, titulación de productores, MAGFOR, Organismos de Asistencia técnica, Organismos crediticios, Alcaldías, Red de promotores).

Si bien esta formulación es adecuada a los cambios esperados en cada uno de los actores, los indicadores y las líneas de actividades (llamadas “estrategias”) han demostrado no ser del todo adecuadas para medir y generar dichos efectos.

La definición de los indicadores requiere ser mucho más selectiva, de manera que el conjunto de indicadores no llegue a generar un monitoreo engorroso y que permita reflejar los cambios mínimos necesarios en los actores identificados. El marco lógico vigente contabiliza unos 66 indicadores, cantidad inmanejable; además se mezclan indicadores de efectos (cambios) con productos de actividades. También varios de los indicadores de resultados miden cambios en la condición socioeconómica de los productores los cuales también corresponden a indicadores de los Objetivos del Programa y del Objetivo General.

Más que un reajuste “semántico” del marco lógico, el equipo evaluador (EE) cree que con la experiencia y la calidad del equipo técnico de FondeAgro, la definición más precisa de los cambios centrales – a diferentes niveles– esperados en los diferentes tipos de actores, permitiría delimitar con mayor claridad, el alcance del Programa, tomando en cuenta sus ejes de trabajo (asistencia técnica, crédito, economía de patio). Con ello, se lograría reducir en forma drástica el número de indicadores. El alcance del Programa debería reflejar también la articulación entre componentes, pues esto permitiría al Programa diseñar líneas de actividades que apunten a esta articulación.

En la etapa actual de FondeAgro, el marco lógico debería incluir indicadores que hagan referencia explícita a la generación y difusión de modelo(s) de desarrollo rural. En efecto, llama la atención que en el marco lógico de FondeAgro, no exista mención en los indicadores de efectos, a la generación de modelos de intervención (y sub modelos).

Vale la pena mencionar que es recomendable que la revisión del marco lógico (resultados, indicadores, supuestos, líneas de actividades de resultados) se haga inclusive para lo que queda de la Fase 2, pues permitiría dimensionar el peso de componentes como por ejemplo, el de agronegocios y de las acciones más directamente relacionadas con la articulación entre componentes, y con la sistematización y difusión de los resultados y metodologías a otros actores. Asimismo, permitiría llegar a la definición del rol que se espera que juegue el MAGFOR dentro del Programa de cara a la “transferencia” de ciertas funciones que FondeAgro podría ir delegando. En efecto, no se trata de agregar, en forma indiscriminada, más funciones a la UC de FondeAgro, sino más bien, cuando sea necesario, reajustar ciertas responsabilidades y/o funciones (peso de los esfuerzos en cada componente, difusión de resultados, por ejemplo) a medida en que los otros actores de FondeAgro tengan mayor capacidad y “mandato” para asumir ciertas funciones.

En particular y a título de ejemplo, la línea de trabajo con los Promotores ha sido inicialmente diseñada e implementada como un instrumento de fortalecimiento del MAGFOR. Por ende, se recomienda que, como tal, esté incluido dentro del resultado correspondiente, de manera que defina con mayor precisión las responsabilidades asociadas al MAGFOR.

De la misma manera, para la definición de los supuestos del marco lógico, es necesario en primer lugar, clarificar si conceptualmente se van a utilizar Supuestos o Riesgos. Se recomienda utilizar solamente uno de los dos conceptos. También es de suma importancia incluir en los supuestos, solamente aquellos que corresponden a “factores externos al control del Programa”, diferenciándolos de aquellos en los cuales el Programa justamente pretende incidir.

5.2.3.2 La estructura de la Planificación Operativa del Programa.

El Plan Operativo es un instrumento que permite definir las tareas necesarias en el plazo de un año – dividiendo las tareas por trimestre o semestre–, tomando como base las líneas de actividades de cada uno de los resultados, ambos –líneas de actividades y resultados– definidos en el marco lógico (Ver Anexo 5.12).

Los formatos de los Planes Operativos del Programa FondeAgro han ido cambiando a lo largo de los años. Pero tienen en común que carecen de claridad pues, en vez de permitir aterrizar directamente en tareas y productos, vuelven a definir resultados (algunos diferentes a los del marco lógico), actividades e indicadores (que en realidad son productos). Se recomienda simplificar fuertemente el formato (ver Anexo 5.13) y adoptar un sistema en el cual se refleje la articulación con el marco lógico ajustado, acorde con lo recomendado en el acápite 5.2.3.1. de esta sección.

Asimismo, considerando que muchas de las actividades de FondeAgro responden a procesos (en organización de productores, ciclos de producción, etc.) el sistema de planificación debería tener varios niveles temporales de planificación: el anual (base para la presupuestación y organización del trabajo y de la UC), y el trimestral o mensual –dependiendo de la dinámica de las acciones. Se ha podido constatar que la planificación de FondeAgro pasa de un marco temporal de un año a un marco temporal de semanas. Ello, además de aumentar la carga en tareas de planificación, puede dificultar la realización de eventos de reflexión del equipo sobre los avances del Programa y una eventual readecuación de las estrategias de trabajo.

5.2.3.3 Diseño e implementación del sistema de reportes anuales

El sistema de reportes anuales debería permitir dar cuenta de los avances en los niveles de impactos, efectos, desempeño. Estos son: indicadores del Programa, indicadores de resultados, productos de actividades.

En FondeAgro, los informes anuales, por el formato utilizado en los planes operativos anuales, reportan exclusivamente sobre los “productos” (llamados también indicadores de actividades). Ello conduce a que los indicadores de resultados no sean medidos en forma sistemática a pesar de que constituyen la “columna vertebral” del Programa (cambios en los diferentes tipos de actores). Por ello, y para fines de claridad y simplificación en la comunicación de los avances del Programa, una alternativa de cómo ajustar el formato de reportes se presenta en el Anexo 5.14.

5.2.3.4 Diseño e implementación del Sistema de Monitoreo de indicadores y productos de actividades

Desde el 2003, FondeAgro ha venido diseñando, ajustando e implementando un sistema de monitoreo de impactos, o sea, referente a los cambios en la situación socioeconómica de los productores y su desempeño. Este sistema ha permitido generar informaciones ordenadas, organizadas y valiosas con respecto a estos temas. La encuesta anual se realiza a una muestra de un 10% de los productores, tomando en cuenta los momentos en que estos productores se incorporaron al Programa. Ello incluye la línea base de las variables a las cuales se le da seguimiento.

Asimismo, FondeAgro lleva un Directorio de productores que corresponde al universo total de los beneficiarios del Programa. Este Directorio ha demostrado ser sumamente útil no solamente como fuente de informaciones para el monitoreo del Programa, sino también como herramienta de trabajo de los diferentes actores del Programa. En particular, esta lista actualizada permite a las organizaciones de crédito y de asistencia técnica, identificar a productores beneficiarios de uno o ambos componentes para orientar sus acciones (para la promoción de sus servicios en particular).

Lo que FondeAgro no ha diseñado es un sistema de monitoreo similar que permita disponer de una línea base y sistema de seguimiento de los indicadores de Resultados del Marco Lógico. Debido a ello, FondeAgro carece de un registro sistemático de los cambios generados en actores tales como los co-ejecutores de asistencia técnica, el MAGFOR, las organizaciones de crédito, etc. Esto es un vacío grande debido a que la apuesta de FondeAgro, al tener un modelo de intervención indirecto al trabajar a través de otros actores, no dispone de las herramientas para medir estos cambios.

Nuevamente, si los formatos de reportes incluyeran la información acerca de los avances de resultados, FondeAgro tendría la “motivación” para medir (cualitativa o cuantitativamente) dichos parámetros. Se recomienda fuertemente que el ajuste del marco lógico mencionado en el acápite 5.2.3.1 de esta sección tome en cuenta la viabilidad de la medición de indicadores de cambios (efectos) en los actores contemplados.

Finalmente, si bien FondeAgro reporta en los informes anuales el grado de cumplimiento de los productos planeados, no siempre es fácil identificar la meta inicial (y los productos) para poderlos comparar con el grado de cumplimiento. Es necesario que FondeAgro, identifique claramente los productos (bienes, servicios, procesos generados por las actividades/tareas anuales) y sus metas, de manera que se pueda reportar en forma más sencilla los avances en el cumplimiento de dichos productos.

5.2.4 Gestión administrativa, financiera y presupuestal

Las funciones administrativas y financieras del Programa están a cargo de una unidad de Administración y auditoría interna, la cual cuenta con un responsable y tres personas de apoyo encargadas de la contabilidad, logística, publicidad, secretariado y documentación. Esta unidad ha diseñado un sistema en hoja de cálculo Excel, mediante el cual se controlan y registran las transacciones de ingresos y egresos, lo que permite realizar el control presupuestal y de gastos de una manera bastante simple, pragmática y transparente, pero que no constituye un sistema contable completo y que limita la realización de algunos estudios sobre todo de costo beneficio. Asimismo, el Programa ha tomado la decisión de hacer todos sus pagos en dólares y manejar una sola cuenta corriente en esa moneda, lo cual también hace más fácil el manejo financiero del FondeAgro. La cuenta corriente es alimentada por Asdi dos veces al año y es manejada mediante cheques que son firmados por el coordinador del Programa. Tal como se señaló anteriormente, esto constituye una debilidad que debería ser corregida.

La Unidad de Administración emite informes mensuales de ejecución presupuestal y sobre el estado de la cuenta corriente. Existen cinco grandes rubros bajo los cuales se presentan el presupuesto y los gastos del programa: (i) coordinación; (ii) fortalecimiento institucional; (3) asistencia técnica; (iv) crédito; y (v) legalización de tierras. El primer rubro incluye todo los costos de la unidad Coordinadora, tanto en lo que se refiere a su parte directiva como a la de supervisión de apoyo técnico. Este rubro es manejado íntegramente por ORGUT. El rubro de fortalecimiento institucional está dividido en dos partes: fortalecimiento de MAGFOR y fortalecimiento de las municipalidades. El rubro de asistencia técnica contiene los gastos de la asistencia técnica que se contratan con los coejecutores, los del apoyo institucional que se les brinda a ellos, así como el costo del apoyo a la red de promotores, a las actividades de economía de patio y a las actividades de agronegocios. El rubro de crédito engloba las líneas de crédito que manejan las microfinancieras y las cooperativas y también los fondos de inversión. El rubro de legalización de tierras se refiere a los gastos necesarios para desarrollar este componente. En el Anexo 5.15 se presentan la estructura presupuestal con mayor detalle.

El FondeAgro, actúa con un muy alto nivel de autonomía, lo que hace factible que reaccione con rapidez y oportunidad ante las demandas que se le presentan; muchos de los beneficiarios y socios del programa destacaron la ausencia de burocracia y la prontitud en la atención de las solicitudes y de los pagos que se le piden al FondeAgro. Adicionalmente, el programa está exceptuado de seguir las disposiciones de la Ley de Contrataciones del Estado las que sí se aplican cuando se transfiere los fondos del programa al MAGFOR, lo que facilita el proceso de adquisiciones y contrataciones a la UC.

La Unidad de Administración emite dos reportes financieros mensuales, uno de ejecución presupuestal y otro de estado de la cuenta corriente, en los que se presentan los movimientos mensuales y el consolidado de los mismos.

Es importante señalar que el presupuesto no se deriva del plan operativo anual; cuando se formula el presupuesto se toman en cuenta muchos de los aspectos contenidos en el POA y con base en éstos y otros criterios, se formula el presupuesto distribuido en los rubros mencionados anteriormente; no existe una distribución de los recursos del presupuesto por actividad o por resultado a alcanzar anualmente, ni se contabilizan los gastos del proyecto de las diversas iniciativas que implementa el Programa, lo cual no permite hacer estudios sobre el costo beneficio de éstas.

El Programa usualmente posee en su cuenta corriente altos saldos y recibe un interés del 1.25%; con una mayor flexibilidad de manejo financiero podría aumentar significativa-mente este porcentaje, lo que proveería mayores recursos para financiar las acciones que ejecuta el FondeAgro.

La unidad cuenta con algunos documentos para guiar el manejo financiero, mas no así con un manual contable, el que sería recomendable, ya que permitiría que se puedan seguir realizando las acciones de control administrativo financiero, independientemente de las personas que ocupen los cargos en esa unidad.

En mayo del 2000 se realizó una auditoría financiera y de cumplimiento del estado financiero del efectivo recibido y desembolsos efectuados por el periodo comprendido del 1 de julio del 2003 al 31 de diciembre de 2004; dicha auditoría concluyó en que: “el estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados del FondeAgro, ejecutados por la Unidad de Coordinación del programa, presentan razonablemente en todos los aspectos importantes los ingresos recibidos y desembolsos efectuados en el periodo mencionado”. La auditoría hizo también observaciones menores, la mayoría de ellas relacionadas con el cumplimiento con las normas técnicas para el sector público –las cuales el Programa considera que no está obligada a cumplir, otra relacionada con el pago de impuestos con los fondos de Suecia, de los cuales el programa está exceptuado y por lo cual se pagó el IVA; según la administración eran montos menores que no ameritaban seguir todo el procedimiento de liberación de pago. Asimismo, el informe de auditoría insistió sobre la observación recomendada en la auditoría anterior respecto a que “no se había diseñado e implementado un sistema de contabilidad para el registro de las operaciones del Programa”, tema sobre el cual, consideramos, que el MAGFOR y el Consejo Directivo del Programa deberían analizar con mayor detenimiento si es conveniente.

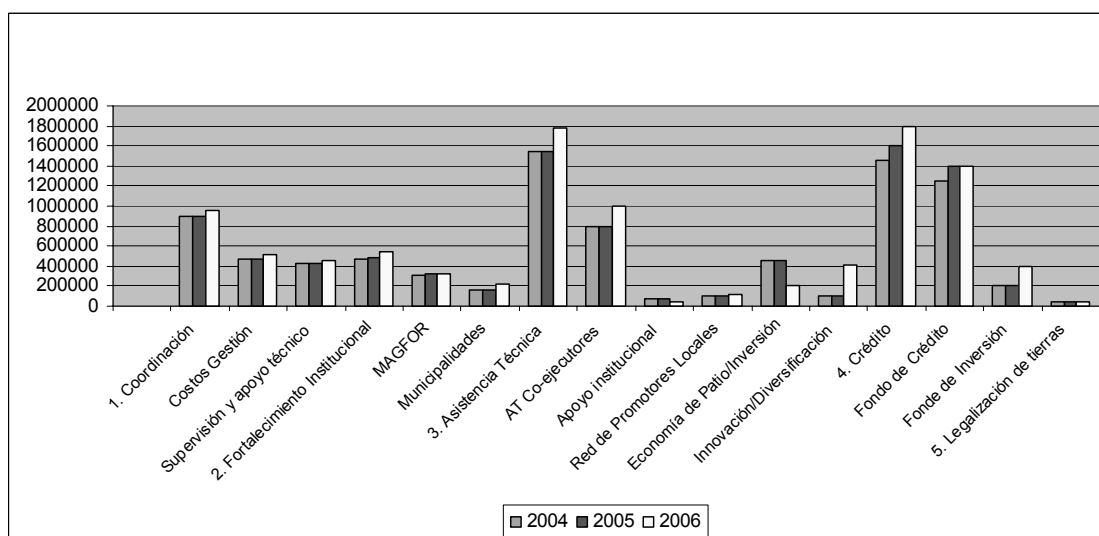
5.2.4.1 Presupuesto del programa

En el cuadro 5.2 y en la Figura 5.1. se presenta el presupuesto de la segunda fase por rubros y componentes y su objetivo es comparar si la distribución de recursos ha cambiado durante los tres años del período 2004–2006. En general se nota bastante estabilidad en los montos presupuestados para cada rubro; los únicos tres cambios significativos son aumentos en el año 2006 en los contratos de asistencia técnica con los coejecutores (25% de aumento sobre el año anterior), en agronegocios (alrededor de 300% de aumento sobre el año anterior) y en el fondo de inversión (100% de aumento sobre el año anterior).

