



**Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura
y la Alimentación**

**Iniciativa sobre la subida de los precios de los
alimentos**

**LECCIONES APRENDIDAS DE LA
IMPLEMENTACION DE
PROYECTOS FAO-ISFP
EN
NICARAGUA**

Noviembre 2010

Presentado por:

**René M. Escoto
Noviembre 2010**

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

Contenido

EXECUTIVE SUMMARY/RESUMEN EJECUTIVO	1
Lista de Abreviaturas	4
1. Introducción	5
1.1 Incremento de precios agrícolas, pobreza y seguridad alimentaria: lanzamiento ISFP	5
1.2 ISFP y Nicaragua	5
1.3 Objetivos del Informe	6
1.4 Contenido del Informe	6
2. ¿Por qué es importante sacar lecciones de las experiencias?	7
2.1 Lecciones para la ISFP	7
2.2 Lecciones para la implementación de políticas nacionales de seguridad y soberanía alimentaria	7
3. Metodología del estudio	8
3.1 Metodología	8
3.2 Instrumentos y secuencia de aplicación	8
4. Lecciones aprendidas de los Proyectos estudiados.	11
4.1 GCP/INT/079/EC Evaluación de Necesidades de Respuesta a la Crisis de los Precios de los Alimentos	11
4.1.1 Resumen del Proyecto	11
4.1.2 Sobre la Implementación	11
4.2 TCP/NIC/3202 - GCP /NIC/035/EC proyectos de distribución de insumos	12
4.2.1 Resumen de los proyectos	12
4.2.2 Sobre la Formulación	13
4.2.3 Sobre Implementación	14
4.3 GCP /RLA/182/SPA - Reforzamiento de las políticas de producción de semilla de granos básicos en apoyo a la agricultura campesina para la seguridad alimentaria	21
4.3.1 Resumen del proyecto	21
4.3.2 Sobre la Formulación	22
4.3.3 Sobre la Implementación	23
5 Síntesis de los Resultados del Taller Ejecutivo Nacional	25
6 Síntesis de lecciones y recomendaciones (conclusiones)	25
6.1 Sobre la Formulación	25
6.2 Sobre la Implementación	28
6.3 Enfoque de género.	29
6.4 Algunas Deducciones y Reflexiones	30
ANEXOS	32

EXECUTIVE SUMMARY

The rise in international food prices, beginning in 2006, has threatened the food security of the poorest and most vulnerable people, especially in countries already faced with food shortages. The global economic downturn has made matters worse, with a decline in remittances from those working abroad and reduced levels of income. Although international prices are also affected by medium- and long-term factors and processes, FAO responded to the immediate shock by launching its Initiative on Soaring Food Prices (ISFP) in 2007 to strengthen the capacity of vulnerable groups to respond to similar crises in the future.

In Nicaragua, an initial assessment was carried out in 2008 and a number of projects, of varying scope, were launched to support the country's vulnerable smallholder farmers throughout the production chain of staple grains.

Given the experience of such projects in the country, a study was carried out to identify lessons to help improve the formulation and implementation of these projects in Nicaragua and in other countries, while at the same time, providing useful knowledge to member states interested in supporting these initiatives.

The methodology consisted of collecting, systematizing and analyzing information drawn from focus groups (9), in-depth interviews (17), workshops with various stakeholders (132 people interviewed) and selected projects including: a project to develop the initial assessment and three projects on the ground.

As a result of the fieldwork, 176 specific findings were identified and grouped according to the project management phase (formulation and implementation), relevant sub-themes and lesson type: best practices (66); effective methods (4), omissions (38), errors to be avoided (22), opportunities (14) and constraints (5). During a national workshop, the following were chosen and rated as the most important: four best practices, five practices to be avoided and two effective modes of action.

There were lessons related to the framing of projects within national policies, the participation of target groups, the flexible use (updating) of the logical framework and contributions towards an assessment and proposal for strategic action at national level prior to the launching of individual initiatives.

There were many lessons related to the implementation phase, in particular the: i) organisation (division of labour) in carrying out the project; ii) participation of other actors, such as municipalities and trade union associations, and coordination with other relevant local inter-institutional mechanisms; iii) potential for a quick start-up of activities; iv) beneficiary selection; v) catalytic role of the promoters; vi) selection, equitable distribution and management of inputs, especially seeds; vii) monitoring and evaluation; viii) sustainability of results; ix) and focus on gender.

In carrying out this study, a number of issues emerged as well as related reflections, including: 1) investment strategies in infrastructure and equipment; ii) implications of climate change (climate variability) in planning a project's entry points (timing and areas); iii) the viability of

expected impacts on food prices; iv) the importance of strategic thinking, especially by producers' associations; and v) the use of experiences and knowledge gained by the projects' coordinators, technical teams and professional staff.

RESUMEN EJECUTIVO

El incremento de los precios internacionales de los alimentos a partir de 2006 ha significado una amenaza a la seguridad alimentaria de grupos poblacionales pobres y vulnerables de, especialmente, los países que presentan déficits alimentarios a nivel nacional. Esta situación ha sido agravada por la desaceleración de la economía mundial a través del impacto sobre las remesas de los emigrantes y los menores niveles de ingresos percibidos por estos grupos. Aunque los precios internacionales también son afectados por factores y procesos que se van desarrollando en el mediano-largo plazo, el shock experimentado en el corto-plazo fue señalado por la FAO, lo que condujo en el año 2007 al lanzamiento de la Iniciativa sobre la Subida de los Precios de los Alimentos (ISFP) dirigida a fortalecer la capacidad de respuesta de los grupos poblacionales mencionados ante crisis similares futuras.

En Nicaragua se realizó un diagnóstico de la problemática en el 2008 y se han venido ejecutando varios proyectos con el propósito de apoyar a pequeños productores vulnerables, con diferentes grados de alcance a lo largo de la cadena productiva de granos básicos y en diferentes zonas del país.

Dada la experiencia acumulada con este tipo de proyectos en Nicaragua en el marco de la ISFP, se ha realizado el estudio con el propósito de identificar lecciones que permitan mejorar la formulación e implementación de estos proyectos en Nicaragua y otros países, al mismo tiempo que se contribuye a generar conocimientos útiles que esperan tener los estados miembros interesados en seguir apoyando estas iniciativas.

Para la realización del estudio se empleó una metodología de recopilación, sistematización y análisis de información basada en métodos de grupo focales (9), entrevistas a profundidad (17) y talleres con los diversos tipos de partes interesadas (en total 132 personas entrevistadas), de los proyectos seleccionados: un proyecto de elaboración de diagnóstico y tres proyectos de acciones en el campo.

Como resultado del trabajo de campo se identificaron 176 hallazgos de percepciones específicas clasificados según la fase (formulación e implementación) de gestión de los proyectos, sub-temas relevantes y tipo de lección: Buenas Prácticas (66), Modalidades Eficaces (4), Omisiones (38), Lo que se debía evitar (errores) (22), Oportunidades (14) y Limitaciones (5). En un Taller nacional se seleccionaron y valoraron como las más importantes: 4 buenas prácticas, 5 prácticas que hay que evitar y dos modalidades eficaces de acción.

En el ámbito de la formulación, surgieron lecciones relacionadas al enmarcamiento de los proyectos en política nacionales, la participación de los grupos metas, el uso flexible (actualización) del marco lógico y el aporte que brinda un diagnóstico y propuesta de acción estratégica a nivel nacional como insumo previo al lanzamiento de iniciativas individuales.

Hay muchas lecciones relacionadas a la fase de implementación, especialmente sobre: i) la organización (división del trabajo) de la ejecución; ii) la participación de otros actores como las alcaldías y las mismas asociaciones gremiales y la articulación con otros mecanismos

interinstitucionales locales relevantes; iii) las posibilidades de arrancar rápidamente con las acciones del proyecto; iv) la selección de los beneficiarios; v) el papel catalizador de los promotores; vi) la selección, distribución equitativa y manejo de los insumos, especialmente de las semillas; vii) el seguimiento y la evaluación; viii) la sostenibilidad de los resultados; y ix) la aplicación del enfoque de género.

Del mismo proceso de ejecución del estudio también se han derivado implicaciones y realizado reflexiones suplementarias relacionadas a: i) las estrategias de inversión en infraestructura y equipos; ii) las implicaciones del cambio climático (variabilidad del clima) para la planificación de los puntos de entrada (momentos y zonas) del proyecto; iii) la viabilidad de esperar impactos generalizados sobre los precios de los alimentos; iv) el potencial y la importancia de la realización de reflexiones estratégicas especialmente por parte de las asociaciones de productores; y v) el aprovechamiento de la experiencia y conocimientos acumulados en los coordinadores y los equipos de técnicos y profesionales de los proyectos.

Lista de Abreviaturas

CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano.
CE	Comisión Europea
CEI	Centro de Exportaciones e Inversiones.
CND	Comité Nacional de Dirección
CPC	Consejos del Poder de los Ciudadanos
CTP	Comité Técnico del Proyecto
ENABAS	Empresa Nicaraguense de Alimentos Básicos
EP	Entrevista a Profundidad
EUFF	Mecanismo Alimentario de la Unión Europea
FAO	Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas
FUNICA	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo de Tecnologías Agropecuaria y Forestal
GCP	Programa de Cooperación FAO/Gobiernos
GF	Grupo Focal
INETER	Instituto Nicaraguense de Estudios Territoriales
INFOCOOP	Instituto Nicaraguense de Fomento de las Cooperativas
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria y Forestal
ISFP	Iniciativa sobre la Subida de los Precios de los Alimentos
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
ML	Marco Lógico
ONG	Organización No Gubernamental
PESA	Programa Especial de Seguridad Alimentaria
PRORURAL	Plan Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
SPAR	Sistema Productivo Agropecuario Rural
TCP	Programa de Cooperación Técnica
UCA	Unidad de Cooperativas Agropecuarias

1. Introducción

1.1 Incremento de precios agrícolas, pobreza y seguridad alimentaria: lanzamiento ISFP

Entre 2006 y 2008 los precios internacionales de los productos alimentarios básicos se incrementaron en un 60% y los precios de los cereales se duplicaron. A mediados de 2008 los precios de los alimentos en los mercados internacionales habían alcanzado su nivel más alto de casi 30 años, aunque a partir de entonces estos precios internacionales han bajado, si bien han permanecido por encima de antes del inicio de la crisis. Incluso, en muchos países en desarrollo, el costo de los alimentos básicos se resiste a bajar.

A esta situación se agregó la desaceleración de la economía mundial. La consecuente disminución de los ingresos y de las remesas enviadas por los familiares que trabajan en el extranjero, donde las perspectivas de empleo para los emigrantes se han reducido, incrementa la inseguridad alimentaria de las familias, especialmente de las más pobres; estas familias normalmente gastan menos el 75% de sus ingresos en alimentos, y menos en servicios médicos y educativos. En épocas difíciles las personas consumen menos alimentos o más baratos y menos nutritivos, exponiéndose a la malnutrición.

A largo plazo los precios de los alimentos, sin embargo, se ven también muy afectados por el crecimiento continuo de la economía y la población en los países en desarrollo, el impacto negativo del cambio climático en la producción alimentaria (especialmente en países más vulnerables, como es el caso de Nicaragua), un uso ineficaz de los recursos de tierras y agua, y la demanda constante de biocombustibles. También se ha observado que el descenso del dólar y el aumento de los precios de la energía tienden a generar inestabilidad en el mercado.

Ante tal situación, se ha hecho evidente la necesidad de atacar de raíz las causas de las crisis, lo que pasa por el fortalecimiento de la capacidad de recuperación de los pequeños agricultores —que representan una tercera parte de la población mundial— en crisis futuras y el incremento de su seguridad alimentaria y niveles de nutrición a largo plazo.

FAO dio la alarma en el año 2007, respecto a las severas implicaciones que esto tenía para la lucha contra el hambre en el mundo, especialmente en los países de bajos ingresos muy dependientes de las importaciones de alimentos básicos y combustibles. En Diciembre de ese mismo año FAO puso en marcha su Iniciativa sobre la Subida de los Precios de los Alimentos (ISFP), con el fin de ayudar a los pequeños agricultores a incrementar su producción y obtener más ganancias. Se ha tratado de enfrentar doble revés de los precios altos de los alimentos (que reducen el poder de compra de los hogares) y la desaceleración económica que había empujado a más de 100 millones de personas hacia la pobreza y el hambre, mediante iniciativas que contribuyan al aumento de la producción de alimentos de los pequeños agricultores, a fortalecer su capacidad de recuperación de largo plazo y a asegurar un acceso a alimentos adecuados por parte de consumidores vulnerables.

1.2 ISFP y Nicaragua

Precisamente como resultado del proyecto GCP/INT/079/EC (valorado en este estudio), en el marco mismo de la ISFP, se llegó a estimar que Nicaragua requería al menos, durante el periodo 2008-2010, de 158.7 millones de dólares adicionales para reforzar las siguientes cuatro áreas estratégicas en apoyo al Sistema de Seguridad Alimentaria: 1) el acopio y la

comercialización de alimentos; 2) mejoramiento de la productividad agrícola para generar una mayor oferta de alimentos y exportaciones; 3) autosuficiencia alimentaria en grupos sociales pobres; y 4) inversiones en infraestructura.

La propuesta de intervención diseñada proponía: 1) desarrollar un proceso coherente interrelacionado y continuo de programas y acciones vinculados a las áreas de intervención de los proyectos existentes y de nuevos proyectos para contribuir al incremento de la oferta de alimentos básicos; 2) mejorar el sistema de redes y eslabones de la producción, procesamiento, almacenamiento y comercialización para estabilizar precios y abastecer a los sectores más vulnerables y de menor ingreso per-cápita; 3) fortalecer los programas dirigidos a la producción de semilla mejorada y sentar las bases de la aplicación de la biotecnología agrícola para elevar los rendimientos; 4) fortalecer y ampliar las redes de protección social dirigidas a los sectores más vulnerables (niños, niñas, mujeres, etc.); y 5) hacer inversiones en infraestructura para apoyo de la actividad agrícola y del sector agropecuario que permita generar más alimentos y reducir las importaciones.

Las iniciativas llevadas a cabo en Nicaragua han procurado estar enmarcadas en la política nacional de seguridad alimentaria y coordinadas con las actividades programáticas del Gobierno, han sido financiadas por la comunidad donante y han consistido principalmente en el suministro de semillas mejoradas, fertilizantes y otros insumos agrícolas así como asistencia técnica, además de asesoramiento en políticas.

1.3 Objetivos del Informe

Este informe pretende presentar los resultados del ejercicio realizado en Nicaragua con el propósito de aprender lecciones sobre la totalidad del apoyo prestado por un conjunto de proyectos de la ISFP, especialmente los consistentes en apoyo a políticas, la distribución de insumos y servicios de asistencia técnica, con el fin de reaccionar de manera más eficaz en crisis futuras.

1.4 Contenido del Informe

El informe aborda primeramente la importancia de la realización del presente ejercicio de identificación de lecciones aprendidas, tanto para la ISFP misma como para la implementación de las políticas nacionales que tienen que ver con la seguridad alimentaria y nutricional del país. Posteriormente se explica la lógica metodológica del estudio y se describe los instrumentos y pasos metodológicos que fueron realizados durante el trabajo de campo.

En la siguiente sección se presentan los resultados de las entrevistas (grupos focales, entrevistas a profundidad y talleres) realizadas, organizados por proyecto pero estructurados según las fases de formulación e implementación de proyectos. La relación hecha en cada fase, a su vez, se relaciona con sub-temas que estructuran el contenido. Posteriormente se presentan los resultados del Taller nacional de carácter ejecutivo que se realizó con líderes productores representantes de varias asociaciones y cooperativas de productores que constituyen el grupo meta de los proyectos. Finalmente se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

2. ¿Por qué es importante sacar lecciones de las experiencias?

2.1 Lecciones para la ISFP

Bajo el marco de la ISFP se han formulado e implementado proyectos que han tomado mucha relevancia en los países beneficiarios así como entre los estados miembros de la FAO. Estos últimos han mostrado interés en seguir apoyando este tipo de iniciativas, pero esto implica conocer como se han desempeñado hasta la fecha. En este sentido, hay una necesidad de reflexionar sobre cómo se puede mejorar la formulación e implementación de este tipo de proyectos que esperan tener impactos en el corto y medio plazo sobre la inseguridad alimentaria experimentada por grupos poblacionales vulnerables en esos países.

Para los estados miembros, por lo tanto, es de mucha importancia conocer los éxitos, puntos fuertes, buenas prácticas, así como en los retos encontrados en la gestión de estos proyectos, especialmente en cuanto a los procesos, las actividades realizadas y los productos y resultados esperados logrados. Esta información permitiría legitimar la movilización de recursos públicos adicionales para continuar financiando proyectos enmarcados en la ISFP.

2.2 Lecciones para la implementación de políticas nacionales de seguridad y soberanía alimentaria

La formulación e implementación de políticas públicas es en cierta forma un proceso dinámico de generación, validación, aplicación y evaluación de conocimientos útiles para mejorar las condiciones de vida de la población. El aprendizaje es fundamental para mejorar la eficiencia, eficacia de las intervenciones y la sostenibilidad de los resultados esperados.

En este sentido, hay países como Nicaragua que han asumido con voluntad política el diseñar e implementar políticas de seguridad alimentaria, el manejo de conocimientos y la sistematización de las experiencias acumuladas en otros países y en el mismo país. En este ámbito de acción por un lado las necesidades y retos son apremiantes, especialmente para la gran cantidad de grupos pobres y vulnerables que sufren ya de altos niveles de inseguridad alimentaria, y por el otro los recursos nacionales e internacionales disponibles se encuentran escasos, especialmente en el corto-mediano plazo, cuando se experimentan shocks como consecuencia de factores externos tales como el incremento de los precios internacionales de los alimentos o la ocurrencia de los no infrecuentes desastres naturales (agudizado muchos por el cambio climático).

Es por lo tanto necesario identificar los diferentes aspectos en que se puede aprender del proceso de gestión de la relativamente reciente política nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria. Nicaragua, además de haber adoptado importantes leyes relevantes, también ha impulsado el diseño e implementación de instrumentos de políticas: numerosos programas y proyectos han sido y están siendo implementados con recursos de muchos donantes, sobre los que se podría identificar lecciones según sus fases (formulación implementación, evaluación).

3. Metodología del estudio

3.1 Metodología

El estudio pretende identificar “lecciones aprendidas” de una muestra de varios tipos de proyectos, que tienen objetivos, resultados y ópticas que van del muy corto al medio plazo. Algunos de los proyectos finalizaron hace algún tiempo: el proyecto GCP/INT/079/EC de evaluación interinstitucional que originó el planeamiento de actividades subsecuentes, como fue el lanzamiento de la EUFF en Nicaragua y el proyecto TCP/NIC/3202 con una óptica de emergencia; otros en curso avanzado: proyecto GCP/NIC/035/EC de emergencia, de la EUFF, que presenta ya una preocupación con la utilización sostenible de semilla de calidad y comercialización del grano; y uno iniciando operaciones en términos relativos: Proyecto GCP/RLA/182/SPA con óptica de mediano plazo sobre el fortalecimiento de las políticas, de la producción y de la comercialización de semillas en el país. Cada uno de estos proyectos tiene sus estrategias y contextos específicos y cambiantes, y se han implementado en distintas localidades del país (ver Mapa en Anexo 1) y con muchos diferentes actores y grupos metas.

Estas circunstancias plantean retos para la determinación “objetiva” de las lecciones. No existe una verdad, sino múltiples verdades y percepciones de diferentes conjuntos de actores (y aún a lo interno de cada uno de éstos) sobre lo que podrían considerarse las mejores prácticas y los errores importantes de las cuales derivar las “lecciones”. En estos casos lo deseable es poder identificar los conocimientos, las actitudes y las prácticas que incidieron y continúa incidiendo en el desempeño y en los resultados esperados y por consiguiente en el impacto potencial del proyecto.

La identificación de la validez y utilidad de los conocimientos y de las actitudes de los actores involucrados no es posible realizarse en el marco de este estudio, aunque todavía podría ser posible sistematizar en detalle algunas experiencias, especialmente las de proyectos que están prácticamente arrancando en su implementación, como el GCP/RLA/182/SPA. Por consiguiente, este ejercicio se ha enfocado en las buenas prácticas, modalidades exitosas, omisiones, errores que hay que evitar, oportunidades y limitaciones según las percepciones registradas de los líderes productores, técnicos y funcionarios a nivel local y nacional involucrados en la implementación de los proyectos. Se ha pretendido identificar los problemas y aspectos a mejorar en los proyectos en análisis, sobre todo al nivel de los procesos y de las actividades de los proyectos. Esto implica conocer cómo han sido formulados y implementados los proyectos y en explorar las percepciones sobre si los resultados esperados fueron o están siendo logrados, incluyendo los aspectos de género.

3.2 Instrumentos y secuencia de aplicación

Siendo un ejercicio de carácter cualitativo, se emplearon diferentes métodos y herramientas. Los métodos empleados para obtener información fueron entrevistas a profundidad (EP), observaciones de campo, grupos focales (GF) y talleres con las partes interesadas en los resultados y las actividades del proyecto. Mediante los GF se pretendía conseguir información confiable dado que los participantes al estar juntos tienden a describir “sus realidades” con mayor veracidad al mismo tiempo que tienen la oportunidad de conocer las “realidad” de los otros actores.

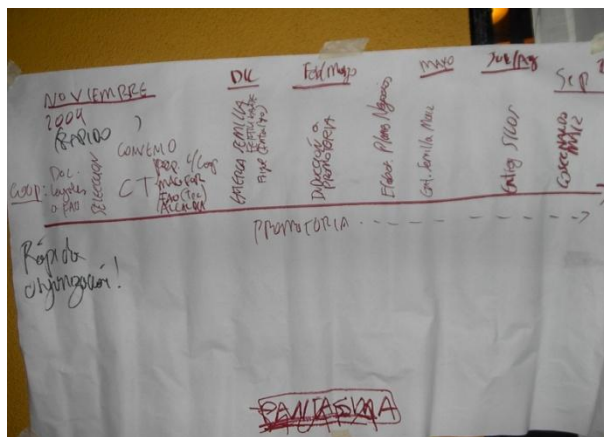


El diseño metodológico fue trabajado durante la misión de finales de julio 2010 del Oficial FAO (Roma) a cargo del presente estudio. Para este diseño se estuvo presente en la reunión de un Comité Técnico del Proyecto (CTP) ampliado del Proyecto GCP/NIC/035/EC así como en la reunión de las asociaciones gremiales que conformarían una empresa “semillera” en el caso del Proyecto RLA/182/SPA.



Con relación a las herramientas se diseñaron preguntas de carácter abierto y los entrevistados fueron incentivados a desarrollar el tema, dar ejemplos y explicar las historias de suceso así como las razones para la no obtención de los resultados esperados. Las preguntas pre-identificadas (ver en Anexo 2 el instrumento: *Cuadro guía para entrevistas, grupos focales y talleres*) iniciaron temas de conversación, algunos de los cuales fueron desarrollados en otras direcciones que se presentaron como más interesantes o relevantes. Sin embargo se aseguró que el tema de la conversación no se desviara del aprendizaje de lecciones sobre el proyecto en causa y que los temas pre-establecidos en la guía fueran abordados. En algunos casos que hubieron críticas fuertes a los proyectos, se pidieron sugerencias de mejora.

Dado que este tipo de estudio cualitativo es no inferencial y que no se cuenta *a priori* con las descripciones completas de los universos, las muestras son determinadas en función de lograr una representación de las variables de interés desde la óptica del marco conceptual de todo el estudio. Se procuró así mantener un balance de género en la selección de los participantes, así como una representatividad tanto de tomadores de decisiones y promotores¹ como de simples beneficiarios-receptores de insumos y apoyo por parte del proyecto. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas en textos recopilados en archivos de MS Word, lo que sirve tanto de respaldo de la información sistematizada y presentada en el documento como para futuros ejercicios de profundización en temas o proyectos específicos tratados en este documento.



En el caso de los GF correspondientes a los proyectos GCP/NIC/035/EC y GCP/RLA/182/SPA, se realizó una reconstrucción colectiva (en papelógrafo) de la historia de la implementación del proyecto, en cada conjunto de comunidades de beneficiarios visitadas, que permitiera recordar mejor los eventos especiales y una interpretación crítica del desempeño de cada uno.



En total se realizaron 9 GF, 17 EP y se entrevistaron en total a 132 personas; de éstas 98 eran productores líderes y/o promotores, 20 técnicos de los proyectos o de las instituciones públicas a nivel local, 5 alcaldes o vice-alcaldes de gobiernos locales, 3 coordinadores de proyectos, 3 funcionarios del gobierno central, y 2 funcionarios de la oficina de FAO-Nicaragua. Se cuenta con aproximadamente 15 horas de entrevistas grabadas y transcritas. En el Cuadro 1 se muestra el detalle y los momentos en que se realizaron

¹ Los promotores son productores voluntarios que tienen la vocación de asistir técnicamente a otros productores en la misma comunidad o comunidades vecinas.

las entrevistas. Los beneficiarios del TCP/NIC/3202 no pudieron ser entrevistados por razones climáticas que si bien pudieron ser enfrentadas en el caso de las otras visitas de campo, la intensidad de las lluvias y las inundaciones registradas en el país, especialmente en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN), hacían muy difícil el acceso o tener que dedicar un tiempo muy considerable para visitar y viajar en la zona y poder realizar los GF con productores que ya no estaban siendo atendidos por el Proyecto en vista que éste ya había terminado.

Cuadro 1
Entrevistados por Proyecto y tipo de instrumento utilizado

Proyecto	Grupos Focales con beneficiarios, técnicos y tomadores de decisión	Entrevista a Profundidad: técnicos y tomadores de decisión
GCP /INT/079/EC - Evaluación de Necesidades de Respuesta a La Crisis de los Precios de los Alimentos		* FAO (22/10/10): Armando Cerrato, Luis Mejía * MAGFOR/DGPSA (27/7/10): Jorge García
TCP/NIC/3202 - GCP /NIC/035/EC proyectos de distribución de insumos	* Abisinia/Cuá (29/9/10): 8 productores líderes/promotores; * Abisinia/Cuá (29/9/10): CTP (3 miembros). * Pantasma/Jinotega (30/9/10): 12 productores líderes/promotores; * Pantasma/Jinotega (30/9/10): CTP (6 miembros) * Jícara /Nueva Segovia (21/9/10): 12 productores líderes/promotores * Jícara /Nueva Segovia (22/9/10): Técnicos locales (3) * Santa Teresa (13/10/10): 17 productores líderes/promotores	* Coordinador TCP/NIC/3202 (27/10/10): Marcos Sotelo * MAGFOR/El Jícara (21/9/10): Leticia Altamirano * MAGFOR/Managua (26/10/10): Arkángel Abaunza * Técnicos del Proyecto/El Jícara(21/9/10): René Lira y Evelio Cruz * Técnico del Proyecto (21/10/10): Lic. Porras * Coordinador GCP /NIC/035/EC (21/10/10): Leonard Fagot * Vice-Alcalde de Pantasma: Anastacio Vallejos * Alcalde de Santa Teresa: Iván Dinarte * Alcalde de La Conquista: Ramón López * Alcaldía El Jícara/Director de Proyectos: Enrique Martínez * FAO (22/10/10): Armando Cerrato, Luis Mejía * Observación en Taller actualización del Marco Lógico del Proyecto GCP/NIC/035 (Rest. Olla de Barro, Masatepe; 18/10/10)
GCP /RLA/182/SPA - Reforzamiento de las políticas de producción de semilla de granos básicos en apoyo a la agricultura campesina para la seguridad alimentaria	* Concordia/Jinotega: 23 productores líderes (6/10/10) * Empalme de Palacagüina (12/10/10): 26 productores líderes/promotores	* INTA-CNIA/Managua (25/10/10): Aldo Rojas * Coordinador: Juan Bosco Franco INTA/Estelí: Técnicos (12/10/10): Rolando Rizo y Alex López * FAO (22/10/10): Armando Cerrato, Luis Mejía

Se realizó un Taller ejecutivo nacional con el propósito de dar a conocer y valorar los hallazgos de las entrevistas y grupos focales para la identificación de lecciones aprendidas, de la ejecución de los proyectos ISFP. En el evento se presentó una lista de los (176) hallazgos de percepciones individuales resultantes de todas estas entrevistas (ver Anexo 3), las que habían sido clasificadas según eran Buenas Prácticas (66), Modalidades Eficaces (4), Omisiones (38), Lo que se debía evitar (errores) (22), Oportunidades (14) y Limitaciones (5). En el Taller (ver Agenda y metodología en Anexo 4 y 5) participaron varios de los líderes productores que fueron entrevistados así como representantes de las instituciones nacionales co-ejecutores, algunas agencias de cooperación y coordinadores de proyectos.



4. Lecciones aprendidas de los Proyectos estudiados.

4.1 GCP/INT/079/EC Evaluación de Necesidades de Respuesta a la Crisis de los Precios de los Alimentos

4.1.1 Resumen del Proyecto

El Proyecto tenía el propósito de apuntalar la planificación del mecanismo de mediano-plazo de la Unión Europea (European Union Food Facility – EUFF) e inició a mediados del 2008 para apoyar especial y urgentemente, mediante programas de suministro de insumos a los productores más vulnerables para incentivar su oferta alimentaria en el corto-mediano plazo, y así mitigar rápidamente el incremento de los precios internacionales de los alimentos. El Proyecto (€ 500,000, financiado por la Comisión Europea y ejecutado globalmente por FAO), a partir de agosto del 2008, fundamentalmente realizaría una evaluación de las necesidades alimentarias e identificaría propuestas de intervenciones para países seleccionados.

En Nicaragua el estudio evaluó la situación alimentaria del país, identificó las necesidades presupuestarias correspondientes y contó con la participación de varios actores que trabajan el tema de la seguridad alimentaria; el informe de país, elaborado por un consultor nacional, fue presentado en Octubre del 2008. El estudio estimó que Nicaragua requería de al menos, durante el periodo 2008-2010, de US\$ 158.7 millones adicionales para reforzar cuatro áreas estratégicas en apoyo al Sistema de Seguridad Alimentaria, como son: 1) el Acopio y la Comercialización de Alimentos a través de la Empresa Nicaraguense de Alimentos Básicos (ENABAS); 2) incidir en mejorías reales de la productividad agrícola para generar una mayor oferta de alimentos y exportaciones; 3) apoyar las capacidades de autosuficiencia alimentaria en grupos sociales pobres, entre ellos, sostener la alimentación de más de 300 niños y niñas de primaria y 40 mil de pre-grado; y 4) hacer mejoras sustanciales de inversiones en infraestructura para que el mercado agropecuario y alimentario sea más eficiente y redunde en bajas de precios de los cereales, hortalizas e insumos.

4.1.2 Sobre la Implementación

Los técnicos y funcionarios entrevistados, quienes además en este proyecto son los actores y grupo meta principales, señalaron que la formulación estuvo enmarcada en los programas correspondientes del Plan Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente (PRORURAL). Además se señaló que las prioridades de los proyectos a ser identificados reflejarían las acordadas por el “Food Facility”, es decir, productividad, organización, acopio y post-cosecha. Sin embargo, se reconoce que fueron surgiendo otros temas claves para este tipo de iniciativas, tales como los de comercialización y producción de semillas.

También se considera que el proyecto ha dado una respuesta efectiva y alineada a las decisiones de política tomadas por los Ministros relevantes de la región centroamericana, tales como el impulsar el nuevo proyecto regional de apoyo al sistema nacional de semillas, enmarcado en Programa Nacional de Alimentos de PRORURAL y vinculado a otras iniciativas relacionadas.

Los entrevistados manifestaron que las instituciones relevantes fueron consultadas durante la realización del estudio.

4.2 TCP/NIC/3202 - GCP /NIC/035/EC proyectos de distribución de insumos

En esta sección se sistematizan los hallazgos a los dos proyectos mencionados; sin embargo la mayoría de ellos corresponden al proyecto GCP, dado que no fue posible entrevistar a los productores del proyecto TCP, como se mencionó anteriormente en la sección de metodología. Cuando los hallazgos correspondan a éste último, será indicado en el texto.

4.2.1 Resumen de los proyectos

El proyecto TCP/NIC/3202 (US\$ 500,000; implementado de octubre 2008 a marzo 2009) tenía al MAGFOR como contraparte y su objetivo general consistía en contribuir a la seguridad alimentaria, reduciendo el impacto del incremento de precios en los alimentos básicos. La zona de intervención fueron las regiones autónomas de la Costa Caribe donde habita un importante segmento de población pobre que experimenta una elevada marginalidad social e inseguridad alimentaria, especialmente las comunidades indígenas. Estos territorios, según el mapa de pobreza, contienen a las comunidades de los municipios más pobres del país, y enfrentan serias dificultades de comunicación y de medios de transporte.