Cuadro no. 5.2 Presupuesto anual 2 fase 2004–2006

	Rubro	2004	2005	2006
1.	1. Coordinación	900,000	900,000	960,000
1.1.	Costos Gestión	470,000	470,000	510,000
1.2.	Supervisión y apoyo técnico	430,000	430,000	450,000
2.	2. Fortalecimiento Institucional	470,000	490,000	550,000
2.1.	MAGFOR	310,000	330,000	330,000
2.2.	Municipalidades	160,000	160,000	220,000
3.	3. Asistencia Técnica	1,540,000	1,540,000	1,780,000
3.1.	AT Co-ejecutores	800,000	800,000	1,000,000
3.2.	Apoyo institucional	70,000	70,000	50,000
3.3.	Red de Promotores Locales	110,000	110,000	120,000
3.4.	Economía de Patio/Inversión	450,000	450,000	200,000
3.5.	Innovación/Diversificación	110,000	110,000	410,000
4.	4. Crédito	1,450,000	1,600,000	1,800,000
4.1.	Fondo de Crédito	1,250,000	1,400,000	1,400,000
4.2.	Fondo de Inversión	200,000	200,000	400,000
5.	5. Legalización de tierras	50,000	50,000	50,000
	Total general	4,410,000	4,580,000	5,140,000

Figura 5.1 Presupuesto 2 Fase 2004–2006



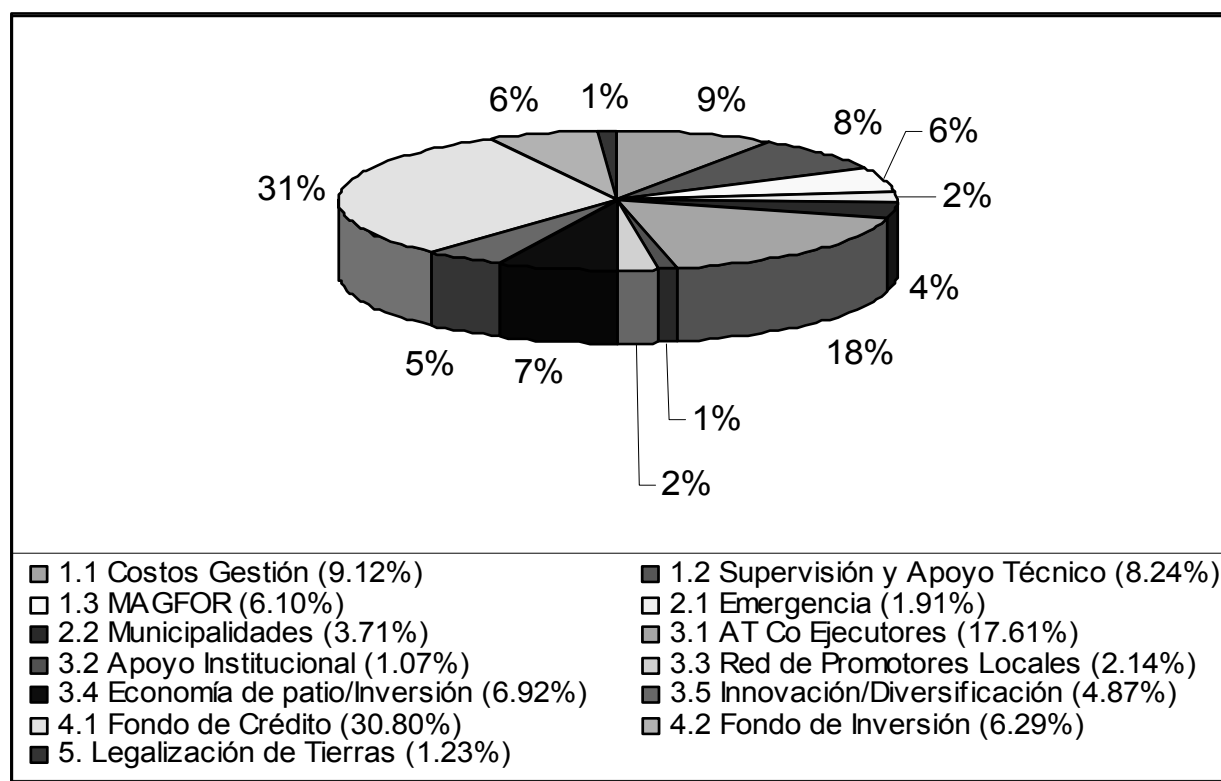
En el cuadro 5.3 y en la Figura 5.2. se presenta el presupuesto del programa para el periodo 2004–2006 por año, por rubro y por distribución porcentual. En éste se puede apreciar que el mayor rubro presupuestal es el de crédito (fondos de crédito y de inversión) que consume el 37.1% de todo el presupuesto del periodo; las actividades de asistencia técnica toman el 32.6%; el fortalecimiento institucional alcanza el 11.7%; los costos de la gestión de la Unidad Coordinadora, el 9.12% y la supervisión y apoyo técnico de la UC, el 8.24%. La distribución presupuestal nos parece apropiada teniendo en consideración las obligaciones y actividades establecidas en el plan operativo de fase y en los planes operativos anuales. Un par de aspectos que resaltan de este cuadro son, que el costo de contratación de la asistencia técnica a través de las empresas coejecutoras consume el 17.6% del presupuesto del Programa y alcanza un monto de cerca de US\$2'800,000, lo cual implica un alto costo, que genera inquietudes con respecto a la sostenibilidad futura del enfoque de trabajar con estas empresas. Por otro

lado, el rubro de agronegocios (línea 3.5: innovación/diversificación) aparece con un bajo porcentaje del presupuesto (4.9%), lo cual es causado por los bajos montos asignados en los dos primeros años de esta fase para este componente; en los años futuros, debido a la importancia que viene adquiriendo, este porcentaje debería ser aumentado.

Cuadro 5.3 Presupuesto anual y acumulado y en porcentaje 2 fase 2004–2006

	Rubro	2004	2005	2006	Acumulado	Porcentaje
1	<i>Coordinación</i>	900,000.00	900,000.00	960,000.00	2,760,000.00	17.36
1.1	Costos Gestión	470,000.00	470,000.00	510,000.00	1,450,000.00	9.12
1.2	Supervisión y Apoyo Técnico	430,000.00	430,000.00	450,000.00	1,310,000.00	8.24
2	<i>Fortalecimiento Institucional</i>	589,297.70	724,185.60	550,000.00	1,863,483.30	11.72
2.1	MAGFOR	310,000.00	330,000.00	330,000.00	970,000.00	6.10
2.1.2	Emergencia	119,297.70	184,185.60		303,483.30	1.91
2.2	Municipalidades	160,000.00	210,000.00	220,000.00	590,000.00	3.71
3	<i>Asistencia Técnica</i>	1,585,000.00	1,820,000.00	1,780,000.00	5,185,000.00	32.61
3.1	AT Co Ejecutores	800,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	2,800,000.00	17.61
3.2	Apoyo Institucional	70,000.00	50,000.00	50,000.00	170,000.00	1.07
3.3	Red de Promotores Locales	110,000.00	110,000.00	120,000.00	340,000.00	2.14
3.4	Economía de patio/Inversión	450,000.00	450,000.00	200,000.00	1,100,000.00	6.92
3.5	Innovación/ Diversificación	155,000.00	210,000.00	410,000.00	775,000.00	4.87
4	<i>Credito</i>	1,798,647.00	2,300,000.00	1,800,000.00	5,898,647.00	37.09
4.1	Fondo de Crédito	1,598,647.00	1,900,000.00	1,400,000.00	4,898,647.00	30.80
4.2	Fondo de Inversión	200,000.00	400,000.00	400,000.00	1,000,000.00	6.29
5	<i>Legalización de Tierras</i>	95,000.00	50,000.00	50,000.00	195,000.00	1.23
	Total general	4,967,944.70	5,794,185.60	5,140,000.00	15,902,130.30	100.00

Figura 5.2 Presupuesto acumulado 2 Fase 2004–2006

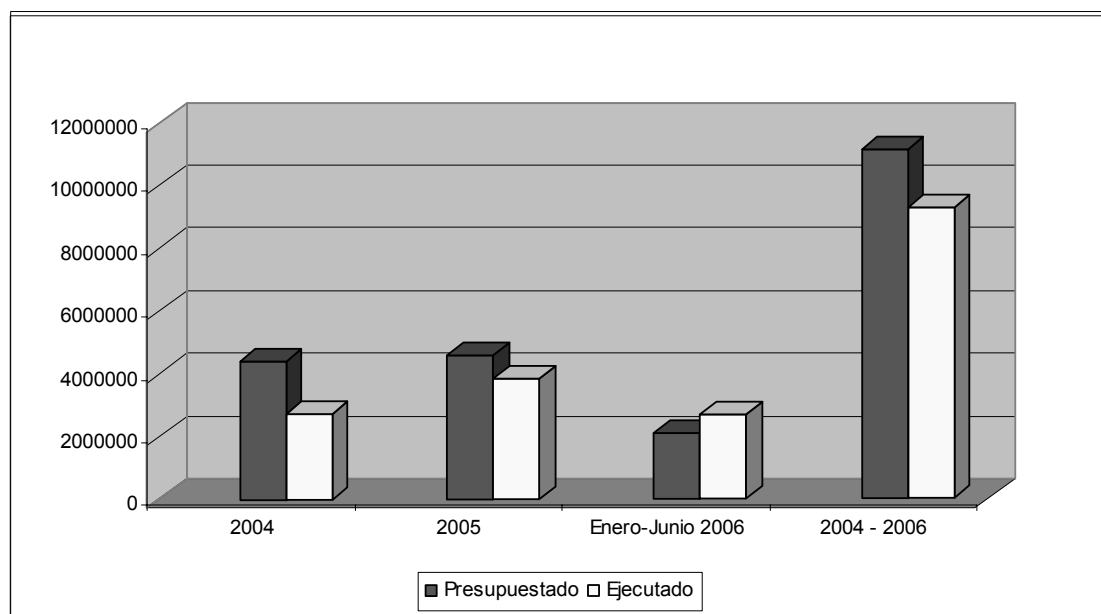


En el cuadro No. 5.4 y en la Figura 5.3. se presenta la ejecución presupuestal anual para el periodo de la evaluación. En la ejecución presupuestal no se considera el rubro 1 de Coordinación, ya que la unidad financiera no ejecuta dichos gastos y no cuenta con registro de los mismos, sino que éstos son llevados por ORGUT. En los dos primeros años, 2004 y 2005 se aprecia bajos porcentajes de ejecución 67.1% y 78% respectivamente, los cuales consideramos no adecuados. No obstante y de otro lado, sólo los primeros seis meses del presente año están con una adecuada ejecución, ya que si se asume que en la primera mitad del año se debería haber gastado el 50% del presupuesto total del año, a la fecha ha habido una ejecución del 127.5%. En términos globales en todo el periodo evaluado la ejecución alcanza 84.4%, la que consideramos mucho mejor que las anteriores pero que todavía requiere ser mejorada. La explicación que se nos ha dado es que muchos de los gastos que no se ejecutan no dependen de la Unidad Coordinadora sino de los otros actores que tienen a su cargo la ejecución de acciones del programa. Eso se puede apreciar en el cuadro 5.5 y en la Figura 5.4 que muestra la ejecución presupuestal por rubro.

Cuadro 5.4 Ejecución presupuestal anual y acumulada 2004–jun 2006

Rubros	2004	2005	Enero–Junio 2006	2004–2006
Presupuestado	4'067,945	4,894,186	2,090,000	11'052,130
Ejecutado	2'730,747	3,821,283	2,664,254	9,216,284
% Ejecución	67.13	83.43	127.48	83.18

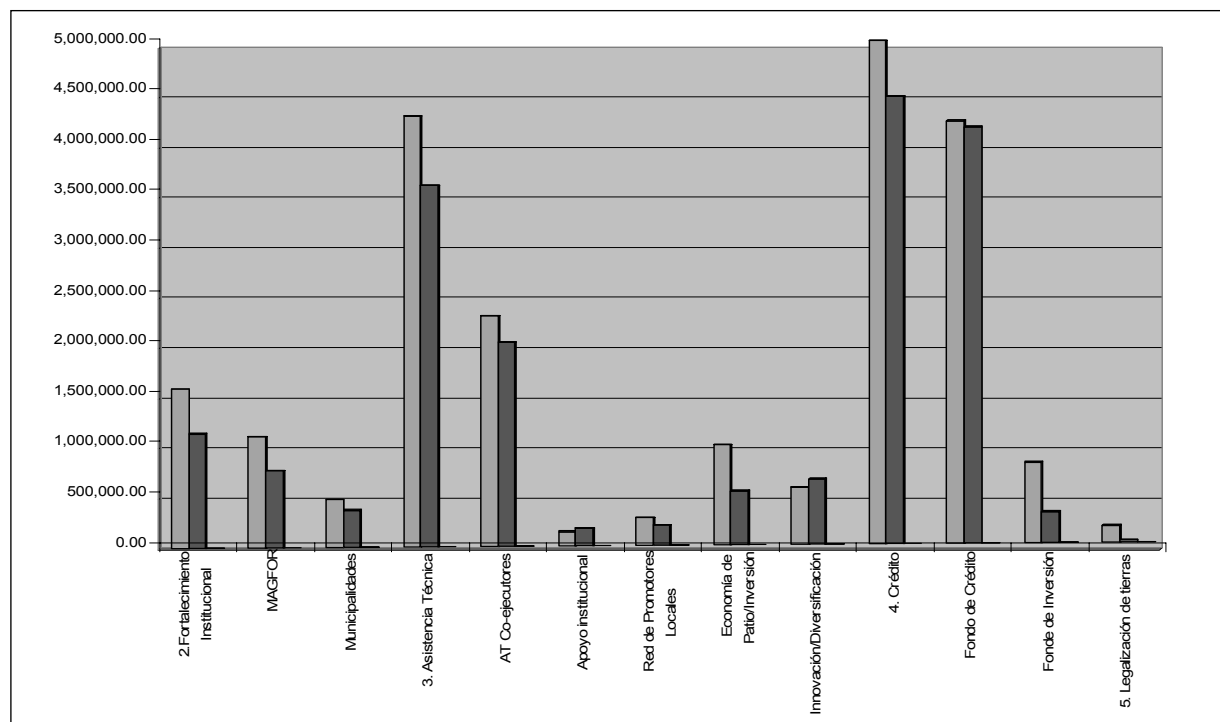
Figura 5.3 Ejecución presupuestal



Cuadro 5.5 Ejecución presupuestal acumulada por rubro

Rubro	Presupuestado 2004	Presupuestado 2005	Presupuestado 2006	Total presupues- tado 2004-2006	Ejecutado 2005	Ejecutado a junio 2006	% De ejecución
2. Fortalecimiento Institucional	589,297.70	724,185.60	275,000.00	1,588,483.30	260,730.95	481,495.73	72.06
2.1. MAGFOR	429,297.70	514,185.60	165,000.00	1,108,483.30	228,071.77	269,683.76	69.47
2.2. Municipalidades	160,000.00	210,000.00	110,000.00	480,000.00	32,659.18	211,811.97	78.03
3. Asistencia Técnica	1,585,000.00	1,820,000.00	890,000.00	4,295,000.00	1,110,815.84	1,435,977.29	83.82
3.1. AT Coejectores	800,000.00	1,000,000.00	500,000.00	2,300,000.00	671,634.19	850,046.59	88.34
3.2. Apoyo institucional	70,000.00	50,000.00	25,000.00	145,000.00	113,308.92	9,877.35	120.95
3.3. Red de Promo- tores Locales	110,000.00	110,000.00	60,000.00	280,000.00	38,578.13	54,776.29	73.07
3.4. Economía de Patio/Inversión	450,000.00	450,000.00	100,000.00	1,000,000.00	176,807.32	201,476.94	53.56
3.5. Innovación/ Diversificación	155,000.00	210,000.00	205,000.00	570,000.00	110,487.28	319,800.12	114.48
4. Crédito	1,798,647.00	2,300,000.00	900,000.00	4,998,647.00	1,353,785.93	1,892,787.97	88.95
4.1. Fondo de Crédito	1,598,647.00	1,900,000.00	700,000.00	4,198,647.00	1,278,381.44	1,804,637.08	98.51
4.2. Fondo de Inversión	200,000.00	400,000.00	200,000.00	800,000.00	75,404.49	88,150.89	38.77
5. Legalización de tierras	95,000.00	50,000.00	25,000.00	170,000.00	5,414.54	11,022.49	15.14
Total general	4'067,944.70	4,894,185.60	2,090,000.00	11,052,130.30	2,730,747.26	3,821,283.48	83.39
						2,664,523.51	9,216,554.25

Figura 5.4 Ejecución presupuestal acumulada por rubro



5.2.5 Gestión de la UC con respecto a los socios directos:

La Unidad de Coordinación, a través de sus técnicos, realiza un continuo seguimiento de las empresas co-ejecutoras de asistencia técnica y de las microfinancieras. Fundamentalmente, se verifica que se cumpla con lo establecido en los reglamentos respectivos y en los contratos firmados con las mencionadas empresas, así como se realiza el control de la calidad técnica y calidad administrativa de los servicios prestados por ellas. Cuando existen desviaciones u observaciones sobre éstas, el personal de FondeAgro solicita que se tomen las medidas correctivas, llegándose incluso a pedir la separación del personal de las empresas, que a criterio del Programa, no están cumpliendo adecuadamente con sus funciones.

Según lo informado al equipo evaluador, al principio del Programa existieron problemas con las empresas co-ejecutoras y prestadoras del servicios, debido a que éstas no estaban acostumbradas a un control tan cercano por parte de los programas o proyectos que solicitaban su servicios; sin embargo, a medida que las empresas han visto que esto las ayuda a mejorar también en su desempeño, ya no existe actualmente ninguna resistencia de parte de ellas para someterse a los controles.

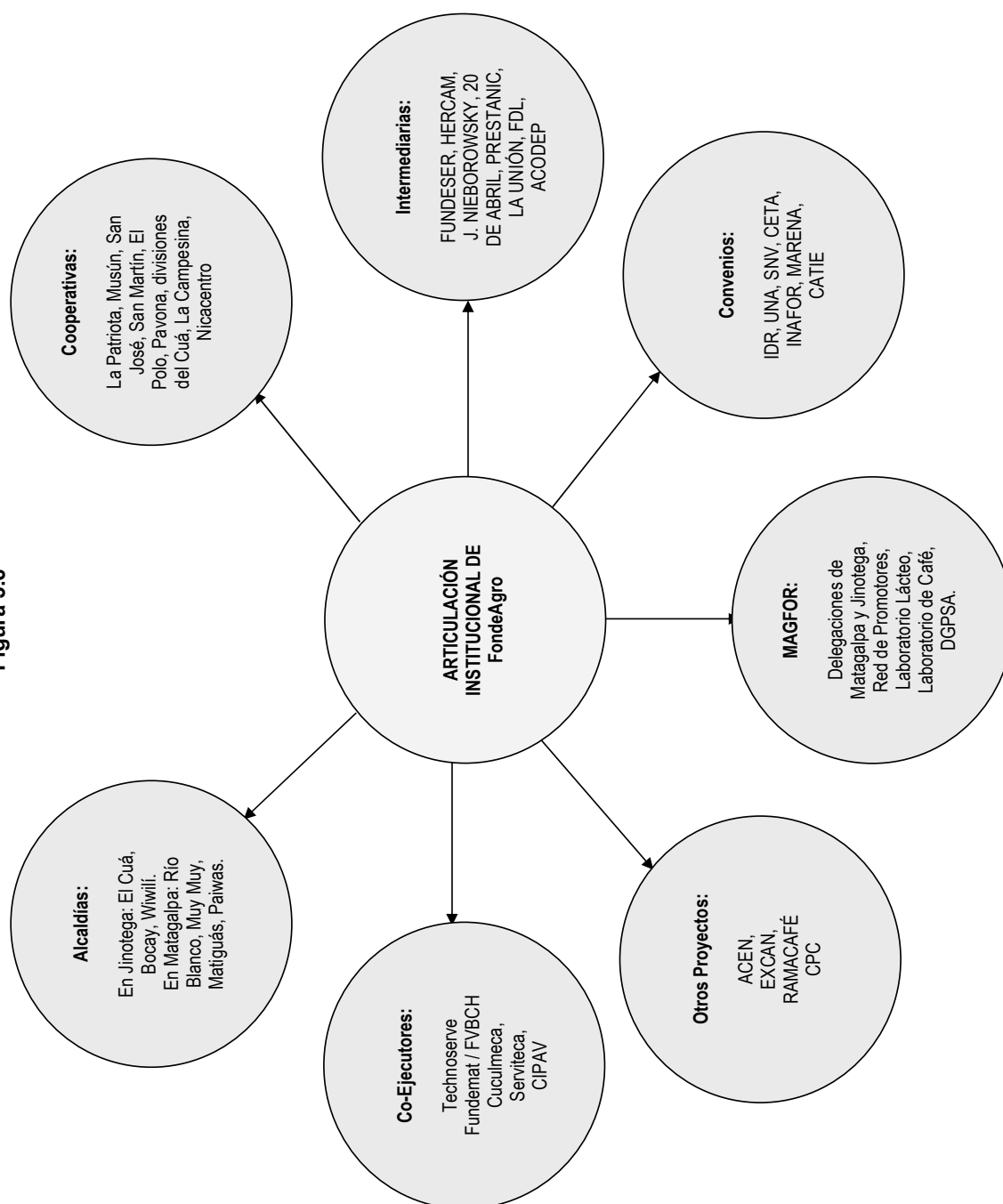
Según lo manifestado por las empresas co-ejecutoras durante las entrevistas, las relaciones con FondeAgro son fluidas y sin problemas.