El Proyecto proveería semillas y fertilizantes a los pequeños agricultores y estaba planificado para iniciar con su apoyo para la segunda siembra del ciclo agrícola (julio-agosto 2008), principalmente en los cultivos de granos básicos (maíz, frijol y sorgo). Se pretendía lograr el incremento de la producción y disponibilidad de estos alimentos básicos; el mejoramiento de la calidad de la producción y la productividad de los cultivos entre los pequeños productores; un uso generalizado de prácticas agro ecológicas que posibiliten una producción sostenible y la operación de un sistema de información de la oferta y demanda de los cultivos seleccionados.

El proyecto inicialmente estaba diseñado para beneficiar a 5,795 productores, de los cuales 4,127 sembrarían maíz; en el caso del frijol los productores beneficiarios fueron 1,168. El gobierno de sus propios recursos aprovechó la sinergia con este proyecto y benefició adicionalmente a 1,122 productores en las mismas comunidades donde se entregaban los insumos del TCP, de los cuales la gran mayoría (1,065 personas) recibieron semillas de maíz.

Los principales objetivos del Proyecto GCP/NIC/035/EC (inició en mayo 2009 y forma parte del EU Food Facility) han consistido en aumentar la productividad del frijol, maíz y arroz con las organizaciones locales de agricultores, quienes recibirán asistencia técnica y capacitación para la siembra de granos básicos; mejorar la capacidad de almacenamiento de los agricultores; proporcionar servicios y tecnologías; y coordinar las cadenas de producción, procesamiento y comercialización.

El Proyecto promueve la producción de alimentos a través del fortalecimiento de aproximadamente 32 asociaciones locales de agricultores(as), beneficiando directamente a unas 5,500 familias ubicadas en zonas rurales del norte y sur del país con potencial para incrementar la productividad de las cosechas de maíz, frijoles y arroz, de los departamentos de Nueva Segovia, Jinotega, Carazo, Granda, Rivas y Managua. Sin embargo, se atendió a productores en zonas del trópico húmedo en el Norte del país y en la zona Atlántico (Nueva Guinea), por razones de sequía. El proyecto tiene contemplado la formación de capacidades

en las organizaciones locales, grupos de empresarios rurales y/o pequeñas empresas rurales, de tal forma que además de la producción de granos básicos, ellos también puedan ofrecer servicios de almacenamiento, procesamiento y mercadeo, lo que les permitirá acceder a los mercados en condiciones más competitivas.

La asistencia técnica está dirigida al desarrollo de conocimiento humano y habilidades locales, especialmente entre los expertos y grupos técnicos locales; la extensión rural se enfocaría en el trabajo actual y futuro con familias y agricultores asociados como los principales participantes en estas acciones, a la vez que asistiría a personas jóvenes y mujeres. Se espera contribuir a la reducción de las brechas que causan baja productividad en los principales productos alimenticios del país mencionados anteriormente. Además se realizarían inversiones en insumos, equipos, herramientas, e infraestructura para el almacenamiento, procesamiento post-cosecha y mercadeo.

FAO cooperaría técnicamente y administraría al Proyecto, en coordinación con el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), con el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria y Forestal (INTA) y con organizaciones de agricultores(as). Los representantes de las organizaciones involucradas formarán un Comité Nacional de Dirección (CND) como un cuerpo de dirección y evaluación. El Comité incluirá representantes del MAGFOR, INTA, CE, FAO y el Coordinador Nacional.

4.2.2 Sobre la Formulación

Aunque se ha reconocido que políticas y programas sectoriales que han sido formulados con participación de los actores, algunos entrevistados reportaron, a nivel de las asociaciones de productores, que no se dio una mayor participación en la formulación de los documentos de los proyectos específicos. Esto en parte se habría reflejado, por ejemplo, en la definición genérica de la demanda de semillas, aparentemente en contraste con la usual preferencia por semillas específicas por parte de los productores. Si bien existe el reto y la expectativa de promover la innovación tecnológica en términos de la voluntad de adopción de variedades mejoradas de semilla, precisamente durante la ejecución del proyecto, una consulta inicial al grupo de productores potencialmente beneficiarios sobre la idoneidad del tipo de semilla tradicionalmente utilizada y sobre la adopción de otras posiblemente más adecuadas, podría haber contribuido tempranamente a un menor grado de la insatisfacción detectada posteriormente sobre la semilla finalmente entregada, según algunos productores entrevistados. El proyecto promovía el uso de semillas certificadas permitiendo, sin embargo, que la variedad fuera escogida mediante un proceso de consulta con los agricultores.

De igual manera, las inversiones en infraestructura y equipos contempladas respondían efectivamente a una necesidad real de los productores que fue validada en los grupos focales, sin embargo aparentemente no se identificó la demanda específica mediante alguna consulta durante la formulación que llevara a precisar las funciones variadas que una misma inversión podría tener para una familia de productores según sus capacidades y estrategias de aprovechamiento de sus medios de vida; por ejemplo, un silo metálico podría ser adoptado por razones de mantener reservas para autoconsumo, almacenar grano-semilla o para la comercialización. No obstante, el proyecto contemplaba levantar la demanda específica al inicio de la implementación dada la premura en formular el documento, y se ha señalado que las inversiones no son directamente para favorecer a familias campesinas, sino para fortalecer sus asociaciones (patios de secado, bodegas, equipos, maquinaria, etc.).

La premura experimentada en la formulación de los proyectos para movilizar los fondos disponibles, fue manejada, sin embargo, con cautela por parte de los técnicos a nivel nacional, al concebir un marco lógico (ML) que de manera coherente pero flexible planteara objetivos y resultados en general relevantes a las necesidades de los productores y que al mismo tiempo pudiera ser utilizado como instrumento de planificación. De hecho, el ML del GCP/NIC/035/EC fue eventualmente modificado y actualizado justo durante la realización del presente estudio, un poco más de un año después de su formulación original cuando las circunstancias y el contexto del proyecto eran otros.

El autor estuvo presente en el taller correspondiente y observó que las modificaciones se concentraron en las metas, los productos y las actividades, no hubo una revisión de los efectos esperados.



En la formulación también se tomaron en cuenta las metodologías empleadas en otros proyectos y se visualizaron a los proyectos como la base para futuros proyectos de desarrollo, al dar a los productores una oportunidad de reflexionar sobre temas de largo plazo. Se detectó incluso un reconocimiento de que la sostenibilidad (“organizacional, técnica o económica”) del proyecto no era la prioridad, dado que ésta requería de más tiempo y recursos por parte de un proyecto así como de establecer otras estructuras de trabajo. Los instrumentos típicos que se proponen para asegurar la sostenibilidad, tales como la implementación de fondos revolventes, estarían jugando en todo caso un papel de experimentación al estimular y generar nuevas responsabilidades por parte de la población meta. Finalmente, técnicos y funcionarios manifestaron que es necesario hacer una valoración más realista de la capacidad real del proyecto de incidir en los precios de los granos y de los insumos a nivel local, y que además hace falta establecer exactamente cómo se podría realmente medir ese impacto esperado.

4.2.3 Sobre Implementación

Organización de la implementación

El establecimiento de un Comité Técnico del Proyecto (CTP) a nivel local, conformado inicialmente al menos por la institución pública co-ejecutora (MAGFOR y/o INTA) y personal del Proyecto, para la implementación de los proyectos, ha sido un mecanismo organizativo validado y bien valorado por prácticamente todos los entrevistados. Los CTP han sido percibidos como un mecanismo que permite deliberar, distribuir responsabilidades, aconsejar, valorar los efectos e impacto productivo del proyecto y tomar decisiones por consenso. La realización de reuniones mensuales es considerado lo más idóneo para contribuir a la efectividad del proyecto. Estos Comités se han convertido así en una modalidad eficaz para organizar y estructurar a nivel local la ejecución de las actividades. No obstante lo anterior, algunos entrevistados expresaron que en ocasiones ciertos miembros del CTP no realizaron sus funciones (asistencia técnica, proveer insumos, etc.) bien, en parte por no disponer de recursos logísticos o humanos suficientes para operar adecuadamente o por estilos de trabajo que no mostraban mucho compromiso con el propósito de servir al productor a pesar de las dificultades encontradas.

Adicionalmente, la operación de los CTP permite demostrar a todos los actores involucrados que la cooperación y coordinación del trabajo interinstitucional realmente se está dando y que es sumamente importante para una adecuada ejecución y seguimiento del proyecto, además de coadyuvar a disminuir la inseguridad alimentaria. Desde la perspectiva de los entrevistados a nivel local, la cooperación interinstitucional, a su vez, está

promoviendo la sostenibilidad de los resultados del proyecto al familiarizar a las instituciones locales con el trabajo conjunto para intervenciones dirigidas a disminuir la inseguridad alimentaria resultante de situaciones de emergencia como las ocasionadas por el incremento de los precios.

Los CTP han adoptado también la práctica de ir ampliando su membresía a otros actores locales a medida que ha ido siendo necesario a lo largo de la implementación del proyecto. Esto ha implicado, por ejemplo, la participación de los gobiernos locales (Alcaldías), algunos de cuyos alcaldes han mostrado compromiso y voluntad de apoyar y han contribuido efectivamente en la ejecución de algunas de las actividades (ver más adelante); al mismo tiempo, sin embargo, las Alcaldías, al discutir los planes de producción en el seno del CTP, se han beneficiado con la obtención de información sobre la producción agrícola en sus municipios en general, y sobre la situación de los ciudadanos-productores más vulnerables en sus áreas de incidencia. Es decir, la participación de las Alcaldías en el esquema organizativo de los proyectos ha significado un proceso de planificación conjunta (con instituciones públicas sectoriales como el INTA y MAGFOR) de intervenciones agrícolas en apoyo a los productores vulnerables que sienta bases institucionales para la sostenibilidad de los efectos esperados. Esto ha sido particularmente interesante en el caso de las Alcaldías de La Conquista y Santa Teresa; aquí se experimentó incluso un ejercicio de solidaridad; La Conquista fue el municipio originalmente seleccionado para la intervención del proyecto GCP/NIC/035/EC, y su Alcaldía se solidarizó con Santa Teresa compartiendo los insumos recibidos, al tomarse en cuenta la estrecha interrelación entre las familias de productores y el carácter común de la infraestructura de estos dos pequeños y vecinos municipios. Ambas municipalidades han mostrado una fuerte voluntad política y han trabajado muy de cerca para asegurar una atención equitativa y efectiva a los beneficiarios por parte del proyecto, aportando incluso sus propios recursos en el marco de la implementación del proyecto.

Aunque la membresía del CTP ha sido ampliada, productores entrevistados hicieron ver que ha hecho falta que las mismas asociaciones gremiales estén presentes en el CTP. Su ausencia ha implicado el desaprovechamiento de sus aportes, p.e. para la selección de semillas, la identificación de las fechas específicas de las épocas de siembra a nivel local, etc. Recientemente, sin embargo, se ha adoptado la figura del “CTP ampliado”, el que incorpora en sus reuniones de planificación y valoración de la ejecución del proyecto (ver un ejemplo de sus agendas en el Anexo 6; el autor estuvo presente en esa reunión), a los líderes de las asociaciones gremiales que trabajan con el Proyecto. También se recomendó evitar que se dañara la comunicación entre los miembros del CTP, así como entre el Comité y las asociaciones y cooperativas. Algunos entrevistados indicaron también que el proyecto no siempre ha sido presentado a otros actores relevantes (p.e. las ONG), aunque no expresaron alguna recomendación explícita a favor de su inclusión en el CTP.

Siempre en el ámbito organizativo, hubo señalamientos respecto a la necesidad de una definición más explícita de los mandatos y los límites del comité directivo del proyecto que funciona al más alto nivel de la jerarquía.

Asociaciones gremiales

Por otra parte, ha sido evidente para los entrevistados que la participación de las asociaciones y cooperativas de productores en el marco organizativo de los proyectos (aún cuando no sean miembros del CTP) ha contribuido en muchos aspectos a su implementación. Se reconoce, por ejemplo, que el trabajar con ellas permite acelerar el inicio de la ejecución del proyecto, utilizar más eficientemente los escasos recursos disponibles, reducir costos y contribuir a la sostenibilidad de los resultados. Estas

contribuciones se dan especialmente en el caso de aquellas organizaciones que están bien desarrolladas, las que usualmente son de “multi-propósitos”, y que tienen ordenada su documentación legal;

Arranque rápido Aun si las organizaciones no han tenido su situación legal regularizada, esto no ha sido un obstáculo, dado que han logrado contar en la mayoría de las ocasiones con el aval del MAGFOR para que el proyecto pueda confiar en ellas. Esto ha permitido iniciar operaciones de campo de manera rápida. El MAGFOR ha sido pragmáticamente flexible en el otorgamiento de avales, lo que ha sido valorado muy positivamente por todos, sin que se olvide la importancia de que las asociaciones se formalicen eventualmente. Los productores líderes entrevistados reconocen que, por ser requisito del proyecto, sus asociaciones gremiales han sido empujadas a ordenar sus documentos legales, contribuyendo a su formalización interna y a registrarse en el registro público.

Cabe en este sentido de la velocidad del arranque de la implementación mencionar además que, a nivel de técnicos y funcionarios, se ha reconocido que la FAO puede realizar rápidamente las contrataciones iniciales que debe hacer el proyecto. Aunque se dio el señalamiento de que no se realizan ejercicios de capacitación e inducción completos e integrales a los (nuevos) gerentes y personal administrativo sobre el contexto de los proyectos, ni sobre los procesos y el uso de los manuales de adquisiciones de la FAO para evitar retrasos posteriores en los procesos de implementación; o no se contrata a personal que ya está familiarizado con ese tipo de manuales. Además, los líderes productores mismos manifestaron que hay que evitar que los técnicos locales del proyecto desconozcan los procesos internos de la FAO y los tiempos requeridos de los procesos de adquisiciones a nivel de Managua, porque eso les reduce su credibilidad ante los beneficiarios.

También algunos entrevistados expresaron que hace falta la capacitación del sector público para que pueda ser más ágil en la ejecución de este tipo de proyectos y así asumir eventualmente la responsabilidad de su implementación. Independientemente de todo, aquí parece estarse perfilando una modalidad de esquema organizativo que tiende a facilitar un arranque rápido de la implementación de este tipo de proyectos.

Comunicación, Imagen y visibilidad Los líderes productores han señalado de las asociaciones no siempre han conocido, al inicio del proyecto, a los enlaces con los niveles jerárquicos más altos del esquema organizacional (Managua); ellos confían bastante en que se cumplirán los compromisos tales como la entrega de semillas en tiempo y forma, según lo planteado y planificado a nivel local.

Algunos de los entrevistados hicieron ver algunos aspectos sobre imagen y visibilidad. La contratación del personal de proyecto por FAO, estaría llevando a que el proyecto sea visto como “un proyecto de FAO” y por lo tanto a menores grados de apropiación entre las instituciones públicas nacionales involucradas. Aunque también se ha señalado que todos los instrumentos de divulgación (logos, rótulos, etc.) mencionan al gobierno y a FAO.

Selección de beneficiarios Por otro lado, también en el caso del Proyecto GCP/NIC/035/EC, los líderes productores indicaron que los mecanismos locales existentes para la coordinación entre las instituciones públicas relevantes también pueden aportar a la efectividad de las intervenciones: el “Gabinete de la Producción”, en el que participan varias instituciones públicas, así como asociaciones y cooperativas de productores, por ejemplo, ha permitido evitar la duplicación de los beneficiarios dado que manejan información de otros proyectos relevantes y sus beneficiarios que ya han sido seleccionados en las zonas de intervención del proyecto.

En su seno han comparado las listas de beneficiarios para asegurar que ningún productor se convierta en beneficiarios de dos proyectos al mismo tiempo; los miembros del Gabinete prácticamente asumen de manera colectiva la responsabilidad de rechazar a aquellos que estén aplicando simultáneamente a varios proyectos, dejando los proyectos libres de las potenciales consecuencias negativas de imagen y aceptación si tuvieran que realizarlo directamente. En otras circunstancias, ha sido el MAGFOR el que ha intervenido en la tarea de evitar la duplicación de recepción de beneficios (y también ha contribuido a la selección de productores que están realmente bajo circunstancias de vulnerabilidad), teniendo la misma eficacia que en el caso anterior. Sin embargo, el aporte del MAGFOR se ve limitado por su menor presencia a nivel territorial, lo que también, incidentalmente, es percibido como un factor que disminuye el valor agregado que en general puede aportar a la implementación del proyecto.

En realidad la selección de los beneficiarios ha pasado antes por otro filtro a través de una modalidad muy eficaz que además reafirma la soberanía de las asociaciones gremiales y cooperativas. Los entrevistados reportaron que es precisamente en el seno de éstas que se seleccionan a los beneficiarios, sin intervención del personal del proyecto. Los seleccionados son entonces presentados al proyecto (después de pasar por el filtro anti-duplicación). Incluso, una práctica de las asociaciones ha consistido en que sus propios miembros que pueden calificar de acuerdo a los criterios del proyecto (vulnerabilidad, pobreza, capacidad productiva, etc.) se auto-propongan como beneficiarios, para mayor transparencia y para que ellos asuman responsabilidades individuales. Además, en este proceso se ha contado con la participación de los promotores de las mismas asociaciones, dado que ellos conocen bien a los productores que son considerados.

Aunque los entrevistados han señalado las buenas prácticas mencionadas anteriormente, también indicaron que sigue siendo necesario que el proyecto delegue más actividades a otros actores y que hay que evitar la duplicación o falta de coordinación en la ejecución de ciertas actividades, por ejemplo, en el caso de la provisión de servicios de asistencia técnica.

Calidad de los técnicos En cuanto a la implementación de las actividades sustantivas, los coordinadores de los proyectos resaltaron la importancia de haber contratado de manera competitiva buenos técnicos, así como el tener primeramente contratado a todo el equipo técnico antes de avanzar en la realización de las actividades. El no hacerlo de esta manera, genera costos y retrasos que al final de cuentas impactan en la efectividad de las actividades y el manejo de los retos que van surgiendo; además enfatizan en la importancia de que el equipo adopte valores y principios adecuados y en la creación de una visión de lo que se quiere lograr así como en la creación de un buen espíritu de trabajo y una actitud de servicio para los productores.

Selección de semillas Los productores líderes entrevistados reconocieron que al inicio de la implementación el proyecto ha consultado a sus asociaciones sobre sus necesidades de apoyo, mientras que técnicos y funcionarios señalaron la mayor eficiencia que se logró al primeramente estimar bien la demanda local de semillas y entonces planificar la oferta (en vez de planificar a partir de la oferta); aunque, indicaron que hay que evitar la utilización de valores promedios nacionales para planificar áreas de siembra en municipios específicos. Adicionalmente, como se observó anteriormente, algunos temas específicos como el tipo o variedad de semilla, desde la perspectiva de algunos productores, parecen no haber sido consultados adecuadamente en la estimación de la demanda. Incluso se señaló que existía la oportunidad de poder comprar semillas artesanales a los mismos productores y de promover el uso de

semillas mejoradas respondiendo al mismo tiempo a la demanda de semillas tradicionales (por ejemplo, condicionando la entrega de estas últimas a que siembren pequeñas parcelas demostrativas de las primeras). En cualquier caso, algunos manifestaron que hay que superar lo que perciben como la exigencia (de buena fe) del proyecto de comprar solamente semilla certificada. Los técnicos y funcionarios, en este sentido, enfatizan que las adquisiciones vía FAO permiten conseguir mejores precios de los insumos por los altos volúmenes de compra.

Más aún, los líderes productores señalaron la ausencia de diagnósticos productivos completos de las cooperativas y asociaciones en los municipio de intervención, que permitieran planificar las áreas de siembra tomando en cuenta las especificidades locales respecto a áreas potenciales, así como determinar las épocas de siembra y por lo tanto los momentos más efectivos para la entrega de semillas; aunque se reconoce que la realización de estos estudios implica más tiempo de preparación.

En el mismo ámbito de la planificación, los productores entrevistados resaltaron la falta de previsión de las implicaciones que tendrá en el corto-mediano plazo la ampliación de áreas de siembra/volúmenes de producción, en términos de la disponibilidad efectiva de infraestructura (por ejemplo patios de secado) y equipos complementarios en la zona de intervención; se generan así nuevos cuellos de botella que dificultan el logro de los objetivos planteados.

Con relación a las licitaciones para la compra de semillas realizadas por los proyectos, se señaló la importancia de evitar que retrasen la ejecución del proyecto y el de asegurar mayor agilidad y flexibilidad, particularmente en el caso de la compra de semillas de frijoles dado que hay muchos compradores dinámicos compitiendo en el mercado con mucho efectivo disponible.

Manejo de las semillas Los equipos de los proyectos y los funcionarios reconocen que el proceso mismo de manejo y transporte de semillas inevitablemente afecta su calidad al momento de la entrega, dadas las debilidades de infraestructura y equipos, lo que reduce su potencial de incrementar los rendimientos. A partir de algunas experiencias frustrantes en el manejo de las semillas, los coordinadores y demás técnicos involucrados reconocieron que hace falta realizar análisis más claros y realistas sobre las condiciones de la movilización de semillas para poder entregarlas a los beneficiarios con la calidad y oportunidad requerida, mientras que los productores indicaron que ha hecho falta que les den explicaciones a nivel local sobre donde están las causas de las fallas cuando se han entregado semillas de mala calidad (sin germinación). La coordinación del proyecto TCP, en este sentido, señaló que adoptaron la práctica de acompañar y vigilar, muy de cerca, todo el proceso logístico de la semilla, considerándola como un “niño tierno” (slogan utilizado en la operación) que requiere mucho cuidado: desde la recepción por parte de los oferentes, el transporte hasta las zonas/puntos de distribución, su manejo y entrega a los beneficiarios finales o a sus asociaciones. En este sentido cabe señalar que la mayoría de los entrevistados en el Proyecto GCP/NIC/035/EC, también valoraron positivamente el apoyo brindado por los gobiernos locales mediante la provisión de bodegas, el facilitamiento de la logística e incluso con su participación en la entrega directa de insumos, especialmente a aquellos productores pobres que enfrentan limitaciones de transporte y acceso en vista de que sus fincas están bien alejadas de los puntos de distribución del proyecto. También indicaron que hay que evitar la entrega tardía de las semillas así como la falta de almacenamiento adecuado de los insumos (semillas y fertilizantes) que no pudieron utilizarse en el ciclo

agrícola (usualmente por razones climáticas y/o recepción tardía), ya sea por el proyecto o por las asociaciones que ya los hayan recibido.

Asistencia técnica y promotoría Todos los entrevistados han resaltado la importancia de los servicios de asistencia técnica y de promoción del desarrollo organizacional que son brindados por los promotores. La división del trabajo de la asistencia técnica establecida permite aprovechar la alta calidad de los técnicos nacionales e internacionales aportados por la FAO a nivel local, al mismo tiempo que se cuenta con el acompañamiento de las asociaciones a través de sus promotores (voluntarios). Los proyectos tienen la oportunidad de aprovechar a los promotores locales quienes muchas veces son los mismos que han trabajado y han sido capacitados por MAGFOR, INTA y otros actores locales (ONG), pertenecen a las mismas asociaciones y viven en la zona y conocen bien a las comunidades. Éstos han sido rigurosamente seleccionados en base a sus capacidades, y son motivados para que procuren desarrollar buenas relaciones con sus asociaciones. Esta procedencia local de los promotores implica que muy probablemente seguirán atendiendo a los productores después que termine el proyecto, contribuyendo así a la sostenibilidad de la adopción de las nuevas prácticas agrícolas que son promovidas. Estas prácticas han sido complementadas mediante la inducción a las cooperativas para que levanten un registro de los promotores con información amplia sobre ellos.

No obstante, algunos productores entrevistados aconsejaron evitar que se genere una percepción de imposición por parte del proyecto en cuanto a la selección de los promotores, negociando a tiempo los criterios encontrados que existen al respecto entre los del proyecto (elección democrática a nivel comunitario) y los de algunas de las asociaciones (nombramiento directo por parte de los líderes de las asociaciones y cooperativas). Hay ventajas y desventajas en ambos criterios pero es considerado oportuno negociarlos desde un inicio.

También se ha resaltado la complementariedad y sinergia lograda al realizar las capacitaciones de los promotores en conjunto con INTA y el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA), los que han acumulado y sistematizado una riqueza de conocimientos metodológicos de extensión y promotoría. En este sentido se ha señalado la importancia de capacitar a los promotores de manera intensa y en un lenguaje adecuado a la cultura de los capacitandos para lograr mejor comprensión y uso efectivo de los conocimientos adquiridos; y de capacitar especialmente en temas de comercialización, administración y técnicas de negociación.

Existe una práctica que ha resultado eficiente y efectiva, particularmente en el proyecto TCP/NIC/3202, para el trabajo de los promotores en zonas escasamente pobladas con comunidades muy distantes entre sí, como las zonas agrestes y despobladas de la RAAN. La buena práctica consiste en la planificación de giras o “rutas lógicas” de los promotores que cubren mucho territorio, pero que se realizan durante varias semanas consecutivas, teniendo una semana intermedia de descanso; los promotores son además acompañados por líderes comunales o de productores precisamente de la zona que van visitando a lo largo de la ruta.

Dado los cambios en el clima/lluvias, los técnicos locales del proyecto señalaron no haber conocido alguna caracterización reciente sobre el comportamiento climático de la zona de intervención y que ellos ni los actores a nivel local están informados al día (por ejemplo, por parte de Instituto Nicaraguense de Estudios Territoriales (INETER) u otras fuentes) sobre las posibles condiciones climáticas a nivel nacional y local. Sin embargo, los

funcionarios y técnicos resaltaron la práctica de los proyectos de promover tecnologías adecuadas a los mayores niveles de precipitación que se experimentan en el campo; los productores, por su parte, manifestaron que es mejor sembrar en aquellos lugares que son superiores para los cultivos, y que además hay que hacerlo más temprano para cosechar a tiempo y obtener así mejores precios.

Sostenibilidad En cuanto a la sostenibilidad económica de los resultados del proyecto, se ha dado la práctica positivamente valorada de dejar que las asociaciones y cooperativas mismas decidan si recuperan el valor de los insumos (semillas y fertilizantes) entregados a los productores beneficiarios así como los términos de esta recuperación, a fin de capitalizar a las organizaciones mediante la creación de un fondo revolvente. Aunque todos reconocen la existencia de esta oportunidad de contribuir a la sostenibilidad, algunos técnicos y funcionarios señalaron que hace falta reflexionar bien y directamente sobre la viabilidad y diseño del mejor esquema de recuperación y acumulación del valor de los insumos; y que el proyecto debe vigilar que no se cobre al beneficiario más del costo real de insumo. En este sentido las asociaciones resaltaron la importancia de haber elaborado por escrito una normativa que regule el manejo del fondo revolvente.

En contraste, se ha señalado en el caso del TCP/NIC/3202, que cuando la institución pública exige la recuperación, aún si por razones de evitar que los insumos sean vistos como regalos por parte del Proyecto e incluso negociando costos de recuperación menores que los precios correspondientes en el mercado, los beneficiarios reaccionan negativamente y aceptan menores volúmenes de lo ofrecido por el proyecto.

En general todos han percibido y valorado positivamente la flexibilidad adoptada durante la implementación de los proyectos con el propósito de adecuarse a la realidad cambiante. Algunos coordinadores señalan la importancia, sin embargo, de revisar el marco conceptual (“concept paper”) del proyecto regularmente y hacer reflexiones para aprender y guiarse, durante la implementación del proyecto. En este sentido también se ha señalado que el tema ambiental no es abordado como un eje transversal de trabajo, a pesar de que en la práctica se visualiza que se podrían lograr resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Seguimiento y Evaluación Con relación al seguimiento y evaluación del proyecto, según los técnicos y funcionarios de INTA, MAGFOR y del proyecto/FAO, incluso los promotores, que fueron entrevistados, el seguimiento de la implementación ha sido una labor de equipo y ha estado basado en una comunicación estrecha entre todos los actores involucrados. Manifestaron también que se han realizado algunas reflexiones sobre la marcha dentro del nuevo mecanismo inter-institucional local, el “gabinete de producción” (conformado por INTA, MAGFOR y otras instituciones públicas presentes a nivel local), las que han sido transmitidas posteriormente al CTP. Sin embargo, han señalado que la información sobre la opinión de los productores se recoge y maneja a nivel local, efectivamente, pero “no fluye hacia arriba”; mientras que los líderes productores resaltan la ausencia de algún ejercicio de consolidación de la información con ellos y de acceso a información sobre la situación productiva de todo el municipio.

Los técnicos y funcionarios, por otra parte, expresaron que ha hecho falta el acompañamiento durante la implementación, del comité que estuvo involucrado en formulación del proyecto y señalan con vehemencia que hay que evitar la alta frecuencia (mensual) de la elaboración y entrega de varios informes, en diferentes formatos y a muchos “socios”, y de manera muy periódica (mensuales), dado que consume mucho tiempo valioso del equipo de trabajo.

Impacto sobre el desarrollo gremial La mayoría de los entrevistados manifestaron que la percepción de recibir beneficios en el futuro ha motivado a los productores a una mayor participación en las asociaciones de productores. Desde la perspectiva de los líderes productores entrevistados, se señala que la presencia de técnicos del proyecto motiva y promueve la organización gremial, que se ha estado motivando a los productores a una mayor participación en sus asociaciones, conociéndose mejor entre ellos, compartiendo actividades y creando unión entre ellos. Resaltan que la distribución de insumos a nivel comunitario a productores vulnerables que no están asociados, vía las asociaciones y cooperativas existentes, les permite a éstas atraer a nuevos “pre-socios” o “productores agregados”, quienes podrían eventualmente formalizar su membresía tomando en cuenta entre otras cosas su desempeño productivo. Por la misma razón, señalan que hay que evitar la tardanza o incumplimiento en la entrega de insumos a las asociaciones porque eso tiende a desmotivar tanto a los socios como a los “pre-socios”. Por otra parte, reconocen que el beneficiar solo a un grupo pequeño de entre todos los productores vinculados a una asociación, tiende a generar una percepción de falta de transparencia y sospechas y por lo tanto desmotivación gremial.

Enfoque de Género En cuanto al enfoque de género, los técnicos y funcionarios indican que han procurado la participación de las mujeres tanto como beneficiarias directas como en las actividades de promotoría, dado que ellas son más responsables, aprovechan mejor los recursos otorgados por el proyecto, se apropian más de éste y exigen a los hombres que siembren las semillas que les dieron a ellas y/o a compartir los resultados de la venta de la producción, y finalmente porque abordan en la práctica el tema de género de manera más permanente y sustantiva; también argumentan, aunque con menor énfasis, razones de justicia y equidad. De hecho, señalan que el tema no es abordado de manera fuerte y sistemática durante proceso de formulación, como tampoco se hace en el seno del CTP.

En el contexto temático anterior, algunos mencionaron que el enfoque debería ser integral, tomando en cuenta a toda la familia.

Productoras líderes han señalado, por su parte, que la distribución de insumos a nivel comunitario a productores vulnerables hombres “no asociados”, vía sus propias cooperativas de mujeres existentes, les ha permitido atraer a nuevos “pre-socios” varones “que tienen más experiencia en las labores del campo”, por ejemplo para ser promotores. Es decir, les ha permitido complementar sus actividades en el marco del proyecto con el aporte especializado de los varones.

4.3 GCP /RLA/182/SPA - Reforzamiento de las políticas de producción de semilla de granos básicos en apoyo a la agricultura campesina para la seguridad alimentaria

4.3.1 Resumen del proyecto

Este Proyecto tiene sus antecedentes en: i) la Reunión de Ministros de Agricultura de 11 países latinoamericanos en Managua (abril 2008), cuando se abordó la Crisis Alimentaria Mundial, así como sus consecuencias en la seguridad alimentaria de la población; ii) la Cumbre Presidencial sobre Soberanía y Seguridad Alimentaria (mayo 2008), donde se declaró “incrementar la producción y productividad sostenible de alimentos, con respeto a nuestras tradiciones productivas, y de consumo, cuidando nuestros recursos, plantas y

semillas” y “Promover la organización productiva y la asociatividad de las y los pequeños, medianos y grandes productores(as) agrícolas incluyendo a las mujeres en igualdad de derechos”; y iii) la “Conferencia de Alto Nivel sobre Seguridad Alimentaria: los Desafíos Cambio Climático y la Bioenergía en Roma (junio 2008)”, cuando los Ministros de Agricultura de los países miembros del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) solicitaron con alta urgencia y prioridad en el marco de la ISFP, un proyecto que diera respuesta a corto y mediano plazo a las requerimientos de semilla de los planes y programas nacionales para impulsar la producción de alimentos y garantizar la seguridad alimentaria; así como la necesidad de no poner en mayor riesgo el cumplimiento del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio.