5.2.6 Articulación institucional de FondeAgro

Para realizar la ejecución de sus actividades y obtener los resultados y objetivos previstos en el marco lógico del Programa, el FondeAgro se vincula con varias instituciones, las cuales pueden agruparse en siete grupos que se muestran en la Figura No. 5.6.

Las relaciones con cada uno esos grupos tienen sus particularidades y requieren de un manejo diferenciado. El tener un número amplio de instituciones con las cuales hay que vincularse constituye un reto para el Programa, ya que existen muchas organizaciones que generan presiones para ser atendidas por el programa. Además, los tiempos requeridos para reunirse y concertar son grandes, lo que, muchas

Figura 5.6



veces, puede distraer la atención del personal directivo del FondeAgro de asuntos de mayor trascendencia. Al respecto, sería conveniente, que el Programa se focalice en algunas instituciones en función de los ejes de trabajo más importantes, por ejemplo comercialización, asistencia técnica y crédito. En otras secciones ya se han descrito las relaciones con las coejecutoras, las alcaldías, las cooperativas, las intermediarias financieras y el MAGFOR. En esta sección, se tratarán las relaciones a través de convenios y de otros apoyos que provee el programa.

Una relación muy particular del FondeAgro es con el IDR Regional. Ya se ha mencionado que uno de los principales problemas que ha enfrentado el FondeAgro es la inadecuada infraestructura, especialmente la de caminos. La disponibilidad de caminos de todo tiempo es fundamental para evitar la degradación en la calidad de los productos de las zonas de actuación del programa. El organismo responsable de los caminos en el medio rural es el IDR, por tal razón se realizan reuniones mensuales regulares con actas y seguimiento de las mismas, bajo el liderazgo y facilitación del MAGFOR. Uno de los aspectos fundamentales de las coordinaciones que se llevan con el IDR está vinculado a la selección de los caminos a reparar y el cofinanciamiento de éstos. El programa ha apoyado a los municipios para proveer parte de los recursos que el IDR exige como contraparte en este tipo de inversiones. Por otro lado, dado que el IDR financia inversiones en fincas y provee asistencia técnica a través de empresas administradoras, para lo cual solicita un porcentaje de cofinanciamiento por parte de los productores, FondeAgro también busca una complementación y la realización de acciones conjuntas. En esos casos, la contribución de Fondeagro mayormente ha consistido en proveer el aporte de los productores mediante préstamos del BANCENTRO que son garantizados por el Programa.

Con MARENA se tienen vinculaciones que no son sistemáticas. Una parte del Proyecto en el Área de Reserva de Bosawas (zona de amortiguamiento) coincide con los territorios cubiertos por el FondeAgro. Con ese proyecto se ha participado en campañas, acciones de capacitación, análisis sobre límites y esfuerzos para proteger el área natural y discusión sobre la ley ambiental. Las vinculaciones con el MARENA se llevan más en el ámbito local o a lo más en el departamental (foros locales), por lo que la relaciones con el MARENA central son bastante reducidas.

Las relaciones con el INTA no son muy estrechas debido a la poca presencia de esa institución en las zonas de influencia del programa y a que los rubros en los cuales trabaja dicha institución son diferentes a los del FondeAgro. Para el INTA, el café y la producción animal (lechería) no son temas prioritarios. Sin embargo, el personal del programa participa en foros con el INTA y otras organizaciones sobre políticas (por ejemplo en el sector lácteo, productos cárnicos), también se realiza algún intercambio de información, aunque en el territorio, es el MAGFOR quien maneja los contactos con el INTA; por ejemplo, una vez al mes, se reúnen las instituciones que dirigirán el desarrollo del PRORURAL, las cuales están trabajando para formular un POA integrado del mismo.

Las vinculaciones con el MIFIC se realizan en el marco de la Comisión Presidencial de Competitividad (CPC). Con esta comisión, FondeAgro ha trabajado fuertemente, en particular en el desarrollo de iniciativas de agronegocios vinculados con los conglomerados de café, lácteos y cacao. Se ha trabajado también con ellos los aspectos vinculados a la certificación de inocuidad y trazabilidad.

Se realizan también actividades conjuntas y se participa en foros organizados por el Fondo de Crédito Rural. Un tema que viene siendo tratado con esa institución es la implementación de la propuesta del FCR de unificar los reglamentos de crédito. Sobre este punto, FondeAgro considera que éste debe ser un proceso progresivo y que ellos están dispuestos a actualizar su reglamento para acercarse a los estándares propuestos por el FCR, pero que todavía las condiciones no están dadas para tener un reglamento único.

Adicionalmente, el Programa a través de convenios formales y acuerdos informales ha apoyado a otras organizaciones representativas de los productores como ACEN, EXCAN, RAMACAFE, CANISLAC, FENACOOOP. A éstas se les ha apoyado en la organización de congresos, foros, eventos, capacitaciones,

participación en conferencias y misiones nacionales e internacionales para contactar compradores, para lo cual se han llevado a cabo las coordinaciones bilaterales respectivas. También, FondeAgro ha apoyado al CETA Muy Muy proveyéndolo de equipos y financiando las capacitaciones que dicho centro educativo ofrece al sector agropecuario, así como becas para los alumnos del mismo

Otro mecanismo de coordinación con las organizaciones son: (i) la reunión anual con Asdi, en la que participan unas 120 a 130 personas (representantes de cooperación internacional, proyectos, ministerios e instancias del sector agropecuario, alcaldías de los municipios de influencia de Fondeagro, sector privado/gremios), en esta reunión se presentan los informes anuales del Programa, dentro de los cuales está el resumen de la encuesta anual; (ii) la reunión con las microfinancieras y co-ejecutores de asistencia técnica (100 personas) donde se presentan los avances del Programa; y (3) las sesiones de trabajo individuales con los co-ejecutores y otras organizaciones con el personal de Fondeagro para analizar los resultados del año y preparar el POA.

Las responsabilidades de la UC con respecto a la relación con otras organizaciones, oficialmente recaen sobre el coordinador, sin embargo, ellas se llevan a cabo con el apoyo de los responsables de los componentes. En el caso particular de la relación con la DGPSA del MAGFOR, el Coordinador de Agronegocios es quien actúa de nexo con estas instancias.

6 Conclusiones

6.1 Relevancia

El Programa ha sido y es relevante porque desde el momento de su formulación se orientó a atender las necesidades detectadas de la población meta, las cuales fueron identificadas mediante varios diagnósticos y estudios de la problemática productiva del grupo meta en Jinotega y Matagalpa, así como del potencial de esos productores(as) y de las alternativas de solución factibles de ser implementadas en la zona ganadera y cafetalera de esos departamentos. FondeAgro es altamente relevante porque fue diseñado para atender las necesidades prioritarias del grupo meta y porque ha tenido la flexibilidad de irse adecuando a la evolución del contexto con base en las experiencias y el aprendizaje adquiridos durante el desarrollo del propio Programa.

La pertinencia del Programa se manifiesta en el mejoramiento de los ingresos y las condiciones de vida y de trabajo de los productores(as) participantes. Las personas entrevistadas durante la evaluación indicaron, mayoritariamente, que el FondeAgro ha permitido mejorar los conocimientos, tecnologías y procesos utilizados por los productores, así como darles la posibilidad de acceder a créditos e incorporarse de manera más efectiva a los mercados, todo lo cual conduce a mayores ingresos, mejores condiciones y a la reducción de la pobreza.

También el Programa fue oportuno y relevante al dirigirse a mejorar los ingresos de las familias pobres a través del trabajo desarrollado por sus miembros en labores de economía de patio, dándole a la mujer campesina la oportunidad de asumir un nuevo rol como integrante de la unidad productiva y de aumentar su autoestima y poder dentro de la familia, aumentando a la vez, sus ingresos y mejorando la seguridad alimentaria de la familia.

En esta fase del Programa ha existido una correspondencia importante entre el apoyo articulado que brindan los diferentes componentes del mismo y las necesidades de la población meta, lo que convierte a FondeAgro como una iniciativa muy relevante, no sólo por los efectos e impactos que tiene sobre la población beneficiaria, sino también por los modelos que ha desarrollado y que son replicables en otros territorios del país.

Con relación al fortalecimiento institucional, el apoyo a las oficinas departamentales del MAGFOR por parte del Programa ha sido también altamente relevante porque éste atendió las necesidades prioritarias del ministerio. Contar con más recursos humanos, haberlos capacitado, proveer nueva infraestructura, nuevas metodologías y enfoques ha impactado en el desempeño de dicho ministerio. Es reconocido ampliamente que las delegaciones departamentales del MAGFOR han sido transformadas a través del apoyo brindado por el FondeAgro, que su desempeño y cobertura ha sido mejorado y que las acciones del ministerio tienen mejores resultados e impactos en el desarrollo agropecuario y rural de los departamentos atendidos por el Programa. El fortalecimiento de las alcaldías también es relevante, porque contribuye a solucionar problemas prioritarios de los gobiernos locales y apoya la creación de infraestructura orientada al desarrollo productivo.

El Programa está también alineado con el Plan Nacional de Desarrollo, ya que promueve el desarrollo económico y social y contribuye a la lucha contra la pobreza.

Finalmente, FondeAgro es también relevante con relación a los Objetivos Principales de la Cooperación Sueca, cuyo eje central es la lucha contra la pobreza, y busca que en todos los ámbitos políticos se colabore en los trabajos de mejora de las condiciones de vida para la gente pobre, entendida ésta no solamente como material, sino también relacionada con la falta de poder, de posibilidades y de seguridad. En ese sentido, FondeAgro también se relaciona con la igualdad entre mujeres y hombres, el desarrollo perdurable, el crecimiento económico y el desarrollo social y seguridad, que son aspectos incorporados en la nueva Política para el Desarrollo Global Justo y Duradero de la Cooperación Sueca.

6.2. Eficacia

La eficacia de FondeAgro fue analizada tomando en cuenta el cumplimiento de dos aspectos:

- a) las metas definidas en los planes operativos que corresponden a los productos de las actividades planificadas, y
- b) los indicadores de Resultados del Programa definidos en el marco lógico de la Fase 2.

6.2.1 Cumplimiento de las actividades definidas en los POA

Los formatos de los POA y por ende de los informes anuales, tienen una estructura compleja (ver acápite sobre Gestión del Programa); además, han venido cambiando año tras año, entre el 2004 y el 2006. Por ello, difícilmente se puede lograr hacer una síntesis en el cumplimiento de las actividades. No obstante lo anterior, una revisión cuidadosa de cada uno de los informes (en particular, de los informes del 2005 y avances del 2006) permiten sacar algunos elementos con respecto a la eficacia del Programa.

En primer lugar, con base en el informe 2005 (en el que se evalúa el grado de cumplimiento de los productos –llamados “indicadores”–), el cumplimiento global del Programa es de 83%, lo cual es altamente satisfactorio. El resultado que evidencia el menor nivel de cumplimiento es el de Titulación, debido a los problemas encontrados en la lentitud en la aprobación de la documentación y en la inscripción de los títulos, los que son aspectos que están fuera del alcance del Programa. Los resultados 2 y 3 muestran un cumplimiento menor al Resultado 1 –98%– (que concentra gran parte del trabajo de FondeAgro en capacitación, seguimiento, promoción en los ámbitos de la asistencia técnica, crédito, economía de patio y parcialmente de agronegocios). Ello se debe a que los aspectos de organización de productores y de comercialización iniciaron más tarde y dependen en gran medida de la “maduración” de procesos de negociación con empresas comerciales y de los procesos organizativos de los productores. En particular, la disponibilidad de productos –volumen– y calidad son factores decisivos para concretar contratos de venta. Vale la pena mencionar también que varias actividades previstas en coordinación con el IDR se vieron afectadas por el incumplimiento de este Instituto en lo que respecta a la construcción/arreglos de caminos de penetración para la comercialización.

En segundo lugar, y con base en los informes del 2005 y avances del 2006, es importante mencionar la evolución en algunas líneas de actividades llamadas “estrategias”. Sobresale la intensificación de las actividades en las siguientes líneas:

- Estudios de mercado de rubros: la conformación de una “antena” en cuanto a informaciones de precios, de requisitos legales, de calidad de los productos principales (leche, café) pero también de otros productos como miel y plantas medicinales. Esta actividad se ha venido desarrollando involucrando algunas co-ejecutoras de asistencia técnica (Technoserve, por ejemplo) y también a instancias del MAGFOR.
- Seguimiento y análisis de riesgos de mercado, en lo relativo y en especial a aspectos sanitarios.
- Facilitación de los vínculos y conexiones entre empresas y productores, apoyar procesos de organizaciones existentes para fines de comercialización y mejorar la capacidad de negociación de los productores y productoras. Estas son líneas que están tomando mucho auge y es necesario reconocer que estas iniciativas constituyen la “punta de lanza” para aumentar la adopción de tecnologías que justifiquen las inversiones necesarias. Estas actividades incluyen además, por primera vez, el apoyo al MAGFOR en la formulación de pautas y normas legales para viabilizar la aplicación de procesos competitivos en las cadenas priorizadas.

En tercer lugar, si bien los resultados referentes al fortalecimiento de capacidades del MAGFOR y de las Alcaldías presentan un cumplimiento alto (77,5% y 83%) respectivamente, esto se debe a que muchas de ellas corresponden a procesos de capacitación y de provisión de equipamiento, o sea, de actividades que dependen fundamentalmente de la UC.

En cuarto lugar, con respecto al resultado referente al establecimiento de una red de promotores rurales, es notable el incremento en las actividades durante el 2006, las cuales corresponden a la capacitación de los promotores y a la elaboración de la estrategia de trabajo de la red. Estas actividades están motivando la formulación de las primeras iniciativas de algunos promotores (por ejemplo: conformación de asociaciones de promotores para poder diseñar, negociar e implementar proyectos a nivel local, incorporación de las organizaciones de promotores en los Comités de Desarrollo Municipal).

Finalmente, es importante mencionar que la UC ha venido ajustando las estrategias (líneas de actividades) del Programa, las cuales se ven reflejadas en el POA 2006, en el que se agregaron varias estrategias:

- En el Resultado 1:
 - Coordinación con otros componentes de FondeAgro.
 - La formulación de subestrategias en la estrategia referente al Crédito:
 - Ampliación de la cobertura del Fondo de Crédito.
 - Vinculación del crédito con otros componentes del proyecto.
 - Ajuste/adecuación de la estrategia de crédito.
- En el Resultado 3, se agregó: Apoyar la implementación del PND de Nicaragua y sus correspondientes estrategias específicas en el aglomerado de café, de lácteo, forestal.
- En el Resultado 5, se agregó:
 - Capacitación a los técnicos del MAGFOR destinados a los promotores.
 - Promover actividades de FondeAgro en su área de influencia (campañas divulgativas).

En cambio, se eliminaron algunas estrategias en la medida en que se reordenaron en los resultados correspondientes o que ya no aplicaban para los años considerados.

Lo que llama la atención es que en ninguna parte del POA aparecen las actividades relacionadas con la coordinación administrativa y financiera y con instituciones, proyectos y programas. Ello es un vacío que el Programa debería reconsiderar para dar cuenta del esfuerzo y las condiciones necesarias para que los resultados puedan ser alcanzados.

6.2.2 Cumplimiento de los indicadores de Resultados de la Fase 2

Para poder analizar los indicadores de Resultados⁵, fue necesario “depurarlos”, pues el conjunto de indicadores definido en el marco lógico suman 65 indicadores, lo cual representa una cantidad bastante alta, muy difícil de manejar y sobretodo de poca utilidad para apuntar a los cambios críticos esperados del Programa.

Eliminando aquellos indicadores que se repetían o se superponían, y otros que correspondían más a productos de actividades que a indicadores de cambio/efecto directo, se seleccionaron 22 indicadores de resultados para evaluarlos.

La medición/evaluación de los avances de los indicadores del marco lógico de la Fase II. (Ver Anexo 6.1: Avances de FondeAgro en sus indicadores de impactos: Objetivos General y del Programa) evidencian impactos directos o efectos importantes en varios aspectos. Para fines de análisis, se hace la distinción entre los efectos generados a nivel de productores y sus organizaciones, los efectos sobre los socios privados de FondeAgro (MIF, empresas de asistencia técnica) y los efectos sobre las instituciones e instancias públicas (MAGFOR –incluyendo la red de promotores– y Alcaldías).