El Proyecto tiene un componente nacional (US\$ 2.7 millones; 3 años iniciando en Diciembre 2009): “Fortalecimiento de la Estrategia de Producción Nacional de Semilla de Granos Básicos para la Seguridad Alimentaria en Nicaragua”. El MAGFOR, y en coordinación con las instituciones públicas que integran el Sistema Productivo Agropecuario Rural (SPAR), impulsaron la elaboración de este componente. El principal objetivo del componente es producir semillas certificadas de alta calidad, en cantidades suficientes para responder a las necesidades de los planes nacionales de producción de granos básicos en el sector campesino. Para ello se plantea la organización de cinco redes de productores de semillas y de cinco empresas rurales, a partir de las organizaciones campesinas existentes en el país, participando en el proyecto unas 63 000 familias. Las empresas rurales campesinas de semillas se conformarán de cinco Unidades de Cooperativas Agropecuarias (UCA). La meta es producir semillas certificadas de alta calidad, en las cantidades siguientes: maíz, 2 954 TM; fríjol, 3 636 TM; arroz, 1 818 TM y sorgo para consumo humano, 461 TM. Se espera que con la siembra de estas semillas, complementada con otros insumos técnicos, los rendimientos de los cultivos puedan incrementarse hasta en un 50 por ciento.

La estrategia del componente nacional de semillas se basa en la inclusión de las organizaciones campesinas en los procesos productivos y comerciales, en el aprovechamiento de sus potencialidades organizativas y en la cultura productiva. Como parte operativa se desarrollarán tres líneas de trabajo: organización de redes de productores(as), capacitación (técnico-productiva, procesamiento, certificación y comercialización), organización empresarial para la vinculación al mercado.

Los beneficiarios del proyecto serán 242 organizaciones integradas por 63 000 familias. Estos beneficiarios estarían representados por 378 000 personas. MAGFOR es el órgano rector y coordinará la ejecución con los integrantes del SPAR.

4.3.2 Sobre la Formulación

La formulación de este proyecto, según algunos de los técnicos y funcionarios entrevistados, estuvo enmarcada en una intervención pública más amplia, la que contó con mucha participación en su formulación dándole por lo tanto legitimidad (sin costo alguno adicional) al proyecto, aun sino no fue directa y ampliamente consultado con los diferentes actores y beneficiarios. Particularmente, todos concuerdan en que se aprovechó muy bien el trabajo previo del INTA en la formulación de una estrategia de desarrollo del Sistema Nacional de Semilla para elaborar la estrategia del proyecto, así como la fuerte voluntad política de impulsar al Sistema. Se ha resaltado el alineamiento del proyecto a la Política Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, así como al Programa Alimentario Nacional y el componente de semillas de PRORURAL. Incluso, se ha valorado

como muy oportuno el hecho de haber ubicado el proyecto en las instalaciones de la institución pública a cargo (INTA), permitiéndole coordinar mejor las acciones con otros proyectos relevantes.

No obstante, algunos técnicos y funcionarios manifestaron que la estrategia deja de lado la atención a la producción de semillas certificadas. Más aun, existe la percepción de que hace falta el planteamiento de una línea clara de causalidad, o acciones específicas, sobre cómo se beneficiará efectivamente (directa o indirectamente) a pequeños productores vulnerables.



Sin embargo, algunos otros entrevistados, incluyendo líderes productores, señalaron que sí hizo falta una participación en la formulación de técnicos locales del INTA y particularmente de los productores “semilleristas”. En este sentido se ha resaltado que existía la oportunidad de aprovechar el avance en el grado de organización de este último gremio que había sido logrado previo al inicio del proyecto; también se ha destacado que posibilidad de aprovechar la responsabilidad social existente entre grupos de productores y en las cooperativas, para facilitar la reducción de los precios que tendrían que pagar los productores pobres por semillas de mejor calidad.

No obstante, se ha reconocido que hubo flexibilidad por parte de FAO para replantear los indicadores originales, en el Marco Lógico, aunque también se manifestó que hizo falta establecer oportunamente la línea de base del proyecto, especialmente con relación a la formulación y la eventual actualización del ML.

4.3.3 Sobre la Implementación

Organización de la implementación Técnicos y funcionarios expresaron que la división del trabajo para implementación del proyecto está bien planteada: INTA asegura la calidad de producción de semilla y en conjunto con el Proyecto planifica las áreas de siembra, producto por producto. También señalaron que han aprovechado la oportunidad que ofrece la existencia de experiencias previas de negociación, firma e implementación de convenios entre las asociaciones de los productores y el INTA, así como la mucha experiencia que han acumulado las cooperativas en la producción de semillas, incluyendo su capacidad propositiva y empresarial de algunas asociaciones de “semilleros”.

Por otro lado, se ha destacado la limitación que enfrenta el proyecto en términos de la disponibilidad real de tiempo por parte de los miembros del CTP para poder reunirse, siendo aún más difícil en el caso del comité ejecutivo nacional.

De nuevo, se ha valorado como positivo también en este Proyecto la incorporación de nuevos socios institucionales a medida que se amplían las actividades del proyecto. Tal es el caso de la participación del Instituto Nicaraguense de Fomento de las Cooperativas (INFOCOOP); aunque se percibe que el instituto no brinda un asesoramiento sistemático y adecuado durante el proceso de formación de las nuevas empresas cooperativas. También se ha planteado la invitación a donantes a que participen en el comité técnico operativo.

Selección de beneficiarios De igual manera que en el caso de los proyectos anteriores, los líderes productores de las asociaciones y cooperativas manifestaron que en el proceso de selección de beneficiarios han solicitado a los productores elegibles que se auto-propongan como beneficiarios para evitar resentimientos y conflictos posteriores. Sin embargo, se reconoce una importante

limitación: una buena parte de los productores de semillas “registradas” no pueden ser considerados como muy “vulnerables” para ser beneficiarios directos.

Se ha señalado que la coordinación del proyecto hace esfuerzos por acercarse a los beneficiarios y actores relevantes.

Observaciones iniciales El proyecto tiene relativamente poco tiempo de estarse implementando. Las observaciones encontradas tienen mucho que ver por lo tanto con expectativas, temores y esperanzas. Sin embargo, los entrevistados manifestaron una serie de puntos relevantes que surgen de la experiencia acumulada hasta el momento.



Los productores líderes, por ejemplo, destacaron que la selección de la ubicación de las futuras empresas acopiadoras y de la instalación de los equipos de procesamiento fue realizada de manera colectiva y consensuada, así como el hecho que realizan un esfuerzo conjunto de acarreo, compartir costos y de distribución de insumos (semillas) en unos únicos puntos de entrega.

También recomiendan que hay que evitar la compra de semillas que han sido tratadas hace algún tiempo; para reducir los riesgos es mejor comprarlas recién tratadas. Al igual que en el proyecto anterior, no es conveniente entregar tarde las semillas ni que tener que destruirlas por no conocer bien la demanda de semillas desde un inicio. Así mismo los productores líderes recomiendan impedir que se generen percepciones de imposición de los precios de los insumos entregados en el marco del proyecto, proveyendo más bien información confiable y oportuna sobre cómo están los precios en el mercado. Técnicos y funcionarios también expresaron que hay que evitar que los productores beneficiados consideren que el proyecto está regalando cosas, y que más debe ser visto como una inversión en la creación de capacidades; y que hay que vigilar que las juntas directivas de las nuevas empresas se conviertan en intermediarios, aun si más benévolos, en vez de gerentes y líderes de un esfuerzo colectivo para el beneficio equitativo de todos los involucrados. En este contexto, el INTA tiene una perspectiva realista sobre las dificultades existentes para la creación de capacidades empresariales.

Los líderes productores también observaron que hace falta realizar esfuerzos de visibilización pública de los beneficios potenciales del proyecto para todos los eslabones de la cadena de producción de semillas.

Seguimiento y Evaluación Con relación al seguimiento, la frecuencia mensual de los Informes del INTA sobre las actividades que le corresponde ha sido considerada como adecuada, pero los productores entrevistados han señalado la ausencia de evaluaciones periódicas mensuales sobre el avance de la implementación por parte del proyecto.

Enfoque de género Finalmente, con respecto al tema de género, cabe resaltar que los productores mismos se han planteado formular una política explícita de género para las futuras empresas de procesamiento de semillas, con su estrategia explícita de implementación; mientras que los técnicos y funcionarios reconocen que hace falta una política de género propia del proyecto así como una coordinación con la unidad de género del INTA.

5 Síntesis de los Resultados del Taller Ejecutivo Nacional

Como resultado de este Taller, se identificaron y priorizaron, de entre los hallazgos de los GF y EP, las mejores prácticas, las modalidades idóneas y las acciones que hay que evitar, desde el punto de vista de actores a nivel nacional. En la siguiente Tabla se presenta una síntesis de los aportes comunes de los participantes.



6 Síntesis de lecciones y recomendaciones (conclusiones)

6.1 Sobre la Formulación

La experiencia ha demostrado que es muy difícil formular los proyectos ISFP de acuerdo a todos los pasos idóneos y de una manera ampliamente participativa. Siempre hay una urgencia por tener los documentos elaborados para poder movilizar los fondos y empezar a brindar la asistencia a la población meta lo antes posible. Sin embargo, hay varias tareas y enfoques que se pueden adoptar para asegurar una mejor calidad en el proceso de formulación. En primer lugar, es necesario y además posible, enmarcar el proyecto en políticas y programas relevantes del país, aprovechando incluso aquellos que hubiesen sido ampliamente consultados para lograr mayor justificación y relevancia para la nueva propuesta de intervención. De estos marcos de política se pueden derivar, entre otras cosas, las estrategias y los alcances de los proyectos. No obstante lo anterior, el contar con un documento especializado que trata el tema de la emergencia alimentaria ocasionada en el país como resultado del incremento de los precios (u otro factor, como fenómenos climáticos), que sirva de guía para la formulación de este tipo de proyectos, es necesario para asegurar la relevancia de los proyectos. Tal fue el caso de los resultados del Proyecto GCP/INT/079/EC.

Estas formas de justificar al proyecto deben quedar claramente argumentadas en los documentos de proyectos. Sin embargo, esta justificación de la intervención no tendría que implicar que ya no será necesario ningún tipo de consultas para el proyecto. Como se observó anteriormente, la falta de consulta previa de ciertos temas específicos (tipos de semillas demandadas, funciones de algunas inversiones como los silos, etc.) que podrían ser identificados al inicio, tiende a ocasionar inconvenientes e insatisfacciones durante la implementación. Es por lo tanto recomendable asegurar un mínimo de participación de líderes de productores en la formulación de los proyectos.

Este tipo de proyectos deben ser especialmente intensos en términos de la participación de los beneficiarios durante la implementación. La participación es recomendable para:

- ✓ Lograr la flexibilidad requerida ante los cambios del contexto.
- ✓ Adaptar y actualizar el marco lógico
- ✓ Mantener la legitimidad del proyecto
- ✓ Asegurar un seguimiento y evaluación realmente efectivo
- ✓ Lograr concretizar sinergias y complementariedades con otras iniciativas.
- ✓ Promover y fortalecer alianzas entre cooperativas y asociaciones participantes.
- ✓ Facilitar el aprendizaje institucional, intercambio de experiencias y generar lecciones.
- ✓ Incrementar su poder de incidencia en las políticas públicas y en las actividades comerciales.

**Taller Nacional:
Matriz de Lecciones Aprendidas Priorizadas**

Parámetros	Selección	Justificación
• Mejores Prácticas	Alineamiento a la intervención pública	Garantizar que el proyecto cuente con el respaldo y la legitimidad que se requiere dentro de las instituciones involucradas en su ejecución. Los proyectos FAO responden a solicitudes expresas del Gobierno para resolver problemas concretos en el campo de la producción y por lo tanto el alineamiento de estos proyectos debe ser una razón <i>sine qua non</i> en su formulación.
	Participación de promotores contribuye a una buena selección de los beneficiarios (conocen a los productores).	Los promotores son el eslabón que tiene el INTA para la discusión de la tecnología que es relevante al momento de la implementación de estos proyectos; conocen la problemática y a los diferentes representantes de las Comunidades, y saben cuáles son aquellos productores que realmente requieren de una asistencia técnica o apoyo adicional.
	Aprovechar experiencia de metodologías empleadas en proyectos previos	Ayuda a mejorar la organización y lógicamente en la ejecución del proyecto mismo.
	Plantear un Marco Lógico que fuera flexible y cumpla su función como instrumento de planificación.	La situación del país genera fluctuaciones, independientemente de los objetivos definidos, la implementación debe entonces variar; las prácticas están variando constantemente.
• Lo que se debe evitar	Implementación/Organización: La contratación de personal de proyecto por FAO, que el proyecto sea visto como un “proyecto de FAO” (asumiendo la responsabilidad tanto de lo bueno como lo malo de los resultados) y que la institución pública nacional genere menores grados de apropiación	Estos proyectos están diseñados y formulados para responder a problemáticas concretas que se presentan en una zona, a las cuales las instituciones de Gobierno están llamadas a ser las primeras en dar respuesta a estas problemáticas. Instituciones de Gobierno aportan el recurso, contratan sus técnicos para la implementación del proyecto; una vez que finalice el financiamiento, las instituciones tienen la responsabilidad de garantizar que las “lecciones aprendidas” continúen.
	Implementación/Participación: El beneficiar solo a un grupo pequeño de entre los productores vinculados a una asociación no genera una percepción de transparencia y confianza ni incrementa la motivación a la participación.	En todo caso evitar concentrar el apoyo en los grupos más destacados, con mayores habilidades de establecer relaciones directas con el proyecto o con mejores condiciones, (que generalmente son los que tienen la voz cantante dentro de los beneficiarios); beneficio debe ir a más necesitados. beneficio directo debe ser dado de la manera más equitativa posible.
	Implementación/Organización: Duplicación de actividades o falta de coordinación en la provisión de servicios de asistencia técnica por parte de las instituciones.	A veces a nivel territorial las instituciones tiran cada una por su lado; es necesario articular estos esfuerzos para cumplir con los objetivos y obtener mayores resultados de la cooperación.
	Comunicación no muy fluida a lo interno del CTP y entre éste y las asociaciones y cooperativas.	Cada actor involucrado en la ejecución comenta diferentes cosas sobre el proyecto al final distorsionando la ejecución; la comunicación no debe ser vertical en los lineamientos más bien hay que articular para concentrar el esfuerzo.

**Taller Nacional:
Matriz de Lecciones Aprendidas Priorizadas**

Parámetros	Selección	Justificación
	Comprar semilla tratada hace tiempo. Es mejor comprar semillas recién tratadas.	Hay productores que producen y a los días sacan la semilla, y después pasan 7 u 8 meses para venderla. Esa semilla tiene 60% de germinación y le llevamos más bien un problema al productor; no comprarle a los que están incurriendo en situaciones delictivas, tales como clonar tarjetas, etc. Los pequeños productores se apegan a la ley, por lo que nos deberían comprar las semillas frescas.
• Modalidades efectivas:	Selección de beneficiarios: Intervención del sector público (MAGFOR) para evitar la duplicación de beneficiarios pero no en seleccionarlos.	Además de FAO hay otras 21 Agencias de Cooperación así como ONG financiando proyectos similares en propósitos que generalmente convergen en los mismos territorios, con los mismos beneficiarios en algunos casos, y se requiere de comunicación y compartir información alrededor de las zonas y los beneficiarios que están siendo considerados.
	Organización: Respetar la soberanía de las asociaciones a seleccionar a sus beneficiarios.	Hacerlo una vez que se tiene claro las zonas de intervención y los criterios de selección dentro de las asociaciones. Hay que seleccionar beneficiarios de acuerdo a estos criterios.

Al momento de formular las estrategias de los proyectos sería recomendable tomar en cuenta además el hecho de que las asociaciones de productores más desarrolladas, en realidad:

- i) Saben cómo aprovechar lo que podría ofrecer el proyecto en función de sus propias estrategias y planes previos, para fortalecer su autonomía y sostenibilidad. Esto implica vincular explícitamente esas estrategias con la del proyecto; algunas asociaciones están bien claras sobre esto y así enfocan su vinculación con el proyecto; y
- ii) Tienen conciencia de que se pueden gestionar recursos o alianzas con otros actores y que no deben concentrarse tanto en un único proyecto, por ejemplo con la FAO.

También resulta oportuno formular el marco lógico sin mucha rigurosidad en cuanto a la redacción de los resultados esperados y de los indicadores. La eventual actualización del marco lógico al inicio de la implementación del proyecto, no toma mucho tiempo si es planificada adecuadamente y debería ser una prioridad, durante la cual se puede aprovechar para además abrir un espacio para la participación de los productores y sus asociaciones que constituyen el grupo meta. Sobre la elaboración del Marco Lógico, es recomendable:

- i) Capacitar a líderes de asociaciones en el tema del ML y que participen al menos en la actualización.
- ii) Diseñar y emplear guías prácticas que propongan y además orienten como escoger metas e indicadores que sean sencillos, además de metodologías amigables para estimar rápidamente los beneficios de las intervenciones y actividades del proyecto.
- iii) Algunos ML tiene columnas de más o le hacen falta las básicas; es mejor ajustarse a la metodología;
- iv) Asegurar que sea conocido bien por los técnicos del proyecto desde que son contratados.
- v) No retrasar tanto la actualización del marco lógico para que no pierda su sentido programático y de evaluación de resultados.

- vi) En el proceso de revisión, es conveniente revisar o validar de nuevo el árbol del problema, o la problemática central.
- vii) Para este tipo de proyectos, un análisis de riesgos (de la no realización de los supuestos del ML), que conduzca a una gestión de riesgos, es de fundamental importancia, aún mas que en los proyectos tradicionales de desarrollo.

6.2 Sobre la Implementación

Aunque no se ha contemplado explícitamente en el esquema organizativo que ha sido formalizado en los proyectos, los nuevos mecanismos organizacionales implementados por el Gobierno a nivel local (p.e. el gabinete de la producción, los Consejos del Poder Ciudadano – CPC-) inciden, pasiva y/o activamente, en la implementación efectiva de los proyectos, tanto en la toma de decisiones a nivel local, como en el flujo de la información hacia las autoridades públicas a nivel nacional. Al iniciar el proyecto es recomendable analizar el papel que pueden jugar estos mecanismos y explicitar la naturaleza de las interrelaciones y flujos de información entre ellos y los mecanismos propios del proyecto como los CTP. Los coordinadores de los proyectos deben interactuar un poco mas con los nuevos y los viejos mecanismos locales de coordinación, gestión y/o consulta de las políticas públicas relevantes que estén trabajando efectivamente y que de hecho tienen influencia en la implementación del proyecto.

El sector público rural (INTA, MAGFOR) debe jugar el papel de pensar en el bien común y actuar para garantizar la equidad, promoviendo el ordenamiento de las intervenciones y evitando la duplicación de la recepción de beneficios por parte de los productores/grupos meta.

La participación de las asociaciones de productores, formalizadas o no pero avaladas adecuadamente, permiten un arranque rápido de los proyectos. En este sentido resalta la división complementaria de tareas entre las asociaciones seleccionando soberanamente a sus beneficiarios (preferentemente pidiéndoles que se propongan a sí mismos), por un lado, y la tarea de evitar duplicación en la recepción de apoyo que es realizada por mecanismos colegiados nuevos o existentes.

Todos los ejecutores y líderes de asociaciones deben conocer el presupuesto desde un inicio, al mismo tiempo que se fortalecen las capacidades y el contexto adecuado para negociaciones entre todas las partes.

Por otra parte, hay que analizar y discutir bien (ventajas y desventajas) sobre la naturaleza (cooperativas, sociedad anónima) de las empresas a ser formadas, dado que tiene implicaciones de largo plazo. Es un reto establecer empresas sostenibles e independientes de los cambios de gobierno. En este sentido es también recomendable incluir en el proyecto acciones de educación sobre el cooperativismo.

El apoyo de las alcaldías es muy valioso para hacer ver que, aunque este tipo de proyectos no puede cubrir a todos los grupos vulnerables en el ámbito rural, siempre se seguirá buscando apoyo para los que no podrán ser atendidos. Esta alianza genera sinergias y permite movilizar recursos adicionales, mantiene la motivación a la participación y fortalece el propósito de priorizar a los más vulnerables.

Este tipo de proyectos, paradójicamente, tienden a tensar rápidamente todos los cuellos de botella que usualmente se experimentan en el ámbito rural en general, y de la seguridad

alimentaria relacionada a la producción agrícola en el campo, en particular. Esto implica la necesidad de planificar bien el ritmo y el alcance de las inversiones.

La presentación del proyecto a los beneficiarios no debe limitarse a una difusión de información sino que debe incluir una discusión sobre la estrategia de implementación del mismo.

Existe un debate y expectativas diversas sobre el tipo de semilla que deberían ser distribuidas o producidas: certificada, apta para siembra, híbrida, “criolla”, “mejorada”, las “propias variedades”, nuevas variedades con tecnología de punta, etc. Hay que precisar estos términos y definir claramente una estrategia, para evitar dar señales equivocadas o confusas a todas las partes. Además, es conveniente descentralizar la entrega directa de las semillas básicas por el INTA hacia sus delegaciones, incluyendo la firma de los convenios con las asociaciones. En resumen, es mejor plantear explícitamente una estrategia relevante de innovación tecnológica y de promoción de nuevas variedades en el momento de concepción del proyecto.

Existe además la oportunidad de negociar con las casas comerciales y aprovechar su disposición de distribuir a nivel local (abaratando costos para productores) y de dar charlas técnicas, sobre el uso de algunos insumos.

Definir explícitamente (TDR, negociación con asociaciones y promotores) si el promotor brindara todos y cada uno de los siguientes servicios: promotoría, asistencia técnica productiva y/o empresarial, seguimiento tradicional para la ejecución del proyecto. Hay que reflexionar sobre si conviene que haga todo al mismo tiempo. Hay que reconocer que los mercados rurales no trabajan en un vacío: los promotores juegan un papel clave en su funcionamiento. En general, se debería planificar la sistematización de las experiencias de la promotoría, posiblemente en alianza con otros actores y proyectos.

El tema de la sostenibilidad de los resultados debe ser abordado seriamente desde el momento de la formulación del proyecto. Existen oportunidades y fortalezas de las asociaciones gremiales aprovechables para sentar las bases de la sostenibilidad. Al respecto hay que identificar y valorar la viabilidad y adaptabilidad de diferentes mecanismos de sostenibilidad de proyectos de desarrollo agrícola y rural que ya han sido experimentados en numerosas intervenciones en el campo en muchos países, incluso en Nicaragua.

6.3 Enfoque de género.

Aunque hay sensibilidad, es necesario que se conozca mejor el enfoque de género; no solo es un asunto de eficiencia y eficacia en la distribución de los insumos el proyecto o en la promotoría. Ciertamente hay que aprovechar la buena fama que tienen más mujeres de ser responsables, trabajadoras y buena paga. Sin embargo, no hay conciencia sobre el trabajo de cuidado no remunerado e invisibilizado de las mujeres en el hogar rural y sus implicaciones para lograr los resultados esperados del proyecto. También hace falta un mayor reconocimiento de las razones de equidad para el enfoque de género. Cabe por otro lado destacar el involucramiento de los varones en cooperativas de mujeres sin que ellas pierdan liderazgo y poder en las juntas directivas. Sin embargo, hay que evitar la ambigüedad que subyace alrededor del impacto potencial negativo sobre empleo de mujeres en labores de clasificación de semillas que podría tener algunas inversiones tales como la adquisición de nuevos equipos clasificadores de semillas.

6.4 Algunas Deducciones y Reflexiones

Finalmente, cabe hacerse algunas deducciones y reflexiones derivadas de la experiencia del autor:

- En el ámbito de la comercialización, se detectó la posibilidad de utilizar celulares para reducir costos de obtención rápida de información relevante (precios en los mercados locales o en Managua); esto puede ser incluso útil para la asistencia técnica.
- Al comprar equipos pequeños destinados a dar valor agregado, es recomendable tener una política o estrategia previa que deje claro hasta donde se otorgarían equipos más sofisticados a medida que aumente la presión de los beneficiarios por mayor inversiones al profundizarse la implementación del proyecto. Además, es mejor y se contribuye a la sostenibilidad si se crean capacidades de producción de silos entre los mismos productores beneficiados (formar “artesanos” y crear talleres) en lugar de comprar los silos; esto además contribuye a generar empleo local.
- Los fenómenos de El Niño/La Niña y su agravamiento como resultado del Cambio Climático, son un factor externo que determina el volumen de la cosecha, la disponibilidad de granos básicos a nivel local y el impacto del proyecto en los precios locales (e incluso a nivel nacional), y por lo tanto en los niveles de inseguridad alimentaria de la población rural vulnerable. Esto plantea además un reto sobre el punto de entrada en lugar, el tipo de apoyo (semillas, fertilizantes, asistencia técnica, post-cosecha, etc.) y el ciclo agrícola para las primeras actividades del proyecto. Los proyectos por lo tanto deberían tener una estrategia al respecto, para disminuir la incertidumbre, tales como manejar bien información científica, pasada y proyecciones, sobre el clima local. Además hay que identificar tecnologías adecuadas, como aquellas que hacen frente a mayores niveles de precipitación, aunque a mediano-largo plazo el reto consistirá mas seguramente en enfrentar temperaturas más elevadas. Esto debería conducir a un establecimiento más realista y seguro de fechas de siembra y estar abiertos a la posibilidad cada vez más recurrente de que prácticamente se junten dos ciclos consecutivos por el descontrol climatológico.
- Hay que reconocer que el impacto potencial de los proyectos sobre los precios locales de los alimentos/granos básicos solo podrían ser de carácter diferenciado, según el rubro y en dependencia de los efectos ocasionados en la cosecha por los fenómenos climáticos (sequía, exceso de lluvias/inundaciones). No se pueden plantear impactos generalizados en este tipo de proyectos, los que además solo cubren una parte de las áreas de siembra en cada ciclo.
- La realización de este ejercicio mismo ha generado un efecto secundario de creación de capacidades: se ha detectado que ha sido una oportunidad para generar mayor familiaridad, confianza y respeto así como realizar discusiones y reflexiones conjuntas sobre temas claves y estratégicos (superando las discusiones de temas operativos), entre los líderes productores entrevistados durante los GF; se ha observado que esto les ha llevado a identificar y a eventualmente pretender incluir temas de fondo en sus propias agendas de trabajo y en las de los proyectos respectivos. También ha permitido retroalimentar a los coordinadores y técnicos del proyecto con apreciaciones útiles tanto en el corto plazo como para el mediano-largo plazo. Esto hace evidente el enorme potencial que existe para que el personal del proyecto realice ejercicios de reflexión estratégica con los productores y sus asociaciones, a partir del empoderamiento y la creación de visiones propias de estos últimos

- Finalmente, es importante resaltar que existe la oportunidad de aprovechar la acumulación de aprendizaje institucional por parte de todos los coordinadores de los proyectos en la FAO en Nicaragua. Hay que explorar como identificar, explicitar y sistematizar todas esas experiencias.

ANEXOS

Anexo 2

Cuadro guía para entrevistas, grupos focales y talleres

Sección del Informe	Pregunta	Instrumento/sujeto
GCP /INT/079/EC - Evaluación de Necesidades de Respuesta a La Crisis de los Precios de los Alimentos		
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo fueron involucradas las partes interesadas? - ¿Cuál fue el grado de consideración de los temas relevantes? 	<u>Entrevistas a profundidad</u> Instituciones consultadas en el momento del estudio
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hasta qué punto los resultados de la evaluación llegaron a ser conocidos por la mayor parte de las partes interesadas (gobierno, donantes, agencias de cooperación, principales NGOs,...)? - ¿Las prioridades estratégicas para el sector y acciones identificadas durante las evaluaciones interinstitucionales siguen siendo válidas? En qué medida? - ¿Las prioridades estratégicas para el sector y acciones identificadas durante las evaluaciones interinstitucionales han sido seguidas por el gobierno (especialmente para el PRORURAL) donantes y agencias de cooperación? ¿En qué aspectos? - Los proyectos de la FAO/ISFP reflejan las conclusiones obtenidas de la evaluación interinstitucional? Cómo? 	<u>Entrevistas a profundidad</u> Instituciones consultadas en el momento del estudio
TCP/NIC/3202 - GCP /NIC/035/EC proyectos de distribución de insumos		
FORMULACION		
Participación	¿Cómo se promovió la participación de los actores relevantes en la fase de formulación, especialmente de los beneficiarios?	<u>Entrevistas a profundidad</u> A todas las partes interesadas
Objetivos y resultados del Marco Lógico (coherencia, relevancia)	¿Cómo respondió el Marco Lógico a la problemática identificada en el proyecto?	<u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la formulación del marco lógico
Estrategia de Implementación	¿Cómo se determinó la selección de los componentes, su peso relativo y	<u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de

	<p>los aspectos a tener en cuenta en el manejo de riesgos?</p> <p>¿Cómo se procuró que la estrategia respondiera a la política de seguridad alimentaria y/o a otras políticas y programas relevantes? ¿Cómo se planteó el mantenimiento de la sostenibilidad de los resultados esperados del proyecto?</p>	<p>decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional</p>
IMPLEMENTACION		
<p>Organización para la implementación</p>	<p>¿Cómo ha sido la efectividad del mecanismo y del proceso de interacciones de los actores formalmente contemplados en el documento del proyecto, para su implementación?</p> <p>¿Cómo influyo el esquema organizativo en la selección de los beneficiarios?</p>	<p><u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional</p> <p><u>Grupo focal</u> Beneficiarios y técnicos a nivel local Tomadores de decisión a nivel local</p>
<p>Componentes</p>	<p>¿Cómo se abordaron los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de beneficiarios - Selección de los insumos - Gestión de la calidad de la semilla y del grano - Tiempo de entrega - Extensión y promotoria - AT para formación de empresas, planes de negocio y comercialización. - Fondo revolvente - Post-cosecha (utilización de los silos)/Comercialización/capacidad organizacional y empresarial 	<p><u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional</p> <p><u>Grupo focal</u> Beneficiarios y técnicos a nivel local Tomadores de decisión a nivel local</p> <p><u>Taller inter-institucional (2 talleres)</u> Instituciones públicas ejecutoras y FAO Líderes de población meta involucrados Otros actores (externos) relevantes (ONGs,...)</p>
<p>Seguimiento y Evaluación sobre la marcha</p>	<p>¿De qué manera el seguimiento ha contribuido a un aprendizaje rápido para que los implementadores logren proveer los productos esperados?</p> <p>¿Cómo se han realizado sesiones regulares de evaluación de la implementación para establecer si se permanece en el camino de lograr los resultados esperados en el comportamiento de la población meta?</p>	<p><u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados</p>