6.2.2.1 Efectos sobre los productores y sus organizaciones

- En lo productivo: todos los indicadores muestran porcentajes muy altos de adopción de prácticas para mejorar los rubros principales (café, leche) (Ind. 6, 7, 8, 9). En la zona ganadera, los cambios en las prácticas sanitarias y de alimentación del ganado han sido la causa principal del mejoramiento de los parámetros productivos y reproductivos del ganado. De la misma manera, en el café, las prácticas de control de plagas y enfermedades y de secado de café han sido determinantes en aumentar las posibilidades de comercialización del producto.
- La diversificación productiva en cambio, muestra un avance de regular a bajo (Ind. 11 e Ind. 4 –de impactos–), lo mismo que la incorporación de pautas de manejo de regeneración natural de bosques (Ind. 12). Tal como se menciona en los capítulos anteriores, FondeAgro ha adoptado una estrategia de fortalecimiento de los rubros principales, para luego iniciar procesos más fuertes de inducción de la diversificación. Sin embargo, parece que en la zona ganadera se encuentra resistencia, producto de la cultura imperante (del “monocultivo”). Se ha podido comprobar también que la diversificación se ha visto limitada por la poca atención inicial dada a los aspectos de comercialización. Es claro que para fomentar la aceptación de nuevos rubros –en particular en la zona ganadera– la motivación pasa por la seguridad de tener un mercado, lo cual, al inicio, no estaba contemplado claramente en la asistencia técnica. Esta última se ha centrado primero en la parte productiva. Surge entonces la pregunta: ¿Cómo diseñar sistemas de servicios de asistencia técnica y crédito que incorporen pautas de manejo de rubros principales, combinando la diversificación y el fomento al uso de recursos forestales, ello, con un enfoque de cadenas productivas (o sea incluyendo hasta la comercialización)?; éste es un tema que, a la luz de las experiencias de FondeAgro y de muchos programas, valdría la pena profundizar para generar/ajustar las propuestas actuales. Esta reflexión podría permitir desembocar en el diseño de “modelos de fincas” adecuadas a las características de los tipos de productores, y aterrizar el uso de herramientas que se han probado –sin mucha claridad ni éxito–: los planes de manejo de fincas en un contexto territorial. Una discusión a profundidad alrededor

⁵ La evaluación de los impactos del Programa, los cuales se miden con los indicadores del Objetivo General y del Objetivo del Programa, se analiza en la sección 6.6. Impactos (y que corresponden a los cambios en la condición socioeconómica de los productores)

de esta pregunta permitiría aclarar “¿Hasta dónde los programas de desarrollo pueden usar instrumentos y estrategias que, si bien parten de las demandas de los productores, generen también nuevas demandas (combinando entonces el enfoque de demanda y de necesidades)?”

- Otro elemento que no aparece en los indicadores (ni en el contenido de los programas de asistencia técnica) es el referente a la capacidad de los productores de desarrollar sus propios análisis financieros. En varias entrevistas realizadas, surgió la pregunta de “¿cuánto estamos ganando o perdiendo?”. Al analizar los indicadores y productos definidos en los documentos de planificación de FondeAgro, el tema de “capacidad gerencial de los productores” se restringe a “mantener registros de seguimiento”. Es necesario revisar estos conceptos e incorporar dentro de todo el proceso de fortalecimiento institucional, aspectos referentes a análisis financieros, conceptos de “empresas familiares”, “gestión del riesgo”, entre otros.
- La comercialización de productos tradicionales –leche, café–, ha mostrado un empuje fuerte (Ind. 14) producto de la implementación del Componente de Agronegocios, el cual, lamentablemente, inició sus actividades mucho después de los demás componentes. Lo interesante en el diseño de dicho componente, es que apunta al mercado nacional y al mercado externo, tomando en cuenta, primero, la capacidad organizativa de los productores y la calidad del procesamiento. Vale la pena resaltar los logros de la cooperativa El Polo en el precio de venta del café y en la consecución de contratos relativamente estables de comercialización. En cambio en el caso de cooperativas aún no consolidadas, se apunta, en un primer momento, al secado de café y a las negociaciones con empresas nacionales. Los avances en los procesos de consolidación legal de las cooperativas (Ind. 13 y 14) son evidentes. Pero es todavía temprano para poder identificar efectos concluyentes. En particular, llama la atención el poco énfasis dado al análisis de la calidad de la organización interna de las cooperativas –por ejemplo en cuanto a la resolución de conflictos. Este aspecto ameritaría la identificación de variables claves a las cuales dar seguimiento (y que deberían ser parte de indicadores de efectos del Programa).
- En la introducción de la economía de patio, vale la pena resaltar los avances positivos en términos de adopción de prácticas en rubros de economía de patio (Ind. 9). No obstante lo anterior, los indicadores del marco lógico no son muy específicos para identificar los tipos de rubros introducidos, la continuidad en el manejo de los patios y mucho menos en cuanto a los beneficios de los patios. Por las entrevistas y visitas realizadas, es claro que en Jinotega es donde mayor aceptación se ha tenido. Sin embargo, en el diseño mismo de la línea de trabajo en economía de patio, no queda claro su fin: ¿consumo familiar para mejorar la dieta de las familias? ¿diversificación de la producción para el mercado? Pese a no disponer de datos cuantitativos, todo parece indicar que economía de patio inició con la primera intención, sin embargo, la dinámica de ciertas mujeres ha conducido a que parte de los productos se destinen al mercado. De hecho, se mencionan las plantas medicinales como un producto que potencialmente podría ser comercializado con cierto nivel de procesamiento. Un análisis a profundidad de los resultados y procesos que se generan en esta línea de acción debería, tal vez, hacer un replanteamiento acerca de cómo los patios constituyen un medio para mejorar no solamente la producción de alimentos para el consumo y la contribución de la mujer y niños a la economía familiar, sino también la integración de la familia alrededor de la unidad productiva familiar (incluyendo la finca más el patio en su ciclo desde la producción hasta el procesamiento y la comercialización). A partir de una reflexión basada en datos concretos, la asociación “patio-mujer-consumo familiar” podría ser ajustado. Si no fuese así, entonces los indicadores de efectos de esta línea de actividad deberían hacer referencia en forma explícita a la calidad nutricional de la familia.

- El acceso al crédito de los productores atendidos por FondeAgro ha sido un éxito, pues ha permitido viabilizar –a tiempo y en los montos que los productores podían manejar en ese momento⁶– todos los efectos antes mencionados. La atención al cliente desde los territorios y las condiciones de crédito han sido dos factores claves. Como era de esperar, las necesidades evolucionan y ahora los productores están técnicamente y “comercialmente” más preparados para manejar créditos de mayor monto y a más largo plazo –demanda expresada a lo largo de las entrevistas.
- Definitivamente, a nivel de los productores, FondeAgro está logrando cada vez más articular la asistencia técnica y el crédito que son los que permitieron alcanzar los efectos detallados en los indicadores. Asimismo, aunque los aportes de FondeAgro no hayan pasado por canales formales de crédito, como en el caso de economía de patio, el Programa apunta a la generación de una cultura “crediticia” con los fondos revolventes que se están creando, o con la recuperación de los fondos de aquellos productores en donde se está validando las fincas vitrinas o modelos. Si bien esta “filosofía” está claramente enunciada por el equipo técnico y en los Reglamentos, pareciera que no todos los productores tienen claro bajo que modalidad, cuándo, y cuánto tendrían que rembolsar en el caso, por ejemplo, de equipos y materiales canalizados a través de las Empresas de Asistencia técnica.
- Yendo más allá, el rol crucial que juega la esfera del procesamiento – comercialización en la motivación de los productores para diversificar y estabilizar sus ingresos debería generar una discusión de fondo sobre la estrategia a seguir a futuro; en particular, ¿la definición de rubros y pautas de producción no debería depender de la viabilidad de mercado (en cantidad, tipo de productos, momento de comercialización)? Si fuera así, entonces el diseño de postprogramas de asistencia técnica y crédito deberían tomar en cuenta con mayor precisión estos elementos.

6.2.2.2 *Efectos sobre organizaciones privadas (IF, Cooperativas de Crédito, Empresas de Asistencia Técnica)*

- Estos aspectos son el “Talón de Aquiles” de FondeAgro (Ind. 23, 24, 26). Si bien se han invertido muchos esfuerzos en la formación de capital humano de estas organizaciones, y se han canalizado muchos fondos, no hay documentos/análisis, ni indicadores claros (ni línea de base, ni datos en la actualidad) para evaluar sus capacidades de gestión, de innovación y de comunicación. Todas las entrevistas realizadas –a diferentes niveles de estas organizaciones– arrojan opiniones muy positivas sobre los cambios en la preparación técnica, de gestión, en el equipamiento para operar mejor, etc. El único indicador para medir el “fortalecimiento de las capacidades técnicas y gerenciales para brindar servicios competitivos en el mercado” es medido en términos de la satisfacción de los productores por el servicio recibido, el cual es muy alto (en promedio 94%). A nivel de territorios, la UC realiza un intenso trabajo de seguimiento y control, con informaciones detalladas – las informaciones se refieren más a los aspectos técnicos de los productores (en su desempeño). La experiencia acumulada de FondeAgro con estas organizaciones y el profundo conocimiento de dichas empresas de asistencia técnica y de crédito deberían poder contribuir a la construcción de indicadores que permitan “tomar la temperatura” acerca de su funcionamiento y de las condiciones de éxito en su desempeño.

6.2.2.3 *Efectos sobre instituciones públicas: MAGFOR y Alcaldías*

- De la misma manera que en el caso de las empresas de asistencia técnica y crédito, es poca la información y análisis sobre los cambios en el MAGFOR, y aún menos sobre las Alcaldías. De acuerdo con los indicadores reportados (Ind. 17, 18, 19, 20), los mayores efectos en el MAGFOR son: la mayor capacidad y acción efectiva del MAGFOR para proveer servicios en sanidad animal y vegetal, así como en análisis de café y leche. En este sentido, el MAGFOR con el apoyo de FondeAgro está asumiendo sus funciones en estos aspectos. Otros efectos clave (reportados en las entrevistas con el MAGFOR) son: la mayor presencia y capacidad de actuación en los territorios, en

⁶ Las bajas tasas de moras reflejan lo adecuado del crédito a las capacidades de pago de los productores.

particular con las Alcaldías, para canalizar acciones del Estado (Programa libra por libra, por ejemplo) y participar en los Comités de Desarrollo Local. Asimismo, la reciente creación de la red de promotores rurales ha sido la oportunidad para que el MAGFOR asuma responsabilidades en cuanto a la formación y orientación de dichos promotores. Esta red de promotores está todavía en proceso de formación, pero las iniciativas de algunos de ellos sugiere que apuntan a la conformación de asociaciones para proveer servicios a los productores (vía consecución de proyectos, venta de semillas, etc.).

Una reflexión global sobre los efectos generados por FondeAgro hasta la fecha es que el Programa ha tenido efectos concretos de alta relevancia a relativamente corto plazo. Se trata de cambios en el desempeño de los productores, de las co-ejecutoras y microfinancieras. Es importante notar que dichos efectos han sido posibles gracias al estrecho seguimiento, apoyo y acompañamiento de la UC. En cambio, en relación con las instituciones públicas –sobre las cuales FondeAgro no tiene control ni supervisión directa–, los cambios dependen mayormente de las orientaciones a niveles más altos. En este caso, por la estrecha relación entre la UC y las Departamentales, en ciertas acciones focalizadas en el rol del MAGFOR con respecto a sanidad animal, vegetal y la formación de la red de promotores, se registran efectos significativos. Para que el MAGFOR asuma “el liderazgo del Programa” (Resultado 5), sería necesario definir con mayor claridad lo que significa e implica el hablar de “liderazgo”, o sea, el “qué” se espera que asuma, para poder entonces trabajar en función de ello y poder medirlo. Esta cuestión va más allá de la voluntad de FondeAgro como Programa, pues implica definir, a la luz del mandato que tiene el MAGFOR como “rector de las políticas públicas del sector”, lo que se espera, que asuma concretamente como responsabilidades, funciones y con qué autoridad cuenta para contribuir a la implementación de programas similares de desarrollo rural del tipo FondeAgro.

6.3 Eficiencia

El Programa ha sido bastante eficiente al proveer de una manera muy ágil, rápida y oportuna los servicios requeridos por el grupo meta. Una de sus características –y que lo ha diferenciado de otros programas similares– es la rapidez con la que se ha dado respuesta a las demandas y necesidades de los productores(as) atendidos por el Programa, así como de sus organizaciones y de las cooperativas. A ello ha contribuido el haber tercerizado la provisión de la asistencia técnica y el otorgamiento de crédito. Un manejo centralizado por parte del Programa no hubiera estado en capacidad de llegar a los cerca de 12,000 beneficiarios del mismo, y menos aún, de haber podido ofrecer una diversidad de mecanismos e instrumentos de atención a los diferentes problemas que enfrentan los productores.

La eficiencia del Programa es palpable en la prontitud en que los co-ejecutores y las instituciones financieras proveen los servicios de asistencia técnica y crédito a los que los solicitan, se hace evidente en la rápida respuesta que da el Programa a las necesidades de fortalecimiento institucional, tanto del MAGFOR como de las municipalidades, y es corroborada por la satisfacción de los usuarios de dichos servicios. En todo momento, durante la evaluación, los entrevistados destacaron la calidad, oportunidad y relevancia de los productos y servicios que brinda el FondeAgro.

6.4 Sostenibilidad

El tema de la sostenibilidad debe ser visto desde diferentes dimensiones y puntos de vista. Asimismo, debe tenerse en cuenta que, al momento de la evaluación, el programa tiene un horizonte hasta el 2011 y se encuentra exactamente en la mitad de su vida y que por tanto tiene todavía varios años por delante para intentar atender algunos aspectos no resueltos vinculados a la sostenibilidad de algunas de las acciones que viene realizando.

Muchos elementos generados por FondeAgro aparecen tener cierta sostenibilidad asegurada y otros todavía son indefinidos. Entre éstos deben mencionarse los siguientes:

Promotores rurales: El trabajo realizado para la conformación de la red de promotores rurales apunta a la sostenibilidad, ya que con ello se intenta que exista un mecanismo de extensionismo horizontal que permita la ampliación de la asistencia técnica. A pesar de haberse iniciado solamente el año 2005, ya se cuentan con algunos avances para la conformación de esta red, la cual es, tal vez, la única posibilidad realista de ampliar la cobertura y de masificar la asistencia técnica –aunque sea a un nivel básico– debido a que no es factible de que existan programas similares como el FondeAgro en otros territorios por el alto costo que esto representa. Al respecto, es importante analizar otros esfuerzos similares que no lograron consolidarse y poner mucha atención a ofrecer incentivos a los promotores para que ellos estén permanentemente motivados y participen en los trabajos de la red, dándole la sostenibilidad que se requiere. También es necesario definir una estrategia más efectiva con los productores graduados para que éstos se mantengan trabajando en forma unida para mejorar sus técnicas de producción, ya que al disminuir la intensidad de la asistencia técnica, se han notado tendencias a la desarticulación de los grupos, por lo que es importante vincular este proceso a la iniciativa de la red de promotores para no perder el esfuerzo realizado en la formación de capital humano y lograr la sostenibilidad de las acciones del componente de asistencia técnica. Asimismo, otro elemento que puede aportar a la sostenibilidad de la red de promotores, pero que no depende de FondeAgro y está fuera del alcance de la UC es el de la articulación entre dicha red y el INTA. Siendo que el INTA es el ente rector de la extensión e investigación del sector agropecuario en Nicaragua, la responsabilidad de esta institución y su rol en la absorción de métodos y metodologías generados por FondeAgro (y otros programas) dependen de las orientaciones y decisiones claras que tome el MAGFOR en conjunto con el INTA. La contribución de FondeAgro –como apoyo a MAGFOR– a este proceso, si es que se toma una resolución a ese respecto, podría ser la difusión, capacitación y cierto de nivel de acompañamiento del INTA (a nivel territorial y departamental) para transferir los conocimientos, metodologías y experiencias generadas.

Metodologías internalizadas por co-ejecutoras: El hecho de que muchas de las metodologías probadas o desarrolladas por el FondeAgro hayan sido apropiadas por la coejecutoras es también un factor favorable hacia la sostenibilidad. Se requiere sin embargo un trabajo más riguroso de sistematización y divulgación para que estas metodologías y modelos sean transferibles a otras organizaciones e instituciones y puedan ser utilizadas por ellas. Esto debe ser hecho pensando también en la existencia de la red de promotores y en el rol que éstos deberán cumplir en las labores de asistencia técnica y capacitación y por ende definir la relación concreta que debe existir entre las empresas de asistencia técnica y los promotores organizados. Puede preverse en el futuro que las coejecutoras actuarán más en el campo de la asistencia técnica especializada y de mayor nivel y ellas serán las que proveerán a los promotores las herramientas y capacidades requeridas para desempeñarse de una manera adecuada en sus funciones.

Fondo de Crédito de FondeAgro para las cooperativas y con las microfinancieras: Con respecto al componente de crédito, se puede señalar que la sostenibilidad del mismo está asegurada, ya que los intermediarios financieros se han posicionado en los territorios, han adoptado enfoques e instrumentos de crédito que son apropiados para los productores(as) y están capitalizando las recuperaciones de los créditos. La evaluación ha probado que las cooperativas y las micro financieras están en capacidad de proveer financiamiento para inversiones productivas rentables que apoyen actividades agropecuarias sostenibles. FondeAgro ha contribuido al desarrollo de un sistema financiero rural sostenible y eficiente que podrá continuar ofreciendo créditos a los pequeños(as) y medianos(as) productores(as), aún después de que el Programa haya finalizado. Un aspecto que consideramos difícil de ser sostenible a la finalización del Programa es el incentivo por pago puntual o pago anticipado, el cual actualmente es asumido por el FondeAgro y que no podrá continuar salvo que se encuentre algún donante o mecanismo que financie el monto de esos incentivos.