Participación	¿Cómo ha sido el ritmo y la calidad de la participación de la población meta y de otros organismos co-ejecutores en la implementación?	<u>Grupo focal</u> Beneficiarios y técnicos a nivel local Tomadores de decisión a nivel local
ENFOQUE DE GENERO		
Adopción del enfoque	¿Cómo y porqué se adoptó e implementó, y qué aspectos específicos consideró, el EG?	<u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la formulación e implementación
OTROS TEMAS		
Precios de insumos y capacidad de suministro Procesos de adquisición de la FAO	¿Qué cambios se dieron en los precios, capacidad de suministro de insumos con el proyecto de la FAO o de venta? ¿Cómo ve los procesos de adquisición de la FAO?	<u>Entrevistas a profundidad</u> Proveedores de insumos (del proyecto y externos), productores de semilla (del proyecto y externos), gerentes del proyecto (FAO)
GCP /RLA/182/SPA - Reforzamiento de las políticas de producción de semilla de granos básicos en apoyo a la agricultura campesina para la seguridad alimentaria		
FORMULACION		
Participación	¿Cómo se promovió la participación de los actores relevantes en la fase de formulación, especialmente de los beneficiarios?	<u>Entrevistas a profundidad</u> A todas las partes interesadas
Objetivos y resultados del Marco Lógico (coherencia, relevancia)	¿Cómo respondió el Marco Lógico a la problemática identificada en el proyecto?	<u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la formulación del marco lógico
Estrategia de Implementación	¿Cómo se determinó la selección de los componentes, su peso relativo y los aspectos a tener en cuenta en el manejo de riesgos? ¿Cómo se procuró que la estrategia respondiera a la política de seguridad alimentaria y/o a otras políticas y programas relevantes? ¿Cómo se planteó el mantenimiento de la sostenibilidad de los resultados esperados del proyecto? ¿Qué consideración de género fue adoptada? (solo en entrevista)	<u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional <u>Grupo focal</u> Beneficiarios y técnicos a nivel local Tomadores de decisión a nivel local
IMPLEMENTACION		
Organización para la	¿Cómo ha sido la efectividad del	<u>Entrevistas a profundidad</u>

implementación	mecanismo y del proceso de interacciones de los actores formalmente contemplados en el documento del proyecto, para su implementación? ¿Cómo influyo el esquema organizativo en la selección de los beneficiarios?	Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional <u>Grupo focal</u> Beneficiarios y técnicos a nivel local Tomadores de decisión a nivel local
Componentes	¿Cómo se abordaron (para TCP y EU Food Facility) los siguientes aspectos: - Selección de beneficiarios - Selección de los insumos - Gestión de la calidad de la semilla - AT para formación de empresas, planes de negocio y comercialización - AT para factibilidad y sostenibilidad de inversiones en infraestructuras.	<u>Entrevistas a profundidad</u> Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional <u>Grupo focal</u> Beneficiarios y técnicos a nivel local Tomadores de decisión a nivel local

GCP /INT/079/EC - Evaluación de Necesidades de Respuesta a La Crisis de los Precios de los Alimentos

Instituciones consultadas en el momento del estudio – MAGFOR (SPAR), FAO, Donantes del PRORURAL

TCP/NIC/3202 - GCP /NIC/035/EC proyectos de distribución de insumos

Todas las partes interesadas – Productores; Líderes de las organización de productores; alcaldes; comité técnico; CEI; INTA; UNA; MAGFOR; gestión de proyecto (FAO)

Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la formulación del marco lógico - gestión de proyecto (FAO)

Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional - INTA; MAGFOR; gestión de proyecto (FAO); alcaldes; coordinador local del proyecto; comité técnico;

Beneficiarios y técnicos a nivel local – beneficiarios, extensionistas (FAO e INTA)

Tomadores de decisión a nivel local - alcaldes; coordinador local del proyecto; comité técnico;

Instituciones públicas ejecutoras - INTA; MAGFOR; alcaldías

Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en el seguimiento y evaluación - gestión de proyecto (FAO); comité técnico.

GCP /RLA/182/SPA - Reforzamiento de las políticas de producción de semilla de granos básicos en apoyo a la agricultura campesina para la seguridad alimentaria

Todas las partes interesadas – Cooperativas beneficiarias, MAGFOR, INTA, Instituto de Desarrollo Rural, Empresa Nicaragüense de Transferencia Agropecuaria (ENABAS), FUNICA (sigue en el proyecto?), Fondo Nicaragüense de Inversiones, FAO

Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la formulación del marco lógico - FAO

Técnicos y tomadores de decisión de los actores directamente involucrados en la implementación a nivel local y nacional - INTA, Instituto de Desarrollo Rural, Empresa Nicaragüense de

Transferencia Agropecuaria (ENABAS), FUNICA (sigue en el proyecto?), Fondo Nicaragüense de Inversiones, FAO

Beneficiarios y técnicos a nivel local - Cooperativas beneficiarias, INTA, FAO

Tomadores de decisión a nivel local - INTA, FAO

Observaciones de campo pueden ocurrir durante las misiones del consultor a las zonas de implementación.

Anexo 3

Lista de Hallazgos de Percepciones Individuales sobre los Proyectos ISFP en Nicaragua a ser validadas y priorizadas en el Taller Ejecutivo nacional.

Esta lista es una transcripción de las ideas expresadas a lo largo de las entrevistas y que han sido clasificadas según los parámetros del estudio a fin de facilitar el ejercicio realizado en el Taller. No representan hechos demostrados con datos cuantitativos ni son conclusiones del análisis de las entrevistas. Para el análisis y las conclusiones, ver el texto principal.

BUENAS PRÁCTICAS (66)

Formulación (9)

- Aprovechar experiencia de metodologías empleadas en proyectos previos
- Proyecto concebido como base para futuros proyectos de desarrollo, permitiéndoles a los productores ir reflexionando sobre el futuro en el mediano plazo.
- Estar claro que la sostenibilidad no es la prioridad, requiere otras estructuras y más tiempo, y que los mecanismos como los fondos revolventes son semillas sembradas para ir generando responsabilidades.
- Plantear un Marco Lógico que fuera flexible y cumpla su función como instrumento de planificación.
- El enmarcarse en una intervención pública más amplia que contó con participación en su formulación contribuye a darle legitimidad (sin costo alguno adicional) al proyecto aun sino no es consultado ampliamente con los diferentes actores.
- Los proyectos formulados fueron enmarcados en los programas correspondientes de PRORURAL.
- Flexibilidad de FAO para replantear indicadores
- Alineamiento a política de seguridad alimentaria y al programa alimentario y el componente de semillas de PRORURAL.
- Ubicación del proyecto en instalaciones de la institución pública a cargo (INTA), permitiéndole coordinar mejor las acciones con otros proyectos relevantes.

Implementación/Organización (15)

- Establecer Comité Técnico de Proyecto (CTP) a nivel local con reuniones mensuales en las que discuten de todo (la entrega de productos a los beneficiarios y sus efectos) aumenta la efectividad del proyecto.
- Los CTP muestran el trabajo interinstitucional y promueve la sostenibilidad de la intervención.
- Estar abiertos a la inclusión de nuevos miembros sobre la marcha.
- Contrataciones por FAO son más rápidas.
- Trabajar con cooperativas que ya tienen ordenada su documentación legal y que tienen el aval del MAGFOR para confiar en ellas, acelera la organización de la implementación.
- MAGFOR es flexible en dar aval a asociaciones y cooperativas aun si todavía no están formalizadas legalmente.
- Participación de promotores contribuye a una buena selección de los beneficiarios (conocen a los productores).

- Coordinación con mecanismo local de coordinación interinstitucional público (“Gabinete de la Producción”) permite evitar duplicación de beneficiarios dado que manejan información de otros proyectos relevantes y sus beneficiarios ya seleccionados.
- Participación de Alcaldía en CTP permite la adquisición de información sobre la producción.
- CTP como mecanismo para deliberar, distribuir responsabilidades, aconsejar, tomar decisiones por consenso.
- Que líderes de asociaciones y cooperativas pidan a productores elegibles que se auto-propongan como beneficiarios para evitar resentimientos y conflictos posteriores.
- División del trabajo (INTA asegurando calidad de producción de semilla) y planificación conjunta INTA-Proyecto sobre áreas de siembra, producto por producto.
- Incorporación de nuevos socios institucionales (pe. INFOCOOP) a medida que se amplían las actividades del proyecto
- Atraer a donantes a participar en comité técnico operativo.
- Acercamiento con los beneficiarios y actores por parte de la gerencia

Implementación/Componentes (27)

- Revisar el “concept paper” regularmente y hacer reflexiones para aprender y guiarse en la implementación del proyecto.
- Brindar servicio de promotoría para asistencia técnica y desarrollo organizacional.
- Consulta hecha por FAO a asociaciones sobre sus necesidades.
- Tener flexibilidad en la implementación para adecuarse a la realidad cambiante.
- Dado los cambios en el clima/lluvias, hay que sembrar en algunos lugares que son mejores para los cultivos, y hacerlo más temprano para cosechar a tiempo y obtener así además mejores precios.
- Elaborar normativa por escrito, para el manejo del fondo revolvente.
- Apoyo de gobierno local en proveer bodegas y facilitar la logística, y participar en la entrega de insumos para apoyar en lo posible a los productores que viven más lejos en el acceso y transporte hasta sus fincas.
- Las prioridades de los proyectos reflejan las acordadas por food facility: productividad, organización y acopio y post-cosecha. Pero, fueron surgiendo otros temas claves como comercialización, semilla.
- Respuesta efectiva a decisiones de política de ministros de región: nuevo proyecto de apoyo al sistema nacional de semillas, enmarcado en Programa Nacional de Alimentos (PRORURAL) y vinculado a otras iniciativas relevantes.
- Instituciones fueron consultadas en el momento del estudio
- La contratación competitiva de buenos técnicos como personal del proyecto tiene un impacto fuerte en la efectividad y manejo de los retos que van surgiendo.
- Enfatizar en valores y principios adecuados y en la creación de una visión de lo que se quiere lograr, en el equipo del proyecto crea un buen espíritu de trabajo y servicio para los productores.
- La consulta del Proyecto con actores locales (MAGFOR) permitió poder seleccionar a productores pobres y vulnerables.
- Trabajar con las asociaciones facilita un arranque más rápido del proyecto, lleva a un uso más eficiente de los recursos, a reducir costos y a contribuir a la sostenibilidad de los resultados, especialmente si ellas están bien desarrollada (usualmente son de multi-propósitos).
- Dejar que las cooperativas decidan si recuperan el valor de los insumos (semillas y fertilizantes) entregados y los términos de la recuperación a fin de capitalizar a la organización y procurar la sostenibilidad; pero proyecto debe vigilar que no se cobre al productor más de lo establecido.

- Organizar (división del trabajo) la asistencia técnica aprovechando la alta calidad de los técnicos aportados por la FAO a nivel local y bajo el acompañamiento de las asociaciones a través de sus promotores.
- Selección rigurosa de los promotores en base a capacidades.
- Que los promotores sean productores voluntarios de las asociaciones que viven en las comunidades beneficiadas implica que seguirán atendiendo a los otros productores después que termine el proyecto; esto contribuye a la sostenibilidad de la adopción de las nuevas prácticas agrícolas promovidas.
- Realizar las capacitaciones buscando sinergia y complementariedad con INTA y el PESA (conocimientos metodológicos acumulados).
- Capacitar a los promotores de manera intensa, especialmente en temas de comercialización, administración y técnicas de negociación.
- Planificar las giras o “rutas lógicas” de los promotores por varias semanas consecutivas, acompañados por líderes comunales o de productores en la zona correspondiente, y con una semana intermedia de descanso, en las zonas agrestes y despobladas (RAAN).
- Realizar las capacitaciones en lenguaje adecuado a la cultura de los capacitando es más efectiva y contribuye a la sostenibilidad en el manejo de los conocimientos adquiridos.
- Motivar y Procurar que los promotores desarrollen buenas relaciones con las asociaciones y cooperativas y que éstas levanten un registro de los promotores con información amplia sobre ellos.
- Promover tecnologías adecuadas a mayores niveles de precipitación.
- Estimar bien la demanda local de semillas y a partir de allí planificar (no partir desde la oferta).
- Acompañar y vigilar, muy de cerca, por parte de la coordinación, todo el proceso logístico de la semilla (considerarla como un “niño tierno”): desde la recepción, el transporte hasta a las zonas/puntos de distribución, manejo y la entrega de semillas a los beneficiarios finales o sus asociaciones.
- Selección colectiva y consensuada del lugar de las empresas acopiadoras y de instalación de equipos.

Implementación/S&E (4)

- Que el seguimiento sea una labor de equipo: técnicos de INTA, FAO, MAGFOR y promotores.
- Basado en comunicación estrecha entre todos los actores.
- Realizar reflexiones sobre la marcha en nuevo mecanismo local inter-institucional: “gabinete de producción” y transmitirlos después al Comité Técnico del proyecto.
- Informes mensuales del INTA sobre las actividades que le corresponde.

Implementación/Participación (6)

- La percepción de recibir beneficios en el futuro motiva a los productores a una mayor participación en las asociaciones de productores.
- Apoyo de la Alcaldía en resaltar que proyectos no puede cubrir a todos pero que siempre se busca apoyo para los que no podrán ser atendidos, lo que mantiene motivación y fortalece el propósito de priorizar a los más vulnerables.
- Presencia de técnicos del proyecto motiva y promueve la organización gremial.
- Se está motivando a los productores a una mayor participación en sus asociaciones, conociéndose mejor entre ellos, compartiendo actividades y creando unión entre ellos.
- La distribución de insumos a nivel comunitario a productores vulnerables no asociados, via las asociaciones y cooperativas existentes, les permite a éstas atraer a nuevos “pre-socios” o “productores agregados” que podrían eventualmente formalizar su membresía, tomando en cuenta entre otras cosas su desempeño productivo.

- Por ser requisito del proyecto, organizaciones gremiales y cooperativas han sido empujadas a ordenar sus documentos legales, contribuyendo a su formalización interna y registro público.

Enfoque de Género (4)

- Procurar la participación de mujeres tanto como beneficiarias directas como en las actividades de promotoría, dado que mujeres son más responsables, aprovechan mejor los recursos otorgados por el proyecto, se apropian más del proyecto y exigen a los hombres que siembren las semillas que les dieron a ellas y/o a compartir los resultados de la venta de la producción; y por razones de justicia y equidad.
- Las promotorías abordan en la práctica el tema de manera más permanente y fundamental.
- La distribución de insumos a nivel comunitario a productores vulnerables hombres no asociados, via cooperativas de mujeres existentes, les permite a éstas atraer a nuevos “pre-socios” varones “que tienen más experiencia en las labores del campo”, por ejemplo para ser promotores.
- Plantearse formular un política explícita de enfoque de género para las empresas, con su estrategia de implementación.

Otros temas (1)

- Adquisiciones via FAO permite conseguir mejores precios de los insumos por los altos volúmenes de compra.

MODALIDADES EFICACES (4)

Organización (3)

- Esquema organizativo establecido ha sido efectivo en hacer una buena selección de beneficiarios.
- Respetar la soberanía de las asociaciones a seleccionar a sus beneficiarios.
- Intervención del sector público (MAGFOR) para evitar la duplicación de beneficiarios pero no en seleccionarlos.

Implementación/Organización (1)

- Esfuerzo conjunto de acarreo, compartir costos y distribución en únicos puntos de entrega, de las semillas.

OMISIONES (35)

Formulación (7)

- Un proceso de formulación más sistemática y ampliamente participativa, aun si el proyecto ya estaba enmarcado en programas sectoriales que habían sido formulado con la participación de los productores y otros actores.
- Tener versiones en español del documento del proyecto.
- Preguntar a productores que tipo específico de semillas (¿híbrida, local?) querían recibir.
- Ausencia de una estrategia previa, consultada, de inversiones en infraestructura y equipos que tome en consideración las diferentes funciones (p.e. ¿silos para autoconsumo y/o para almacenamiento de semillas?) y capacidades.
- Establecer línea de base del proyecto a tiempo y hacerlo antes de revisión de Marco Lógico
- Atención a la producción de semillas certificadas.
- Plantear una línea clara de causalidad, o acciones específicas, sobre cómo se beneficiará (directa o indirectamente) efectivamente a pequeños productores vulnerables.

Implementación/Organización (8)

- Incluir más sistemáticamente a los beneficiarios (cooperativas) en el Comité Técnico para aprovechar aun más sus aportes p.e. para la selección de semillas, identificar las fechas específicas de las épocas de siembra a nivel local, etc.
- Que algunos actores realicen bien sus funciones, aunque se reconoce que en algunos casos no se dispone de recursos para operar y en otros debido a estilos de trabajo que están menos comprometidos con el servir al productor a pesar de dificultades.
- Definición de los mandatos y límites del comité directivo al más alto nivel.
- Al inicio, hacer procesos más explícitos y sistemáticos de inducción al gerente sobre el contexto del proyecto y sobre los procesos administrativos de la FAO.
- Mayor delegación de actividades del proyecto a otros actores.
- Capacitación del sector público para ser más ágil en la ejecución del proyecto y así asumir esa responsabilidad.
- Asegurar que los líderes productores de las asociaciones conozcan desde el inicio a quienes son los enlaces a los niveles jerárquicos más altos del esquema organizacional; ellos confiando demasiado en que se les entregarán las semillas en tiempo y forma según lo planteado y planificado a nivel local.
- Presentar siempre el proyecto a todos los otros actores relevantes (ONG).

Implementación/Componentes (11)

- Explicar siempre a nivel local donde están las causas de las fallas p.e. la entrega de semilla de mala calidad (no germinación); reflexionar bien sobre el mejor esquema de recuperación del valor de los insumos.
- Análisis más claros y realistas por parte de técnicos sobre la condiciones de la movilización de semillas para poderla entregar al efectivamente con la calidad y oportunidad requerida.
- Asegurar que los técnicos locales del proyecto conozcan alguna caracterización reciente sobre el comportamiento climático de la zona de intervención.
- Que todos los técnicos del proyecto y de los actores a nivel local estén informados al día (por parte de INETER u otras fuentes) sobre las posibles condiciones climáticas a nivel nacional y local.
- Abordar directa y sistemáticamente el tema del papel potencial de la conformación de un fondo revolviente para capitalizar y fortalecer a las asociaciones y por lo tanto para contribuir a la sostenibilidad los resultados.
- Abordar la transversabilidad del tema ambiental como eje de trabajo a pesar de poderse lograr resultados en el corto-mediano-largo plazo.
- Hacer un buen diagnóstico productivo de las cooperativas y asociaciones en los municipios que permitiera mostrar en mayor detalle las épocas de siembra para determinar los momentos más efectivos para la entrega de semillas; aunque se reconoce que eso implica más tiempo de preparación.
- Planificar las áreas de siembra tomando más en cuenta las especificidades locales.
- Prever mas cuidadosamente las implicaciones que tendrá en el corto-mediano plazo la ampliación de áreas de siembra/volúmenes de producción en términos de disponibilidad de infraestructura (p.e patios de secado) y equipos complementarios en la zona, convirtiéndose en nuevos cuellos de botella.
- Asesoramiento sistemático y adecuado de INFOCOOP y para la formación de las empresas.
- Esfuerzos de visibilización pública de los beneficios del proyecto para toda la cadena de producción de semillas

Implementación/S&E (4)

- Consolidación de la información con los productores y manejo de información sobre la situación productiva de todo el municipio.
- La información sobre la opinión de los productores se recoge y maneja a nivel local pero “no fluye hacia arriba”.
- El comité involucrado en formulación deja de acompañare proceso de implementación.
- Evaluaciones periódicas mensuales sobre el avance por parte del proyecto.

Enfoque de Género (3)

- Abordar el tema de manera más fuerte y sistemática en proceso de formulación.
- Que el CTP aborda el tema de manera sistemática y a profundidad.
- Política de género del proyecto y mayor coordinación con unidad de género del INTA.

Otros temas (2)

- Una valoración más realista de la capacidad del proyectó de incidir en precios de granos y de insumos a nivel local, además de establecer cómo se podría realmente medir este impacto.
- Capacitación fuerte e intensiva en el uso de manual de adquisiciones de la FAO a la coordinación y personal administrativo del proyecto para evitar retrasos en los procesos; contratar a personal que ya esté familiarizado con ese tipo de manuales.

LO QUE SE DEBE EVITAR (22)

Formulación (1)

- Que el peso presupuestario relativo de la asistencia técnica externa no sea muy elevado para permitir que más recursos vayan directamente a beneficiarios

Implementación/Organización (3)

- La contratación de personal de proyecto por FAO, que el proyecto sea visto como un proyecto de FAO (asumiendo la responsabilidad tanto de lo bueno como lo malo de los resultados) y que la institución pública nacional genere apatía.
- Duplicación de actividades o falta de coordinación en la provisión de servicios de asistencia técnica por parte de varias instituciones.
- Comunicación defectuosa a lo interno del CTP y entre este y las asociaciones y cooperativas.

Implementación/Componentes (11)

- Avanzar en la implementación del proyecto sin tener a todo el personal técnico contratado; el retraso genera costos y retrasos al final de cuentas. Exigencia de comprar solamente semilla certificada.
- No negociar a tiempo la existencia de criterios encontrados respecto a la selección de los promotores entre los del Proyecto (por elección democrática a nivel comunitario) y los de algunas de las asociaciones (nombramiento directo por los líderes de las asociaciones), y permitir que se genere entre algunos una percepción de imposición por parte del Proyecto.
- No almacenar adecuadamente semillas y fertilizantes que no pudieron utilizarse en el ciclo agrícola (usualmente por razones climáticas y recepción tardía), ya sea por el proyecto o por las asociaciones que ya los hayan recibido.
- Entregar semillas tarde.
- Utilizar valores promedios nacionales para planificar áreas de siembra en municipios específicos.

- Pensar que proyecto es un regalo, debe verse como una inversión en la creación de capacidades.
- Evitar que juntas directivas de nuevas empresas se conviertan en intermediarios más benévolos en vez de gerentes de un esfuerzo colectivo
- Comprar semilla tratada hace tiempo. Es mejor comprar semillas recién tratadas.
- La destrucción de semillas por no conocer bien la demanda de semillas desde un inicio.
- Entregar semillas tarde.
- Percepciones de que se imponen los precios de los insumos entregados en el marco del proyecto dando información confiable sobre cómo están los precios en el mercado.

Implementación/S&E (2)

- Entregar varios informes en diferentes formatos a muchos “socios” consume tiempo valioso del personal.
- Informes muy periódicos (mensuales)

Implementación/Participación (2)

- Que efectos de tardanza o incumplimiento en entrega de insumos a las asociaciones se traduzca en desmotivación de socio y “pre-socios” a participar en las mismas.
- El beneficiar solo a un grupo pequeño de entre los productores vinculados a una asociación lo que genera una percepción de falta de transparencia y sospechas y por lo tanto desmotivación.

Enfoque de Genero (1)

- Ambigüedad sobre el impacto potencial negativo sobre empleo de mujeres en labores de clasificación de semillas al emplear nuevos equipos clasificadores

Otros temas (2)

- Que técnicos locales desconozcan como se trabaja/tiempos de los procesos de adquisiciones a nivel de FAO/Managua: les quita credibilidad ante beneficiarios.
- Que proceso de licitaciones de FAO retrase la ejecución del proyecto; esto es particularmente importante en el caso de la compra de frijoles dado que hay muchos compradores dinámicos compitiendo en el mercado

OPORTUNIDADES (13)

Formulación (4)

- El avance en el grado de organización gremial previo al inicio del proyecto.
- Ya había trabajo previo del INTA de una estrategia de desarrollo del Sistema Nacional de Semilla que enmarca la estrategia del proyecto.
- Fuerte voluntad política de impulsar el Sistema
- La responsabilidad social entre grupos de productores y en las cooperativas facilitan la reducción de los precios que tendrían que pagar productores pobres.

Implementación/Organización (1)

- Experiencias previas de firma e implementación de convenios entre asociaciones y el INTA.

Implementación/Componentes (8)

- Promover el uso de mejores semillas respondiendo a demanda de semillas tradicionales, pero condicionadas a que siembren pequeñas parcelas demostrativas.
- Promotores (voluntarios) muchas veces son los mismos que han trabajado y sido capacitados por MAGFOR, INTA, etc., y pertenecen a las asociaciones: conocen bien sus comunidades.
- El establecimiento de un fondo revolvente por parte de las mismas asociaciones podría contribuir a la sostenibilidad de los efectos esperados.
- Mucha experiencia previa en la producción de semillas por parte de cooperativas.
- INTA tiene perspectiva realista sobre dificultades de creación de capacidades empresariales.
- Compra de semilla artesanal a los mismos productores.
- Mucha capacidad propositiva y empresarial de algunas asociaciones de semilleros
- Aprovechar la acumulación de aprendizaje institucional de coordinadores de proyectos en la FAO.

LIMITACIONES (5)

Implementación/Organización (3)

- Poca presencia local del MAGFOR genera percepción de dar poco valor agregado al proyecto.
- Mayoría de productores de semillas registrada no pueden ser muy vulnerables.
- Tiempo para las reuniones del CTP, más difícil para el comité ejecutivo nacional.

Implementación/Componentes (1)

- El proceso mismo de manejo y transporte de semillas inevitablemente afecta su calidad al momento de la entrega, dadas las debilidades de infraestructura y equipos; se reduce el potencias de incrementar la productividad.

Enfoque de Genero (1)

- Participación de mujeres está influenciada según tipo de propiedad que tiene sobre la tierra: dueñas, esposas de maridos que son dueños, alquilan.

Anexo 4

Agenda de Taller de Presentación de Hallazgos de Percepciones

TALLER NACIONAL “LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTOS ISFP” FAO

Hotel Contempo, Managua.
29 de octubre de 2010
PROGRAMA DEL TALLER

Facilitadores: René Escoto y Sabrina Baires

Hora	Actividad	Responsable
8:00-8:30	Registro de participantes	Sabrina Baires
8:30-8:40	Presentación del evento	René Escoto
8:40- 8:50	Palabras introductorias.	Dr. Gero Vaagt, Representante de FAO en Nicaragua.
8:50- 9:45	Presentación “ <i>Lecciones Aprendidas de Proyectos ISFP en Nicaragua. Hallazgos</i> ”	René Escoto
9:45-10:00	Período de preguntas y respuestas	René Escoto
10:00-10:15	R e f r i g e r i o	
10:15-10:30	Presentación metodología de trabajo	Facilitadores: René Escoto y Sabrina Baires
10:30 -11:30	Sesión de Trabajo en grupos	Participantes
11:30-12:30	Presentación de grupos de trabajo	Participantes
12:30-12:40	Cierre del Taller	René Escoto
12:40-13:40	A l m u e r z o	

Anexo 5
METODOLOGIA TALLER NACIONAL
“LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTOS ISFP”
FAO

Facilitadores:

René Escoto
Sabrina Baires

1. Objetivo General:

Dar a conocer y valorar los hallazgos de las entrevistas y grupos focales para la identificación de lecciones aprendidas, de la ejecución de los proyectos ISFP.

2. Productos del Taller:

- Matriz de Identificación de Mejores Lecciones aprendidas en la implementación de los Proyectos ISFP.
- Lista Recomendaciones y sugerencias.

3. Metodología:

El presente taller está dividido en tres partes: dos sesiones plenarias y una sesión de trabajo de grupos. En la primera sesión el facilitador realizará una presentación de los hallazgos de entrevistas a profundidad y grupos focales realizados en los proyectos ISFP. Seguidamente, habrá un período breve de preguntas y respuestas.

En la segunda sesión los y las participantes se organizarán en grupos de cinco personas de diversas organizaciones/instituciones, para el llenado de la matriz de lecciones aprendidas y el aporte de recomendaciones y sugerencias.

Finalmente, la tercera sesión consistirá en la presentación al plenario de los resultados de trabajo de grupos. Cada grupo contará con el material necesario para desarrollar las actividades descritas.

Sesión 1: (60 minutos)

a. Presentación de los hallazgos de entrevistas a profundidad y grupos focales (45 minutos).

El facilitador presentará los hallazgos de entrevistas a profundidad y grupos focales llevados a cabo durante los meses de septiembre y octubre del presente año, a nivel nacional en los proyectos ISFP.

b. Período de preguntas y respuestas (15 minutos)

Al finalizar la presentación del facilitador, se abrirá un breve período de preguntas y respuestas, la cual tendrá la siguiente modalidad: se pondrán tarjetas en la mesa a disposición de los y las participantes para anotar con marcador un máximo de dos preguntas aclaratorias (una por tarjeta). Estas serán recolectadas por el/la facilitador(a) y leídas en el plenario en grupos de tres para su respuesta correspondiente.

Sesión 2: Trabajos de grupo (60 minutos)

Para esta sesión cada grupo elegirá un(a) coordinador(a) y un(a) relator(a) a fin de cumplir con los horarios y productos esperados. El/la coordinador(a) procurará la intervención equitativa de cada miembro dentro del grupo, así como el consenso para el llenado de la matriz y el listado de recomendaciones, como se explica más adelante. De haber una divergencia significativa se mencionará por aparte de manera razonada. El/la relator(a) será responsable de presentar los resultados del trabajo de grupo en papelógrafo o en archivo electrónico para su proyección en “datashow”. El/la relator será asistido(a) por el/la facilitador(a).

Actividades:

a. Valoración de Lecciones aprendidas (40 minutos)

Para la realización de esta actividad se entregará el formato de la matriz, papelógrafos y marcadores. De los parámetros presentados en la matriz y auxiliándose del documento de presentación de los “Hallazgos”, los grupos realizarán una selección consensuada, a partir de la presentación, de un conjunto de lecciones aprendidas que consideren más destacadas según los parámetros presentados: *mejores prácticas*, *lo que no se debe hacer* y *modalidades*. Se espera un máximo de dos lecciones seleccionadas por parámetro y para al menos un parámetro. Cada selección deberá ser justificada en la columna correspondiente, explicando el porqué (utilidad, valor agregado) de dicha selección en cada uno de los casos.

Matriz de Lecciones Aprendidas

Parámetros	Selección	Justificación
1. Mejores Prácticas		
2. Lo que se debe evitar		
3. Modalidades: – Entrega de semillas e insumos		
– Selección de beneficiarios		

b. Lista de Recomendaciones (20 minutos)

Al finalizar el llenado de la matriz, cada grupo procederá a realizar un listado de recomendaciones generales o específicas. En cada grupo se discutirá y llegará a un consenso sobre un máximo 3 recomendaciones; habrá tarjetas disponibles en cada mesa para que cada miembro del grupo escriba una propuesta al grupo (que desee hacer). Las seleccionadas serán presentadas en el plenario. El resto de tarjetas con recomendaciones (las no seleccionadas) serán sistematizadas en el Informe. Los grupos listarán las recomendaciones en papelógrafo o archivo electrónico para su presentación en plenario.

Sesión 3: Presentación en plenario de los resultados de trabajos de grupo (60 minutos).

La presentación al plenario, de la matriz y las recomendaciones, se realizará en un mismo momento, donde cada grupo contará con 15 minutos para su presentación. La modalidad de presentación podrá ser a través de papelógrafo o proyector para quienes cuentan con el equipo necesario. Quienes deseen realizar su presentación mediante proyector, al finalizar cada actividad, el relator deberá

entregar en memoria USB el archivo correspondiente, a fin que éste pueda ser copiado con anticipación en la computadora central del taller.

Anexo 6



FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

REUNION DEL COMITÉ TÉCNICO AMPLIADO DEL MUNICIPIO DE LA CONQUISTA

Lugar: Oficina de la alcaldía municipal de La Conquista

Fecha: Martes 27 de de julio

Objetivos:

- Conocer el avance del proyecto en función del cumplimiento de los indicadores y logros de los resultados.
- Enfocar decisiones gerenciales del proyecto a fin de facilitar ajustes con un mínimo de interrupciones.
- Asegurar que el proyecto mantenga su curso normal y alcance de sus objetivos.

El Comité Técnico Ampliado estará integrado por:

- Faustino Cortez – Presidente de la Cooperativa Cesar Augusto Flores
- Gregorio Valle – Presidente de la Coop. Bello Amanecer
- Pablo Peña – Presidente de la Coop. Germán Pomares
- Ramón López – Alcalde del municipio de La Conquista
- Manuel Medina – Responsable de proyecto, alcaldía La Conquista.
- Inta Martínez- Delegada de MAGFOR, Carazo
- Marvin Bello – Delegado de INTA, Carazo
- Leonard Fagot – Coordinador de proyecto, FAO
- Erwin Gutiérrez – Experto en extensión, FAO
- Wilfredo Jiménez – Extensionista FAO
- Pedro Calderón – Extensionista FAO
- Oscar Turcios – Supervisor FAO
-

AGENDA

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8:30am – 8:45am	Apertura y presentación de invitados	Oscar Turcios-Supervisor
8:45am – 9:00am	Lectura y revisión de acuerdos del acta anterior.	Wilfredo Jiménez, técnico FAO
9:00am – 10:00am	Presentación de las organizaciones sobre los avances del proyecto	Faustino Cortez, Coop. Cesar A. Flores. Gregorio Valle, coop. Bello Amanecer. Pablo Peña, coop. Germán Pomares
10:00am –	REFRIGERIO	

10:15am		
10:15am – 11:00am	Avances en el plan de inversiones	Wilfredo Jiménez, Pedro Calderón y presidentes de las organizaciones
11:00am – 11:15am	Plan de siembran del ciclo de postrera	Wilfredo Jiménez, Pedro Calderón y presidentes de las organizaciones
11:15am – 11:30am	Apreciación del Gobierno Municipal sobre los avances del proyecto y beneficios para el municipio.	Ramón López, Alcalde municipal
11:30am – 12:00m	VARIOS	
12:00m – 12:15pm	Palabras de Cierre de reunión	FAONI