Donde todavía se debe trabajar más, es en la definición de una estrategia de sostenibilidad de los fondos revolventes de los comités de patio; con referencia a éstos será necesario investigar cómo el uso de estos fondos puede ir acompañado por iniciativas que pueden ser desarrolladas en conjunto con las co-ejecutoras de asistencia técnica en economía de patio.

En relación a la ampliación de la cobertura de crédito, no sólo en los territorios actuales sino también en otros, queda todavía por ver, de dónde saldrán los fondos de crédito que permitirán una expansión de este componente a otros territorios. Consideramos que FondeAgro ha contribuido a demostrar que el crédito al pequeño y mediano productor es rentable para las micro financieras, no tiene ese alto riesgo que usualmente se le asigna y que los prestatarios(as) del sector rural pueden ser también buenos pagadores si los créditos están acordes con su capacidad productiva. Eso facilita que las intermediarias financieras estén dispuestas a ubicarse en otras localidades rurales, sin embargo esto debe ir acompañado con los fondos de financiamiento requeridos, los cuales habrá que buscar de diversos proveedores.

Es también importante, que en el periodo de vigencia del programa, se defina el destino final de los recursos del Fondo de Crédito del FondeAgro. Actualmente hay alrededor de 4.1 millones de dólares en este fondo de crédito que es manejado por las cooperativas y las intermediarias financieras. Al respecto, el programa ha formulado un documento de Estrategia de Salida y Sostenibilidad de Fondo de Crédito del FondeAgro, en el que se presentan las diversas alternativas sobre la disposición de dicho fondo al finalizar el Programa. La discusión del documento de la estrategia de salida fue aplazada por acuerdo de Asdi y MAGFOR hasta que estuviese concluida la Evaluación de Medio Término. La sostenibilidad del Fondo requiere de una definición de su destino final. Una propuesta al respecto se presenta en la sección recomendaciones

Acciones de comercialización de leche y comercialización de café: El diseño de estas acciones apoyadas por el FondeAgro consideramos que contemplan elementos que apuntan a la sostenibilidad, ya que se han basado en diagnósticos con un enfoque empresarial. Asimismo, el énfasis que actualmente se está poniendo a la parte técnica en materia de calidad de leche permitiría agregar a la sostenibilidad de dichas acciones.. Resta por analizar la articulación, en la práctica entre el manejo productivo (que sigue siendo extensivo), su costo económico, las exigencias de mercado (calidad del producto) y los costos de agregación de valor y de comercialización. Otra pregunta que surge es quién se encargará de esas actividades una vez que el FondeAgro termine, ¿será ésta una función del MAGFOR? o ¿le corresponderá a una empresa privada u ONG realizarla? ¿Quién asumirá los costos para las nuevas actividades en este campo cuando el FondeAgro ya no exista? Consideramos que respecto a estas actividades y a otras que realiza el componente de agronegocios es fundamental elaborar un documento en el cual se señalen las estrategias y acciones que deberán llevarse a cabo en la tercera fase orientadas a institucionalizar las acciones del componente y de esa manera darle el más alto grado de sostenibilidad a estas actividades, una vez que el Programa culmine. En este sentido, creemos que las acciones desarrolladas por FondeAgro para involucrar al sector privado comercial debería ser uno de los escenarios.

Provisión de inversiones y equipamiento: Esta parte del apoyo que brinda el FondeAgro es la que será más difícil de ser mantenida luego de la finalización del Programa. El PRORURAL podría asumir la tarea siempre y cuando tuviera los suficientes recursos. Sin embargo si se quiere llegar a atender todas las necesidades existentes o por lo menos las prioritarias, consideramos que será muy difícil obtener dichos fondos. Debe también clarificarse cuál será el rol en el futuro del IDR con respecto a este tipo de financiamiento, ya que actualmente lo viene haciendo aunque a través de procedimientos que toman demasiado tiempo. Es posible, en lo que se refiere a la inversión en equipamiento, interesar a la banca privada para que se encargue de dicho financiamiento a través de créditos comerciales y mostrar como ejemplos los proyectos financiados o apoyados por el FondeAgro como prueba de que las inversiones, son rentables y que las cooperativas o pequeñas y medianas empresas rurales están en capacidad de cumplir con los compromisos crediticios que asuman.

Empresas de asistencia técnica: Actualmente FondeAgro trabaja con varias empresas privadas u ONG para llevar a cabo dicha asistencia; el costo que tienen esos servicios está muy por encima de la capacidad de pago de los receptores de la misma, por tanto no es factible pensar que las empresas serán sostenibles y podrán continuar realizando sus acciones de apoyo si es que no se consigue una fuente que subsidie dichos servicios. Esta situación subsistirá mientras no se creen empresas más grandes y económicamente más estables y fuertes que estén en capacidad de financiar la asistencia que requieren.

La asistencia técnica debe ser entonces asumida, en un porcentaje consistente, por fondos provenientes del tesoro público o de los donantes. Esos costos pueden ser reducidos significativamente mediante el uso de los promotores rurales, pero aún así, su financiamiento no puede ser asimilado, en un mediano plazo, por las pequeñas y medianas empresas del sector.

Acciones del MAGFOR: FondeAgro ha fortalecido significativamente a las Oficinas Departamentales del MAGFOR en Jinotega y Matagalpa, para ello ha asumido el financiamiento de muchos gastos de inversión y operativos, que consideramos serán bastante difíciles de ser mantenidos una vez que Programa termine. Eso genera una duda bastante grande con respecto a la sostenibilidad de las mencionadas acciones. Para tratar de obtener cierto grado de sostenibilidad, en la última fase del programa, se debe asegurar que, en forma progresiva, el presupuesto público vaya asumiendo, los costos que actualmente corren por cuenta del Programa, en particular los del personal técnico de las departamentales y zonales. Asimismo, se debe buscar cómo con los recursos que aporten los donantes al PRORURAL, se asignen partidas para mantener al capital humano que se ha formado con el apoyo del FondeAgro. Más difícil aún será replicar la experiencia en otras oficinas departamentales, salvo que exista la decisión política dentro del ministerio, de priorizar el financiamiento de dichas oficinas.

Acciones de coordinación con instituciones/proyectos: Éstas han estado a cargo del FondeAgro y cuando éste termine deberían ser totalmente asumidas por las oficinas departamentales del MAGFOR. Por consiguiente la sostenibilidad de esto depende también de en qué medida el gobierno asumirá el financiamiento de estas oficinas y refuerce las funciones, mandatos y preparación de su personal para asumir roles de negociadores y coordinador.

Metodologías y estrategias de intervención: La sostenibilidad de éstas debe basarse, por el lado de la oferta, en que existan organizaciones locales fortalecidas que sean apoyadas por organizaciones públicas también fortalecidas, las que podrán continuar asistiendo a los productores en la implementación y actualización de la metodologías y estrategias. El FondeAgro debe por tanto continuar los trabajos que viene desarrollando orientados a fortalecer a las ONG locales que brindan servicios de asistencia técnica, a los gobiernos municipales, en particular a los técnicos de las UTM y a la red de promotores. Por el lado de la demanda, debe continuar apoyando el fortalecimiento de las pequeñas y medianas unidades productivas mediante la capitalización de las fincas, el apoyo a la inserción en mercados, la promoción de formas asociativas, el mejoramiento de la calidad de los productos y de su productividad y el desarrollo de capital humano.

6.5 Impactos

Los impactos de FondeAgro fueron evaluados tomando en cuenta dos aspectos:

- Cobertura de las intervenciones, tanto por sexo como por área geográfica priorizada.
- Cambios en los productores utilizando los indicadores de los dos objetivos del Programa.

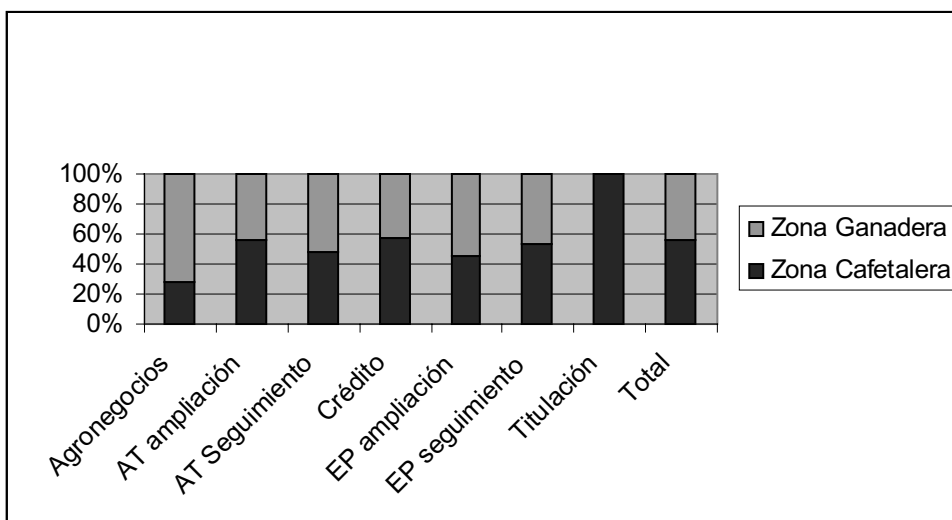
Es importante mencionar que al analizar el cumplimiento de los Supuestos del Marco Lógico, no se encontraron situaciones particulares que afectaron el Programa en su implementación. Más bien aquellos elementos desfavorables, tales como situaciones de emergencia provocadas por factores climáticos (inundaciones, sequías), fueron hábilmente aprovechadas por FondeAgro para promover organizaciones de productores, apoyando con inversiones y asesoría técnica los esfuerzos de mejoras en el procesamiento y comercialización (leche, café).

6.5.1 Cobertura

Si bien se estima que en promedio un 50% de los productores(as) atendidos(as) por FondeAgro se benefician de 2 o más servicios, el análisis de cobertura tomará en cuenta la totalidad de los productores involucrados en los diferentes componentes. Con ello, el total de beneficiarios alcanza la cifra de 12,544 (unos 8,400 productores netos, incluyendo promotores). Con esta cifra, se puede afirmar que FondeAgro está cerca de llegar a los 10,000 productores que según entrevistas con la UC, el Programa espera cubrir (aunque esta cifra no aparece en las metas de los indicadores del marco lógico).

En términos de distribución de beneficiarios en la zona ganadera y zona cafetalera (Ver Anexo 6.2 y Figura 6.1), se excluyeron los promotores porque éstos tienen cobertura departamental, más allá de los municipios priorizados por FondeAgro directamente. En total, 56% y 44% de los productores atendidos corresponden a la zona cafetalera y ganadera respectivamente.

Figura 6.1 % de beneficiarios atendidos por área, según tipo de apoyo de Fondeagro

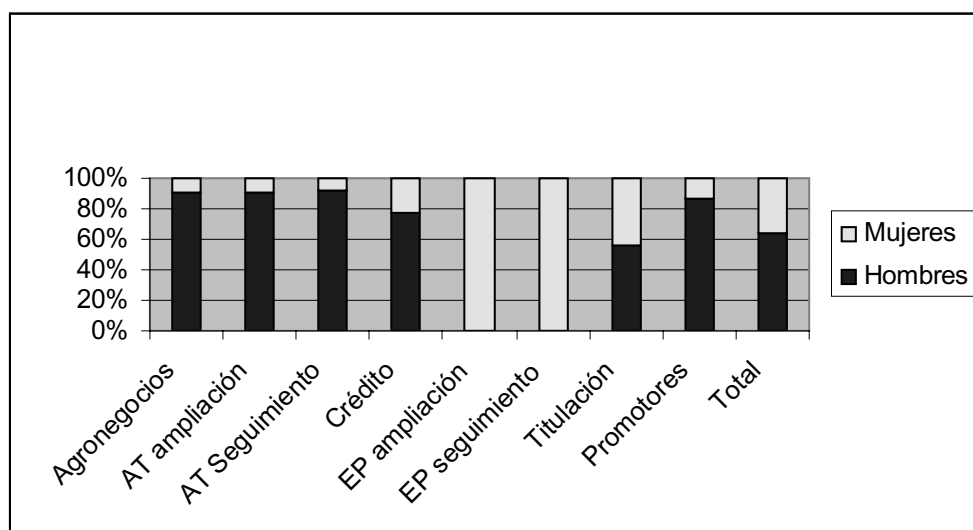


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Unidad de Monitoreo de FondeAgro.

El único componente que muestra una predominancia en la atención a una zona (la ganadera en este caso) es el de Agronegocios. Ello se debe a que es en esta zona donde ya existían algunas organizaciones de productores que potencialmente podían ser fortalecidas para la comercialización de la leche, y es en esta zona que recientemente se fomentó la creación de Nicacentro como cooperativa que agrupa a varios productores y que manejará varios centros de acopio de leche.

En términos de distribución de beneficiarios –incluyendo promotores– según género, (Ver Anexo 6.3 y Figura 6.2), la situación es la siguiente:

Figura 6.2 % de hombres y mujeres por tipo de apoyo de Fondeagro – a mayo 2006



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Unidad de Monitoreo de FondeAgro.

En total, y sin diferenciar aquellos productores(as) que recibieron dos o más servicios, 63% de los beneficiarios son hombres y 37% mujeres. Tal como se puede apreciar, la atención a Economía de Patio y a la Titulación son los componentes que han permitido llegar más a las mujeres. De acuerdo con las entrevistas realizadas, en esta segunda fase es que se han hecho esfuerzos para involucrar a las mujeres a la hora de proveer el servicio de asistencia técnica a fincas, en particular en la zona cafetalera.

6.5.2 Impactos sobre los productores

Los indicadores de impactos se refieren a los siguientes aspectos:

- Superación del nivel de pobreza;
- Ingreso neto agropecuario;
- Aportes de las mujeres a los ingresos monetarios y no monetarios de la familia;
- Diversificación de las fincas; y
- Rendimientos

La evaluación de dichos indicadores, al igual que para los indicadores de resultados, se basa en la encuesta anual que FondeAgro realiza. Dicha encuesta es aplicada a productores “graduados”, o sea a aquellos que han recibido apoyo del Programa durante 2 a 3 años. A futuro, se incluirán los productores que fueron integrados durante la segunda fase (2005 y 2006) con su respectiva línea de base.

Los mayores impactos se registran en los siguientes aspectos:

- a) La superación del *nivel de pobreza* tanto en Jinotega como en Matagalpa, tal como se puede apreciar en el Cuadro 6.1.

Cuadro 6.1 Porcentaje de productores según nivel de pobreza medido en ingreso diario (US\$)

	2001	2005
Jinotega		
< 1 dólar	89	56
> 1 dólar	11	44
Matagalpa		
<1dólar	57	33
> 1dólar	43	67

Fuente: Unidad de Monitoreo de FondeAgro

b) El aumento en el ingreso neto agropecuario de los productores, el cual se muestra en el Cuadro 6.2.

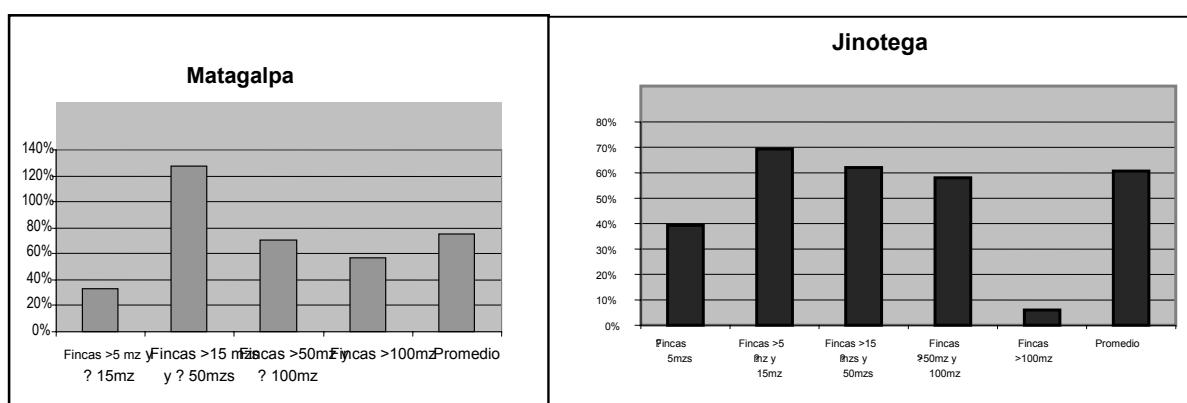
Cuadro 6.2 Aumento en el ingreso neto agropecuario de los productores, por estratos, por área (línea de base, 2003, 2005)

	Jinotega			Matagalpa		
	2001 (l. base)	2003	2005	2001 (l. base)	2003	2005
Fincas ≤ 5mzs	0.41	0.48	0.57	-	-	-
Fincas >5 mz y ≤ 15mz	0.59	0.76	1	0.55	0.63	0.73
Fincas >15 mzs y ≤ 50mzs	1.07	1.24	1.73	0.72	1.23	1.64
Fincas >50mz y ≤ 100mz	1.66	1.87	2.62	1.45	2.34	2.48
Fincas >100mz	2.42	2.71	2.56	2.48	3.52	3.9
Promedio	0.86	1.03	1.38	1.25	1.87	2.19

Fuente: Unidad de Monitoreo de FondeAgro.

Los mayores incrementos se registran en los estratos de más de 5 a menos de 100mz en Jinotega, y de más de 15 a 100mz en el caso de Matagalpa, tal como se aprecia en la Figura 6.3.

Figura 6.3 Aumento de ingresos por estratos de fincas 2005/06 con respecto a la línea base, Matagalpa y Jinotega



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Unidad de Monitoreo de FondeAgro

c) En cuanto a los *rendimientos*, es en el café que se registran aumentos significativos. En el caso de la ganadería de leche, la producción total de litros por hectárea por año es indicativa de una producción altamente extensiva. A título comparativo con sistemas más intensivos de 2 vacas por hectárea en Costa Rica (Turrialba), que no representa una zona típica lechera, la producción anual de leche es de 5,800 litros por ha por año. En el área de FONDEAGRO en Matagalpa, si bien la producción de leche por año por mz de pasto mejoró –producto de un aumento en la cantidad de vacas en ordeño en invierno que pasó de un promedio de 11.8 vacas paridas en la línea de base a 14.9 vacas

en 2005–2006, un mejoramiento en la carga animal y poco aumento en el área en pastos los cuales pasaron de 52,15mz en la línea base a 55,8mz en 2005/6–, el modelo de manejo que predomina es aun extensivo, con escaso rendimiento por vaca. Es importante que FONDEAGRO explicite el modelo productivo al cual pretende llegar, en particular analizando la compatibilidad con las nuevas acciones que se están diseñando en manejo de bosques e intensificación en la diversificación de las fincas.

Cuadro 6.3 Rendimientos de café y de leche según zonas

	2001 (línea base)	2005-2006
Qtales de café pergamino/mz (Jinotega)	16	22.4
Leche (lts/vaca parida/día durante el invierno)(Matagalpa)	4.4	4.05
Leche (lts/año/mz de pastos) (Matagalpa)	302	370

Fuente: Unidad de Monitoreo de FondeAgro.

- d) Con respecto al indicador referente a *diversificación* (referido a la atención de otros rubros diferentes de las actividades principales), ésta no ha sido masiva (18% de las fincas en Jinotega y 21% en Matagalpa). De acuerdo con las entrevistas realizadas y los análisis realizados por FondeAgro, ello se debe al mayor interés de los productores en mejorar sus rubros principales (caso de Matagalpa) o al hecho de que en Jinotega, de hecho, las fincas presentan un mayor nivel de diversificación. En todo caso, es claro que los esfuerzos de FondeAgro en términos de inversión en tiempo y en recursos han sido orientados con mayor énfasis hacia los rubros principales, o sea las “cadenas priorizadas” de lácteos y café.
- e) Finalmente, con respecto al número de mujeres que *aportan ingresos monetarios y no monetarios, se registran unas 2700 mujeres* que participan en economía de patio.

La información del grupo de mujeres incorporadas en la primera fase muestra que los ingresos por día en dólares pasaron de US\$0,42 a US\$1,32 en Jinotega, y de US\$0,59 a \$1,67 en Matagalpa entre el 2001/2002 (línea base) y 2005/2006 (datos preliminares de la encuesta anual).

6.6 FondeAgro y el PRORURAL

El Programa Nacional de Desarrollo Rural Productivo (PRORURAL) es la respuesta del Gobierno de Nicaragua para contribuir al desarrollo del sector rural productivo. Se enmarca en los esfuerzos de elaboración de una serie de políticas y estrategias de desarrollo en el país, cuyos ejes principales son el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Nacional de Desarrollo Operativo 2005–2009 (PND-O). Ha sido gestado a través de un proceso ampliamente participativo, principalmente alrededor de la Política y Estrategia para el Desarrollo Rural Productivo, pero también en foros relacionados a algunos de sus componentes y ejes transversales.

El PRORURAL constituye una oportunidad de trabajar con un enfoque sectorial de tipo amplio (SWAP por sus siglas en inglés), el cual permitiría un uso más eficiente de los recursos externos, disminuyendo la duplicidad de las intervenciones y la dispersión que actualmente existe entre el accionar de las diferentes agencias de cooperación.

El objetivo de desarrollo del PRORURAL es:

“La producción de bienes y servicios del sector rural productivo han aumentado, tiene mayor productividad, es más competitiva y ambientalmente sostenible, participa más en mercados internos y externos, mejora los ingresos y su distribución y genera empleo, contribuyendo a reducir la pobreza rural.”

El Programa parte de que las actividades primarias necesitan ser complementadas con las actividades de agroindustria para agregar valor a los productos primarios en el propio medio rural en función de la demanda del mercado. Ello requiere la aplicación de la innovación, la tecnología y el conocimiento, tanto al proceso de producción, como al producto mismo. Para lograrlo se reconoce la necesidad de suministrar insumos, equipos y servicios de apoyo a los/as productores/as.

Los componentes a través de los cuales intervendrá el PRORURAL son: i) Innovación Tecnológica; ii) Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Agroalimentaria; 3) Desarrollo Forestal Sostenible; iv) Servicios de Apoyo a la Producción; v) Inversiones en Infraestructura; vi) Modernización y Fortalecimiento Institucional; vii) Políticas y Estrategias Agropecuarias – Forestales. Los ejes transversales del PRORURAL son: i) Desarrollo de Conglomerados; ii) Tierra; 3) Comunidades Indígenas; iv) Comercio Agropecuario y Forestal; v) Enfoque de Género; vi) Asociatividad y Organización Gremial; vii) Seguridad Alimentaria; v3) Vulnerabilidad Ambiental y Manejo Comunitario de Recursos Naturales; y, ix) Información y comunicación para el desarrollo de la agricultura. La ejecución del Programa estará a cargo del MAGFOR, IDR, INTA e INAFOR.

El PRORURAL continuará acciones que ya se encuentran en ejecución y englobará las intervenciones del sector público bajo un mismo paraguas conceptual, lo que se espera mejore la coordinación entre las instituciones participantes.

Se prevé un costo del PRORURAL entre el 2006 y 2010 de US\$ 412.5 millones, la mayor parte proveniente de fondos de cooperación. Estos pueden ser aportados mediante proyectos específicos, con contribuciones a un fondo común o mediante un apoyo general al presupuesto nacional.

El PRORURAL tiene un enfoque territorial por lo que ha delimitado zonas estratégicas de desarrollo en todo el país, de acuerdo a sus condiciones físicas-naturales, aspectos socioeconómicos, infraestructura, tradición productiva, distribución de la población y sostenibilidad ambiental; además toma en cuenta el desarrollo de las cadenas productivas, incluyendo las que se producen a pequeña escala pero que tienen potencial. Este enfoque es positivo para lograr una cohesión alrededor de las propuestas, ya que toma en cuenta las particularidades de la realidad local de cada zona, diferenciando las estrategias de intervención de manera coherente.

Actualmente, Finlandia, Noruega, Holanda y la Agencia Suiza para la Cooperación Internacional han formado un fondo común para apoyar al PRORURAL, comprometiendo un monto de 24.2 millones de dólares, a ser usados en un período de cuatro años a partir del 2006.

Conceptualmente, el PRORURAL está bastante bien definido, sin embargo sus mecanismos de implementación no lo están; se puede apreciar que en el PRORURAL falta todavía definir cómo se operativizará el programa en el ámbito territorial. Durante las entrevistas con los representantes del MAGFOR se nos informó que para la implementación se piensa que los cuatro organismos ejecutores (MAGFOR, INTA, INAFOR e IDR) incorporarán en sus planes operativos las acciones de los diferentes componentes del programa, y que existirá en el ámbito territorial un organismo similar al CONAGRO, que se reuniría una vez al mes y que a ese nivel se harían las coordinaciones correspondientes para la implementación del programa en ese ámbito. El equipo de consultores considera este enfoque como poco realista y opina que para una buena implementación del PRORURAL se debe, en primer lugar, tomar una decisión política que otorgue al MAGFOR, como rector del sector, la autoridad para que las otras instituciones participantes se alineen a las políticas y a las estrategias propugnada por el PRORURAL; en otras palabras, la participación de las instituciones públicas ejecutoras en las actividades de este programa no es una alternativa que ellas pueden aceptar o desechar, sino un compromiso que emana de una decisión política del más alto nivel y que le confiere al MAGFOR autoridad para que PRORURAL se pueda implementar de manera coordinada.

Luego de ello es necesario, en segundo lugar, definir en el ámbito territorial cómo se deberán articular las diversas instituciones públicas que participan en su implementación, reconociendo para ello las

fortalezas y debilidades de cada institución. Será también requerido que existan unidades coordinadoras, con un mínimo de personal, a nivel departamental que sean las que faciliten la implementación del programa. Algunos de los problemas detectados durante la implementación del FondeAgro han sido la falta de presencia, de decisión/priorización de autoridades pertinentes, de capacidad y de recursos de actores institucionales claves en la zona del programa, de beligerancia de algunas instituciones pertenecientes al sector público con las cuales el Programa debía coordinar acciones por tener complementariedad y la falta de respuesta en algunas instancias de gobierno ante la demanda de los productores, todo lo que ha significado, en mayor o menor grado, obstáculos para una ejecución más efectiva del FondeAgro. El otro gran problema ha sido la deficiente infraestructura (en algunos casos inexistente), como caminos rurales, red de electricidad, servicios básicos y la falta de respuesta a proyectos presentados por los productores para el mejoramiento de dicha infraestructura. Es poco probable que los problemas señalados se resuelvan a través de un organismo que se reuniría una vez al mes para atender los problemas de la coordinación para implementar el PRORURAL en el ámbito regional. De allí la necesidad de darle al MAGFOR la autoridad requerida y de establecer las unidades coordinadoras departamentales.

Dado que el FondeAgro ha sido un programa de apoyo integral y de implementación en un ámbito territorial específico, se considera que puede servir como un buen modelo para la implementación del PRORURAL. FondeAgro puede contribuir con toda su experiencia y vínculos desarrollados. También puede transferir las experiencias validadas y sistematizadas de asistencia técnica, crédito y apoyo para la comercialización, así como las experiencias prácticas a nivel territorial sobre algunos temas y procesos específicos, en la interacción con diferentes actores locales y en la aplicación concreta de políticas y estrategias sectoriales. Para ello se podrán utilizar los productos del consultoría de sistematización del contrato Asdi-CATIE-FondeAgro. No debe olvidarse que las acciones de Prorural abarcan áreas y sectores diferentes y un mayor número de productores que con los que trabaja actualmente FondeAgro. Eso hará necesario adaptar las experiencias de FondeAgro a las zonas donde el PRORURAL ejecute sus acciones.

Por otro lado, según los directivos de FondeAgro, “el Programa estaría en condiciones de asumir los roles que el Pro-Rural decida que es necesario que asuma y para ello cuenta con una estructura suficientemente básica y flexible para adecuarse a las prioridades que PRORURAL decida que FondeAgro debe atender”.

De hecho, el Programa FondeAgro es un modelo exitoso que puede establecer pautas para la implementación de PRORURAL. Algunos factores relevantes del modelo que son necesarios mencionar y que pueden ser útiles para FondeAgro son los siguientes:

- a) El programa tiene un modelo de intervención focalizado e integral que parte de las necesidades y de las demandas de los productores y los atiende a través de diferentes instrumentos como son el crédito, la asistencia técnica, la capacitación, la actualización tecnológica, la vinculación con el mercado y el apoyo para la comercialización. Este modelo ha mostrado algunas debilidades en los temas de infraestructura y en el marco regulatorio, las cuales podrían ser superadas a través de acciones orientadas a reforzar el tratamiento de estos temas en el PRORURAL.
- b) El FondeAgro ha sido exitoso en la implementación de las Políticas Nacionales debido a la existencia de una unidad ejecutora bien estructurada, con relativa autonomía para ejecutar y contratar y con especialistas responsables por componente.
- c) El programa ha estado alineado a las Políticas Nacionales y ha sido el principal instrumento del Gobierno de Nicaragua para apoyar la implementación del PND en el sector cafetalero (conglomerado del café y en la Estrategia de Reconversión y Diversificación Competitiva de la Caficultura) y en el sector o conglomerado lácteo.

- d) El MAGFOR a través de sus representantes en el Comité Directivo ha definido y confirmado la visión estratégica de FondeAgro; además este Comité Directivo está estructurado en una forma tal que recibe aportes directos de la Dirección de Políticas y de Delegaciones Territoriales de MAGFOR, pero también cuenta con los insumos que proporcionan las propias Delegaciones Departamentales del MAGFOR, lo cual permite tener una fuerte relación con el territorio.
- e) El FondeAgro ha tenido un enfoque fuertemente orientado a la demanda y ha trabajado más en persuadir y no en imponer alternativas de solución a los problemas que tienen los productores, para lo cual el monitoreo de las acciones desarrolladas y la retroalimentación por parte de los beneficiarios ha sido muy importante.

La implementación de PRORURAL podría utilizar la experiencia del FondeAgro replicando un modelo similar con algunos ajustes. Una propuesta en ese sentido se presenta en la sección de recomendaciones.

6.7 Género

Por encargo de la Embajada de Suecia, la consultora Myriam Blanco realizó una consultoría cuyo objetivo general fue determinar el impacto del programa de economía de patio en el establecimiento de relaciones de género con equidad y en el mejoramiento del acceso de la mujer a los recursos técnicos y económicos. Las principales conclusiones a que llegó la consultoría fueron que:

- En general, puede afirmarse que el Programa FondeAgro ha contribuido a mejorar las relaciones entre las mujeres y los hombres, lo cual ha incidido en la reducción de la pobreza y en la mejoría de la seguridad alimentaria.
- La economía de patio ha visibilizado el trabajo productivo de las mujeres y su aporte a la seguridad alimentaria y a la generación de ingresos. Además, este componente ha tenido un efecto positivo sobre la equidad de género, siendo en menor medida en Matiguás y Río Blanco. Sin embargo, el trabajo en el patio prolonga la jornada laboral de las mujeres y podría acentuar la división sexual del trabajo, ya que ahora no sólo tienen que cocinar los alimentos, sino también cultivarlos. Aunque aparentemente los maridos y los hijos también trabajan en el patio, probablemente la mayoría del trabajo recae sobre ellas, aumentando su carga laboral.
- A excepción de las actividades de Economía de Patio, dirigidas específicamente a las mujeres, el componente de asistencia técnica no justifica por qué en el caso de la ganadería y el café se dirige generalmente a los hombres y por qué no incluye a las esposas de éstos. Aunque debe tenerse presente que las barreras son reales: las mujeres difícilmente participan y no les interesa participar en estas actividades que consideran que son “de hombres”. De otro lado, en Economía de Patio, en Jinotega se ha demostrado que los hombres pueden ser incorporados en las actividades de patio que son asumidas por los hombres como parte de “la finca”. Es una estrategia que ha demostrado ser útil, sobre todo en el caso de la ganadería, en cuya zona las relaciones de género presentan grandes desventajas para las mujeres. Históricamente, las mujeres encuentran barreras en el acceso a la asistencia técnica y a la capacitación derivadas de la división sexual del trabajo, carga laboral sin límite de tiempo y estereotipos culturales. Si a estas barreras se les suma el obstáculo de la propiedad, se forma un círculo vicioso que reproduce la inequidad en el acceso y control sobre los recursos productivos e impide el desarrollo de sus potencialidades. Al concentrar la asistencia técnica en los varones más que en las mujeres, se podrían profundizar estos problemas estructurales de inequidad de género. Es necesario abrir el acceso de las mujeres a la asistencia técnica en café y ganadería, y al fomento de las cadenas de valor, ya que estos rubros y las cadenas son los que generan mayores ganancias y posibilidades de acumulación. Las intervenciones, tal como lo indica la política de Asdi, deben compensar las desventajas. Ello contribuiría a balancear las relaciones de poder en el seno de la familia.

- Los fondos revolventes son mecanismos que facilitan el acceso a recursos a los más pobres de forma sostenible. Requieren de capacitación, conocimientos de los participantes y confianza mutua para que funcionen bien. Un aspecto clave es el compromiso de las beneficiarias, el establecimiento de lazos de solidaridad y la conciencia de que si actúan con responsabilidad, se benefician todas.
- Aparentemente los funcionarios no conocen los lineamientos de Asdi sobre género en las intervenciones que financia. Es conveniente que los conozcan a mayor profundidad para que se apropien de los conceptos, criterios y líneas de la cooperación sueca y puedan aplicarlos en la práctica.

6.8 Conclusiones Generales

- El diseño del Programa y sus componentes ha tomado en cuenta con mucha pertinencia la realidad de las zonas donde éste se implementa. Su constante evolución para adecuarse mejor a las demandas y necesidades de los clientes del Programa tanto finales como intermedios, ha permitido ir mejorando los enfoques y metodologías utilizados. Su implementación ágil y flexible pero con un cercano seguimiento a los socios ha hecho posible que se obtengan resultados altamente positivos y que actualmente ya se puedan medir los impactos del Programa en términos de mejoramiento las condiciones de vida, aumento de los ingresos y reducción de la pobreza.
- En términos generales, FONDEAGRO muestra avances importantes con relación a los indicadores de resultados, de acuerdo con lo establecido en el Plan indicativo de la Segunda Fase 2004–2008 y en los planes operativos para el periodo 2004–2006. FONDEAGRO está logrando generar cambios a nivel territorial, y al mismo tiempo, convertirse en un “laboratorio” para probar modalidades de intervención involucrando diversos actores a diferentes niveles. En este sentido, FONDEAGRO está aportando metodologías y enfoques, validados a nivel de campo, que son claves para ser sistematizados y retomados en las políticas agropecuarias nacionales y regionales. Ello es resultado de un trabajo de alta calidad profesional y en equipo, no sólo dentro de la Unidad Coordinadora sino también en las unidades del MAGFOR que participan en la implementación del mismo, particularmente el Consejo Directivo y las Oficinas Departamentales de dicho ministerio.
- Los objetivos de FondeAgro se mantienen válidos y relevantes ante la política vigente del actual gobierno relacionada con el desarrollo agropecuario y rural y en el marco de la creación del PRORURAL, como programa sectorial. Más aún, el programa se ha constituido como uno de los principales instrumentos del Gobierno de Nicaragua para apoyar la implementación del PND en los conglomerados cafetalero y lácteo. Además se ha convertido en un espacio de experimentación y una fuente de recursos en el campo metodológico y organizativo que pueden ser de mucha utilidad en la implementación del PRORURAL. Para lo que queda de la segunda Fase 2 y la Fase 3, sería conveniente revisar los Resultados esperados para ajustarlos al “quehacer” de FONDEAGRO, en particular de cara a la incorporación de las enseñanzas y metodologías del Programa en las políticas nacionales del PND y el Prorural.
- Las metodologías, modelos y enfoques utilizados y/o desarrollados por el FondeAgro son adecuados a la realidad nicaragüense y para atender la problemática del grupo meta en los departamentos de Matagalpa y Jinotega. El alto nivel de adopción de las prácticas (en los diferentes componentes) demuestra su relevancia. En lo que respecta a las ofertas tecnológicas a los productores, existe suficiente experiencia para evaluar los modelos promovidos en particular en lo que respecta a la ganadería (modelo CIAT ajustado versus modelo CIPAV, fuerte necesidad identificada de trabajo en procesamiento y comercialización) para eventualmente reajustar las propuestas validadas a la luz de los criterios inicialmente definidos (viabilidad económica, ambiental, organizativa/social y de género).

- FONDEAGRO dispone de productos y metodologías que aunque no siempre sistematizados, tienen potencial para ser transferidos. Asimismo, varias metodologías empleadas por el FondeAgro (en particular las de crédito) son sostenibles y pueden servir para multiplicar el impacto en otras localidades diferentes a la de la zona de implementación del Programa. Otras requieren fortalecer a las instituciones que se encargarán de ellas cuando el programa culmine, para lo que previamente deberá transferírseles el know-how que corresponda; otras metodologías requieren para su sostenibilidad que se asegure en el futuro los recursos financieros necesarios para la implementación de ellas (caso de la asistencia técnica).
- Los fondos del programa han sido utilizados de una manera apropiada, eficiente y transparente. La gestión administrativa de los mismos se lleva a cabo de una manera muy pragmática, la que permite conocer la forma en que los recursos han sido utilizados y llevar un control adecuado del uso de ellos.
- La estructura organizativa del FondeAgro ha sido la apropiada para permitir un funcionamiento razonable, eficaz y eficiente del mismo. El proceso de toma de decisiones es muy participativo, involucra a las instancias del MAGFOR vinculadas al programa y ha demostrado su practicidad y utilidad pero con una fuerte y apropiada orientación técnica del equipo de la UC. Los procedimientos operativos con relación a la provisión de servicios de asistencia técnica, crédito, fondo de inversión y vinculación con los mercados han sido normados o están en proceso de serlo, ellos también deberán ser sistematizados en el futuro cercano. La calidad del equipo técnico a cargo del programa ha permitido que la implementación del programa sea fluida, atienda las necesidades prioritarias del grupo meta, sea oportuna y haya producido resultados e impactos que ya estén beneficiando a los(as) productores(as) en las zonas de intervención.
- En grandes líneas, el sistema de monitoreo y evaluación de impacto de los componentes del FONDEAGRO ha logrado elaborar un conjunto de herramientas de planificación y monitoreo y cuenta con una estructura (Unidad de Monitoreo y Evaluación) funcional que en la práctica permite a la Unidad Coordinadora, disponer de elementos para la reflexión y la toma de decisiones. Este sistema cumple un rol de autoevaluación y es eficaz para establecer algunos de los impactos del Programa sobre los productores. Sin embargo éste no siempre permite dar seguimiento a los indicadores de Resultados, los cuales ameritan una revisión para apuntar a los cambios esenciales esperados. Asimismo, la simplificación de las herramientas de planificación (tanto de resultados como operativa) permitiría a FONDEAGRO facilitar el seguimiento y explicitar mejor sus impactos directos. En particular, la incidencia de FONDEAGRO sobre los socios con los cuales trabaja amerita ser evaluada mejor a través de indicadores apropiados. Todo ello redundaría en una mayor efectividad del fuerte trabajo de supervisión que realiza la UC, para dedicar esfuerzos al análisis y reflexión con orientación más estratégica del Programa.
- Los niveles de coordinación del programa con otros actores presentes en las áreas de intervención ha sido muy diversa. En algunos casos, existe una muy buena y efectiva coordinación, por ejemplo, las oficinas departamentales del MAGFOR y en otros como en el caso del INTA las vinculaciones han sido muy débiles y deberían ser mejoradas en lo que resta del programa. El alto número de actores con los cuales se debe coordinar y concertar ha generado demandas de acciones y tiempo del personal directivo del Programa, que deberían ser controladas.
- El trabajo de asistencia técnica y capacitación realizado por las co-ejecutoras ha sido muy eficaz, lo cual se expresa en los resultados encontrados en campo, con la adopción y puesta en práctica de las orientaciones técnicas recibidas e implementadas por los productores, los que, además manifiestan estar satisfechos con los servicios. A ello y a mejorar la calidad de los servicios prestados, han contribuido el seguimiento permanente y las evaluaciones que realizan, cada seis meses, los coordinadores de las oficinas regionales.

- La estrategia de organizar en cooperativas o fortalecer las organizaciones existentes de pequeños productores para capacitarlos en todos los aspectos de la cadena de producción del café y leche, ha resultado exitosa, teniendo un impacto positivo, ya que ha generado un cambio en la mentalidad de los productores orientado a producir con mayores niveles de calidad y con enfoque de mercado. En ese sentido las acciones del laboratorio de café y de calidad de la leche, en el poco tiempo que tienen de estar funcionando, han generado un impacto positivo entre los productores induciéndolos a producir con mayores niveles de calidad para el mercado.
- A pesar de que el FondeAgro ha sido bastante eficiente y eficaz, existen oportunidades para mejorar el desempeño el programa, siempre y cuando, éste priorice (en tiempo y esfuerzos) los componentes a la luz de los avances logrados y el interés ya creado en los actores, y vaya transfiriendo gradualmente al MAGFOR y otras instituciones parte de las acciones que realiza. Estas oportunidades se presentan en las recomendaciones.
- Debido a que el Programa no explicitó claramente el alcance esperado del trabajo de FondeAgro con las Alcaldías, éste parece haberse limitado mayormente a facilitar por un lado, el trabajo entre productores y los diferentes socios de FondeAgro, y por el otro, a la coordinación para el mejoramiento de la red vial con fines productivos. Sería importante definir lo que FONDEAGRO espera lograr con las Alcaldías, dentro del marco de su modelo general de desarrollo rural a nivel territorial.
- Poco esfuerzo ha sido desplegado por FondeAgro para que sus metodologías y modelos lleguen a instituciones públicas, universidades/centros nacionales de investigación, donantes, ASOMIF (en caso de crédito). Con vistas a la implementación del PRORURAL, valdría la pena considerar, en el ajuste de las estrategias y líneas de trabajo de FondeAgro, la “inversión” en tiempo hacia un trabajo más sistemático de síntesis, difusión y transferencia de metodologías (tanto en los aspectos técnicos como gerenciales del Programa mismo) a las instituciones que se seleccionen.
- El programa de crédito está cumpliendo exitosamente con los objetivos que se le plantearon, aunque mayores esfuerzos deben ser realizados para aumentar la participación de mujeres, tanto en el número de créditos como en el monto de los mismos, así como para promover el crédito a largo plazo.
- A pesar de no estar escrito como parte del modelo general de intervención de FONDEAGRO, un impacto importante que ha tenido el FondeAgro es el fortalecimiento del capital humano. Las acciones realizadas de capacitación, asistencia técnica y de apoyo para el desarrollo humano de los beneficiarios, socios del programa, personal del mismo y coejecutores del programa, son un aporte significativo al desarrollo del sector rural de Nicaragua. Los conocimientos y competencias adquiridas por las personas mencionadas constituyen un potencial que puede ser explotado no solamente por el Programa sino también por otros proyectos o programas o por otras instituciones y también por las propias personas. Tal vez se puede decir, que una de las mayores contribuciones que el programa está haciendo, reside en ese mejoramiento del recurso humano en la provisión de nuevos enfoques metodológicos y de experiencias sistematizadas que son fundamentales para manejar el proceso de cambio requerido por el desarrollo del sector rural.
- En síntesis, FondeAgro, además de generar impactos en los beneficiarios finales, constituye un programa de innovación con el cual se están diseñando y validando modelos de intervención no solamente como programa –modelo general–, sino también en cada uno de sus componentes y en su articulación. La dinámica de trabajo que implica un programa de esta envergadura no ha permitido sistematizar y por ende difundir el cómo FondeAgro viene trabajando.

7 Recomendaciones

7.1. Recomendaciones Relativas al Funcionamiento de FondeAgro Para las Fases 2 y 3

7.1.1. Aspectos técnicos

- Se recomienda dar un peso creciente a las actividades vinculadas con el componente de Agronegocios (procesamiento, comercialización) de rubros principales (conglomerados de café, carne, lácteo) y productos de diversificación para la generación de ingresos; lo cual debe ir acompañado de ajustes en el contenido de la asistencia técnica y negociaciones en aspectos comerciales. Esa asistencia debe incluir capacitación sobre “empresas familiares”, “gestión del riesgo”, así como del fortalecimiento de la capacidad gerencial de los productores para realizar análisis financieros de rentabilidad, ya que se ha apreciado que existen debilidades en este campo y es fundamental que ellos puedan conocer la rentabilidad de sus inversiones, así como los beneficios de la incorporación de cambios tecnológicos en sus fincas. Para ese efecto, los técnicos de las co-ejecutoras deben ser capacitados en aspectos de registros y controles financieros de finca ya que hay mucha demanda por parte de los productores por saber si lo que están desarrollando en sus fincas les genera ingresos. El peso cada vez mayor del componente de Agronegocios puede ser un punto de partida para interesar y motivar los beneficiarios en el tema de asistencia técnica y crédito. Esto es parte de la reflexión que se requerirá de cara a la finalización del Programa a mediano plazo.
- Si bien la “cobertura” debe limitarse a los productores que iniciaron en 2006, el nivel de esfuerzo debe priorizar a aquellos productores/sub zonas con mayor “maduración y potencial” para ser involucrados en el apoyo en agronegocios y organización, complementado éste con asistencia técnica y crédito. Ello permitirá consolidar las formas empresariales de producción para garantizar estabilidad en valor agregado, ingresos y empleo.
- Asociado a lo anterior, se debe implementar el apoyo sistemático para ajustar e implementar normas y regulaciones que fortalezcan y consoliden las unidades productivas “empresariales”. Ello significa reforzar la línea de trabajo específica con MAGFOR.
- En el componente de crédito se deben realizar mayores esfuerzos para aumentar la participación de las mujeres, tanto en el número de créditos como en el monto de los mismos, –la conveniencia de un programa de crédito exclusivo para mujeres debería ser analizada. Asimismo, la promoción del crédito a largo plazo entre todas las intermediarias financieras que participan el Programa, debe ser un objetivo a ser consolidado en la tercera fase.
- Es recomendable que los participantes en economía de patio tengan muy claro que el principal objetivo de éste es el ser una vía de mejorar la calidad de la nutrición de la familia y que el aumento de ingresos es un efecto colateral a éste, pero no el fin en sí. Ello significa que a la hora de ajustar los instrumentos de planificación del Programa, los indicadores (y el monitoreo) reflejen claramente estas prioridades.
- En relación a la oferta tecnológica que se promueve en la zona ganadera es recomendable revisar la viabilidad de algunos productos que se ofertan. En particular, sobre la base de una evaluación técnica de las propuestas del CIPAV y del CIAT, los resultados productivos (rendimientos, productividad), los efectos ambientales y financieros (costos de los insumos externos – por ejemplo cercas eléctricas– versus insumos internos) a la luz de las prioridades y capacidades de pago de los productores, es también necesario analizar los modelos de producción que se aspira promover y eventualmente ajustarlos de acuerdo con las condiciones ecológicas y de los productores.

- En relación al menú que oferta el componente de patio, es recomendable revisar los tipos de cultivos en términos de su adaptación y vulnerabilidad a plagas, debido a que se han producido muchas pérdidas en algunos casos. Es importante también hacer un análisis del potencial de mercado o destino de éstos, ya que entre los productos cuyo cultivo se promueve en el patio hay varios productos que no se venden ni tampoco se consumen dentro de la familia.
- En las acciones de diversificación para la generación de ingresos, se debe hacer énfasis en promover los productos para los cuales existen conocimientos en los aspectos de manejo y de procesamiento, así como conocimiento y posibilidades reales de mercado; diferenciándolos así de aquellos productos para los cuales se requiere generar conocimientos a través de la investigación.
- En relación a las fincas modelo debe ser revisado el proceso de inversión que representa este modelo, tomando en cuenta que el grupo meta de FondeAgro tiene poca capacidad de realizar el volumen de inversiones requerido en sus fincas, bajo este modelo.

7.1.2 Gestión

- El sistema de PME requiere ser ajustado en su estructura –objetivos de diferentes niveles, indicadores, líneas de actividades, productos– y que se mejore la articulación con los niveles operativos (POA e Informes), para que se convierta en un mejor instrumento de gestión; también se debe realizar el monitoreo anual de indicadores de resultados y mejorar el diseño del marco lógico para tomar en cuenta los componentes a través de un número de indicadores seleccionados y limitados.
- Para mejorar el sistema de monitoreo, la línea base debe estar construida con base en los indicadores del marco lógico, de manera que el monitoreo pueda ser utilizado como un verdadero instrumento para la evaluación de los avances del Programa y retroalimentar la planificación de actividades.
- Se recomienda que FondeAgro identifique claramente los productos (bienes, servicios, procesos generados por las actividades/tareas anuales) y sus metas, de manera que pueda reportar en forma más sencilla los avances en el cumplimiento de las mismas.
- En el área de Administración/Finanzas: (i) se requiere formular un manual contable; (ii) es conveniente autorizar a Fondeagro para tener mayor flexibilidad en su manejo financiero y optimizar los rendimientos financieros de sus recursos y la utilización de éstos para el desarrollo de otras actividades del Programa; y (3) se debe cambiar el sistema de manejo de cheques de una sola firma a uno de dos firmas requeridas, teniendo tres personas con autorización para la firma.
- Es también necesario que exista una mayor vinculación entre la presupuestación y los planes operativos. El presupuesto debería de resultar del costeo de los planes operativos. El presupuesto debería además presentarse en un formato que permita dimensionar los costos de cada uno de los resultados esperados. Es también conveniente presentar el presupuesto de diversas formas, de tal manera, que se puedan conocer con precisión los gastos que representan la gestión de éste, el costo del apoyo técnico de la UC, los gastos operativos, los gastos por cada uno de los componentes en forma separada y los gastos en inversiones.
- El Comité de Gerencia debe ser reactivado a la brevedad posible, para crear un espacio de reflexión y análisis del rumbo estratégico del Programa.
- Las actividades relacionadas con la gestión del Programa (coordinación administrativa y financiera y con instituciones, proyectos y programas) debe incluirse al menos dentro los planes operativos de una manera más específica para que el Programa pueda conocer el esfuerzo y las condiciones necesarias para alcanzar los resultados y además para que los responsables puedan dar cuenta del cumplimiento de los mismos.

- Se debe introducir modificaciones al sistema financiero que permitan hacer un análisis de costo beneficio de las actividades e iniciativas que desarrolla el programa (por ejemplo finca vitrina, asistencia técnica, etc.). En particular, se debe seleccionar y trabajar con algunos indicadores clave que permitan medir el costo beneficio. Para ello, es importante diferenciar entre aquellas actividades diseñadas e implementadas para impactar directamente en los productores (actividades de asistencia técnica, crédito, con “prácticas validadas”, de aquellas que están aún en validación/prueba.
- Es necesario también delimitar con mayor precisión el alcance/destino del Fondo de inversiones y del fondo de innovaciones, como instrumentos que apoyan el desarrollo del grupo meta del Programa.
- Actualmente FondeAgro le da seguimiento y mantenimiento a las fincas vitrina asumiendo todos los costos, es recomendable que éstas sean traspasadas a Magfor para su difusión y vinculación mediante la red de promotores. De igual manera, el laboratorio de café debería ser transferido al ministerio.

7.1.3 Sistematización y Divulgación

- El FondeAgro ha documentado muchas de sus trabajos (Ver Anexo 6.5), sin embargo falta realizar un importante esfuerzo para la sistematización de modelos de intervención (y sub modelos) incluyendo no solamente las metodologías de trabajo con actores en asistencia técnica, crédito y agronegocios (en menor medida), sino también las formas de gestión (por ejemplo: inversiones necesarias en capital humano de instituciones, socios, personal, procesos de supervisión y evaluación de las empresas de asistencia técnica y microfinancieras, etc.). El FondeAgro es un laboratorio donde se han probado muchas metodologías y es importante que éstas sean puestas de tal manera que permitan su utilización por otros proyectos, programas o instituciones, la sistematización de las experiencias exitosas permitirá hacerlo. Las labores de sistematización deben convertirse en acciones “rutinarias” de la Unidad Coordinadora en conjunto con sus socios y ser consideradas dentro de los planes operativos anuales del Programa.
- En particular, se debe realizar evaluaciones de las propuestas tecnológicas desarrolladas con diferentes enfoques (CIAT, CIPAV, por ejemplo) que incluyan aspectos sociales y económicos, además de los productivos/biológicos y ambientales.
- Es importante que FondeAgro, a la hora de sistematizar su sistema organizacional y de funcionamiento, explicité también el rol de “auto-evaluación” que tiene la Unidad de Monitoreo y Evaluación.
- Es muy necesario realizar un esfuerzo sistemático y riguroso para la divulgación y sensibilización de las experiencias, metodologías y modelos sistematizados mediante la elaboración y distribución de materiales, realización de pasantías, días de campo, capacitaciones, foros, apuntando los temas a cada público objetivo, los cuales deben estar dirigidos a otros actores, cómo por ejemplo el INTA, MAGFOR/Dirección de PRORURAL, ASOMIF, ONG a nivel local, departamental y nacional.

7.1.4 Coordinación con actores

- Se debe clasificar los actores con los cuales se coordina de acuerdo a los diversos grados de interacción que se tendrá con ellos, por ejemplo; (i) Intercambio de informaciones, (ii) Planificación conjunta y (3) Implementación conjunta de acciones. Para cada caso será conveniente definir los mecanismos más apropiados de establecer esta coordinación.
- Es importante que exista una decisión política, al más alto nivel, que conmine a las instituciones del SPAR a establecer coordinaciones entre ellas bajo la rectoría del MAGFOR. El nombramiento de muchas de las altas autoridades de las instituciones públicas del sector por parte del Presidente de la República, hace que ellas se consideren responsables sólo ante él y actúen en forma independiente, dejando de lado a la autoridad que tiene el MAGFOR y su papel de rector del sector.

- Con el propósito de fortalecer a los actores que son responsables de la ejecución de las acciones de desarrollo rural, el FondeAgro debe proseguir la tarea de transferir/orientar a los programas y proyectos, que se están diseñando o están en proceso de ser implementados, y también a las instituciones públicas y privadas, universidades/centros nacionales de investigación, ASOMIF (en caso de crédito) y otros, de tal manera que éstos puedan incorporar las metodologías y modelos y submodelos de trabajo desarrollados por el Programa, incluyendo tanto los aspectos técnicos como gerenciales del mismo. Por ejemplo, los proyectos a ser desarrollados dentro del programa “Cuenta del Milenio” en León/Chinandega; el Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales de la Cooperación Española y por supuesto el PRORURAL se puedan beneficiar de estas acciones, las cuales deben ser formalizadas e incorporadas dentro planes operativos del Programa. Para ello, se requiere otorgar (al más alto nivel) a FondeAgro la autoridad y mandato para llevar a cabo esta tarea.

7.1.5 Futuro del Fondo de Crédito de FondeAgro

Coincidimos con la propuesta que la mejor alternativa para el Fondo de Crédito es que éste sea transferido a una institución existente de segundo piso, y entre el BANCENTRO y el FNI, consideramos a esta última como la institución más adecuada. La transferencia de los fondos podría hacerse incluso antes del fin de la segunda fase, siempre y cuando el nuevo gobierno dé pruebas de no manejar al FNI con un enfoque político. Para ello, será necesario que se permita a esa institución hacer operaciones de crédito con instituciones no reguladas, ya que todas las intermediarias con las cuales viene trabajando el FondeAgro son no reguladas. En el Anexo 6.4 se explicita en detalle la participación del FNI en asumir el manejo del fondo de crédito del programa.

7.1.6 Sostenibilidad

- Con el objetivo de mejorar la sostenibilidad de las acciones del programa cuando éste finalice, en el período comprendido entre esta evaluación y el término del Programa, se deben profundizar las acciones referidas a: (i) la conformación de la red de promotores rurales; (ii) la apropiación de las metodologías por las co-ejecutoras; (3) la definición del futuro del Fondo de Crédito de FondeAgro; (iv) definir quién se encargará de la realización de las actividades del componente agronegocios una vez que el FondeAgro termine y fortalecer a esta instancia; (v) elaborar una estrategia de transferencia en el cual se señalen las acciones que deberán llevarse a cabo –con mayor intensidad en la tercera fase– orientadas a institucionalizar las acciones de todos los componentes del Programa; (vi) Coordinar con el IDR el papel que puede asumir con relación al financiamiento de inversiones en las cooperativas y pequeñas o medianas empresas rurales, para esto, debe haber una decisión al más alto nivel para garantizar que esto se cumpla; (vii) identificar fuentes de recursos que permitan financiar la asistencia técnica haciendo también uso de los promotores rurales y estableciendo pagos diferenciados por concepto de los servicios de asistencia técnica, según la capacidad del productor –aunque debe tenerse claro que éstos no podrán cubrir todos los costos de asistencia técnica y seguimiento, pero ayudarán a la sostenibilidad de la provisión de estos servicios–; (v3) asegurar que, en forma progresiva, el presupuesto público vaya asumiendo el financiamiento de las oficinas departamentales del MAGFOR, y en forma prioritaria, del personal; y (ix) fortalecer a las organizaciones locales, que estarán a cargo de apoyar a los productores en la implementación y actualización de la metodologías desarrolladas por el programa.

7.1.7 Género

- Sería conveniente que FondeAgro hiciese un estudio de la demanda de las mujeres, integrando preguntas sobre sus perspectivas económicas con el propósito de implementar actividades productivas y desarrollar productos financieros según la demanda. También deberían estudiarse los requerimientos de capacitación en género para ellas y sus maridos.
- Se requiere implementar metodologías que integren la asistencia técnica a rubros líderes como la ganadería y el café, al fomento de los agronegocios y a la red de promotores con el enfoque de género. Para ello requieren de una asesoría especializada en el tema.

- Crear una línea de crédito especial para mujeres y desarrollar productos financieros con enfoque de género, es decir, adecuados a las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, con montos, plazos e intereses adecuados en condiciones de sostenibilidad financiera. La modalidad de grupos solidarios, como ya lo está implementando el FDL, es un buen punto de partida.
- Deben considerarse seriamente las actividades que les gustaría emprender a las mujeres. Matiguás y Río Blanco prestan las condiciones para el desarrollo del ganado. Las mujeres tienen sumo interés en trabajar este rubro. Ellas consideran que aunque comiencen con poco, como es un rubro económico cuya rentabilidad tiene menores riesgos, pueden llegar a ser grandes productoras. También las mujeres de Jinotega se interesan por la ganadería mayor. La modalidad conocida como a medias, que básicamente consisten en recibir terneras, devolverlas cuando hayan parido y quedarse con los terneros, podría ser una alternativa. Otros requerimientos de financiamiento son: granjas de gallinas y cerdos, panaderías y máquinas de coser, taller de capacitación en costura. En cuanto a los productos agrícolas, quisieran mejorar el café, sembrar cacao, plátanos, granos básicos, maracuyá, tener la posibilidad de reforestar y conseguir bolsas para el establecimiento de semilleros.
- Paralelamente a la integración de las mujeres a la planificación de la finca, se les debe sensibilizar en género para que aprovechen los conocimientos recibidos e incidan en las decisiones importantes de manera conjunta con su esposo, hijos e hijas. Es importante que las mujeres conozcan lo que es género, que es la relación entre los hombres y las mujeres, derivada de los roles socialmente construidos. Que no es natural, que ha sido aprendido y sobre todo, que se puede cambiar.
- Se recomienda que el documento Sida's Guidelines for Gender Mainstreaming sea traducido al español para que puedan estudiarlo todos los involucrados en el programa, particularmente los técnicos y técnicas de campo.

7.2 Recomendaciones Para el Apoyo a PRORURAL

Además de la transferencia de la experiencia, metodologías, modelos y submodelos desarrollados o probados por FondeAgro, que ya han sido descritos en los párrafos precedentes, la implementación de PRORURAL podría replicar un modelo similar al de FondeAgro, con los siguientes ajustes:

- Deberían crearse unidades coordinadoras departamentales con un mínimo de personal, que serían las encargadas de coordinar y facilitar la implementación del PRORURAL a nivel del territorio. Estas unidades deberían contar con el mismo Reglamento Operativo, pero con instrumentos ajustados a las necesidades de cada territorio. En caso de no existir capacidad local en las instituciones presentes en el territorio, la unidad Coordinadora debería facilitar a los especialistas requeridos.
- En cada departamento debería existir también un Comité Directivo para cada Unidad Coordinadora Territorial, el cual debería estar conformado por representantes locales de las instituciones participantes en PRORURAL, y de la unidad coordinadora, ello aseguraría una visión pragmática de las realidades y necesidades a nivel de los territorios. Estos Comités tienen una función diferente a las instancias de coordinación (Conagritos). En la medida de lo posible, en los consejos también podrían participar representantes nacionales de las instituciones participantes en PRORURAL. Ello permitiría asegurar la cohesión con las políticas nacionales y promover esfuerzos sinérgicos, evitar duplicación de esfuerzos y compartir las experiencias entre las unidades coordinadoras departamentales.
- A nivel central de PRORURAL, se debería de contar con una capacidad de monitoreo y evaluación que permita el monitoreo permanente de las diferentes acciones que desarrollan las unidades coordinadoras de PRORURAL, así como las instituciones ejecutoras, las cuales a su vez también deberían desarrollar el monitoreo de sus propias actividades.

- Los POA departamentales deberían ser formulados para responder a las necesidades existentes en los territorios, las cuales serían detectadas coordinadamente a través de las unidades de coordinación.
- La aprobación de los POA y presupuestos de PRORURAL y de cada una de las unidades coordinadoras y ejecutoras de PRORURAL, deberían de ser aprobadas anualmente por la unidad central del PRORURAL en el MAGFOR con base en las propuestas presentadas y debidamente sustentadas por los respectivos consejos directivos.

7.3 Cambios en el FondeAgro de Cara a la Existencia del PRORURAL

- No es recomendable, en estos momentos, reorientar al FondeAgro, el Programa debe continuar siendo un laboratorio piloto donde se prueben algunos enfoques y metodologías que el PRORURAL piense implementar en el futuro. Una reorientación, dado el incipiente desarrollo del PRORURAL, no sólo no es recomendable, sino que podría impedir que el FondeAgro continúe desarrollando sus actividades de manera óptima y que los impactos del Programa puedan disminuir.
- Tampoco es recomendable, un cambio en la estructura organizacional en este momento. La actual estructura del FondeAgro se ha ido afianzando en forma progresiva y está operando de una manera eficiente por lo que no conviene modificarla. En los años futuros, y con base en los avances que vaya teniendo el PRORURAL, se podrá analizar nuevamente, si esto es requerido.
- En cuanto, a que si la tercera fase del FondeAgro debería ser ejecutada plenamente en las instituciones públicas que integran el PRORURAL, consideramos que, bajo las actuales circunstancias y la proyección futura del PRORURAL, esta fase debe ser ejecutada tal como está programada es decir a través de la Unidad de Coordinación. En esta fase, se recomienda que FondeAgro dedique sus mayores esfuerzos a institucionalizar sus procesos, metodologías y actividades en las instituciones públicas y privadas, que tomarán la responsabilidad de continuar las tareas que este Programa ha venido desarrollando.
- Un factor importante en la toma de decisiones futuras sobre los tres aspectos arriba señalados dependerá de lo que haga el nuevo gobierno con respecto al PRORURAL, sobre todo a que si en el manejo de éste primarán los aspectos técnicos y no los políticos.

7.4 Cumplimiento de Recomendaciones Hechas por el Equipo Evaluador (EE) en la Evaluación de FondeAgro en el año 2003

Como parte de la evaluación se consideró necesario solicitar al coordinador de FondeAgro elaborar un informe sobre el cumplimiento de las recomendaciones hechas en la evaluación del Programa en el año 2003, el cual se presenta en el Anexo 6.6. De acuerdo al contenido se puede apreciar que todas las recomendaciones han sido implementadas, salvo 2 de ellas que lo han sido parcialmente por razones justificadas y una que no es aplicable.

Appendix 1. Terms of Reference

Introduction

An external mid-term review of the Swedish support to the second phase of FondeAgro in Nicaragua will be undertaken through a short-term consultancy. The objectives of the mid-term review are to obtain an objective assessment of the progress in the implementation of the programme and to obtain recommendations that may lead to improvements in the continued implementation of the programme, including proposals on how FondeAgro may support the sector programme Prorural in a concrete and harmonized way.

Background

Sida's support to Agricultural Development in Nicaragua has evolved during a 30-year long period of development co-operation in natural resources. During the 1980s and 90s, the support included efforts to develop the hydropower sector, support in the forestry sector and the financing of the ECODEPA-programme for small rural producers. When Hurricane Mitch hit Nicaragua, in October 1998, MagFor and Sida were engaged in preparing a new long-term agricultural programme. At the request of the Government, Sida rapidly responded by providing emergency assistance through the one-year emergency programme FRAMA. After the completion of the FRAMA programme, planning was re-initiated in 2000 for a new long-term agricultural programme, in which the lessons learned from FRAMA were incorporated. The programme agreed upon, FondeAgro, was designed by MagFor as an agricultural led rural development programme.

FondeAgro was initiated in 2001 with an intended implementation period of 10 years. A base-line study was undertaken in the same year. The first phase of the programme had an original implementation period between July 2001 and December 2003, which subsequently was extended until June 2004.

The second phase of the programme is scheduled to take place between July 2004 and December 2008 with a Swedish contribution amounting to SEK 190 million.

The main objective of FondeAgro is poverty reduction through increase the income of small and medium producers in the intervention areas in the departments of Matagalpa and Jinotega by increasing the physical productivity of their main agricultural activities, obtaining better negotiating terms in the sale of their products or developing new categories, and by strengthening the capacities of the male and female family members of the prioritized producers to better use their human, productive, natural, technological, commercial, organizational and financial resources and expanding their participation in local development. Other objectives of the programme are to reduce the dependency on a few products by diversifying the production, to increase the market orientation, to improve environmental protection and to improve gender equality.

The target group consists of small and medium sized coffee and dairy farmers, who have incomes around the poverty line and live in six municipalities in Matagalpa and Jinotega. These were post-conflict areas unattended by the state and were selected from a needs perspective as well as because of their high potential for agricultural development.

A secondary target group consists of technical assistance companies, NGOs, producer organisations, central and local government officials, school teachers and other households in the selected communities.

MagFor has taken an increasing interest and responsibility for the programme, particularly through its regional offices in the area, and sees the programme as an important part of its efforts to implement the national strategies.

While FondeAgro is led by MagFor through a Steering Committee, the day-to-day running of the activities is the responsibility of a Co-ordination Unit (CU). The consultant company ORGUT was contracted by Sida to undertake the tasks of the CU.

At the end of the first phase, in 2003, a Cost-Efficiency analysis and an Evaluation were carried out and an Impact and Results Report was prepared. These indicated that FondeAgro had attained its main goals and resulted in increased incomes, supply of credit, diversification and investments. The Evaluation resulted in a number of adjustments to each of the components in order to increase the effectiveness of the programme.

Development Plans of the Government of Nicaragua

Nicaragua's first poverty reduction strategy, ERCERP, was published in July 2001, i.e. a few months before the presentation of the FondeAgro Programme Document. Since then the Government has prepared a National Development Plan (PND) in October 2003 and an operative version of this (PND-O) in September 2004. The latter document was adopted as the second poverty reduction strategy in 2005.

The rural sector programme Prorural (2005–09) defines how the Government intends to work in the rural development sector to reach the objectives of the National Development Plan. The policy for the rural productive development is derived principally from two challenges: to increase the competitiveness in the face of the upcoming CAFTA trade -agreement; and to reduce the poverty and the food insecurity.

Sweden is in the process of assessing the possibility to provide financial assistance to Prorural.

Programme Components

The programme is divided into certain components, all of which include gender-training activities. For each component an implementation strategy has been developed and discussed with the stakeholders. The components are the following:

1. Technical Assistance (Farm level Extension)
2. Marketing, Agro-Business and Farmers' Associations
3. Household Economy
4. Credit component
5. Institutional Strengthening and Investment Fund
6. Land Titling

For each component a number of activities and results have been planned.

The Logical Framework matrix lists nine principal results areas, each with a number of sub-results. The principal results areas are as follows:

1. Technical development and household economy
2. Strengthening of producer organisations

3. Improved commercialisation conditions for producers
4. Rights to legalized properties
5. Institutional strengthening at MagFor
6. Institutional strengthening of the co-executors of Technical Assistance
7. Institutional strengthening of the co-executors of Credit
8. Institutional strengthening of the mayors' offices
9. Establishment of a network of local promoters

The LFA Matrix for the second phase has indicators attached to each goal. Specific indicators are also available for the activities in the annual plans. Where feasible, the indicators are gender segregated. The external evaluation of the first phase found that quantitative indicators were reasonable and measurable for the programme activities.

Objective

The main objectives of the mid-term review abstract is to provide condensed information of the mid-term evaluation of a project/programme for the evaluation area of SIDA

Tasks

For the evaluator team leader to write an evaluation abstract with a maximum of 200 words based on the the DAC definition of abstract content.

Methodology

DAC definition of the content of the abstracts

Subject description: The subject description should attempt to capture the rationale for the intervention (i.e. what development constraints is being addressed) as well as what was/is expected as a result of the activity.

Evaluation methodology: Enter a brief description of the methodology or approach used in conducting the evaluation and the methodological considerations addressed. These could include objectives, scope and focus with respect to the issues of the evaluation, as well as the methodologies and data sources used.

Major findings: Enter the major findings from the evaluation. These highlight the relative success of the aid activity in achieving its objective or expected results.

Lessons learned: Enter any lessons learnt from the evaluation.

Time plan

The abstract will be written in English, with final document due on December 13, 2006

Recent Sida Evaluations

- 06/46 To Good to be True, UNRISD 1996–2005**
Deepal Nayyar, Sten Johansson, Tapio Salonen, Signe Arnfred
Department for Research Cooperation
- 06/47 Fundación Gaia Amazonas en Colombia, 2003–2006**
Anders Rudqvist, Kaj Århem
Department for Latin America
- 06/48 JobsNet An Employment Sourcing and Delivery System in Sri Lanka**
Michael Wheelahan, Lennart Königson
Asia Department
- 06/49 Svenska Handikapporganisationers Internationella Biståndsförenings (SHIA) verksamhet och samarbetsrelationer**
Cecilia Karlstedt, Håkan Jarskog, Anders Ingelstam, Lennart Peck
Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer, humanitärt bistånd och konflikthantering
- 06/50 Promoting Media Professionalism, Independence and Accountability in Sri Lanka**
Madeleine Elmqvist, Sunil Bastian
Asia Department
- 06/51 Comparative Evaluation of the Personnel Management Project at Central Level and the Pilot PAR Project in Quang Tri Province**
Yeow Poon, Vo Kim Son
Asia Department
- 06/52 Sida's Independent Guarantee Scheme**
Claes Lindahl
Department for Infrastructure
- 06/53 The Auas High-voltage Transmission Line in Namibia Supported by a Swedish Concessionary Credit**
Karlis Gopperes
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 06/54 First Cadastre Project in Moldova. Training Technical Assistance Project**
Ulf Kihlbom, Mike Cheremshynsky
Department for Europe
- 06/55 Reaching Poor People with Services in Sexual and Reproductive Health: An Evaluation of the IPPF. Volume 1: Synthesis Report**
Kim Forss, Marilyn Lauglo, Anna Nilsson
Department for Democracy and Social Development
- 06/55:1 Reaching Poor People with Services in Sexual and Reproductive Health: An Evaluation of the IPPF. Volume 2: Country Reports from Bangladesh, Uganda and Ethiopia**
Kim Forss, Marilyn Lauglo, Anna Nilsson
Department for Democracy and Social Development

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 10
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>