DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DEL INVERSIONES

HAITÍ

EL MANGO COMO OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO ECONÓMICO A LARGO PLAZO

(HA-M1034)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Estrella Peinado-Vara (FOMIN), jefa del equipo de proyecto; María Teresa Villanueva (FOMIN); Alejandro Escobar (FOMIN); Pilar Meier (FOMIN); Jempsy Fils-Aimé (FOMIN/CHA); Gilles George Damais (RND/CHA); Ariel Rodríguez (PDP/CHA); Marise Etienne Salvane (PDP/CHA); Carlos de Paco (ORP/ORP); Ximena Rojas (FOMIN); Oscar Farfán (FOMIN); y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I. RESUMEN EJECUTIVO....1

II. ANTECEDENTES....1

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO....4

A. Objetivos....4
B. Componentes....4

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO....8

V. MECANISMO DE EJECUCIÓN....10

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN....12

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS....14

VIII. CONSIDERACIONES SOCIALES Y AMBIENTALES....15

ANEXOS

Anexo I Marco lógico
Anexo II Presupuesto detallado

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN/OPS

Anexo III	Reglamento Operativo
Anexo IV	Análisis de riesgos
Anexo V	Plan de adquisiciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANEM	Asociación Nacional de Exportadores de Mango
FMI	Fondo Monetario Internacional
ISP	Informe de Situación del Proyecto
ONG	Organización no gubernamental
TCCC	The Coca-Cola Company
tm	Toneladas métricas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

HAITÍ
EL MANGO COMO OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO ECONÓMICO A LARGO PLAZO
(HA-M1034**)**

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor: TechnoServe Inc.

Beneficiarios: Un total de 15.000 productores de mango y sus familias; empresas comerciales –que aseguran vínculos con el mercado a largo plazo– y sus empleados; y por lo menos tres empresas procesadoras que iniciarían operaciones y asegurarían mercados. Los beneficiarios secundarios serían otros 10.000 agricultores, que aprenderían de las experiencias de los productores participantes, y los miembros de las comunidades, que se beneficiarían de una mayor actividad económica.

Financiamiento:

FOMIN (no reembolsable)	US$3.055.218 (40%)
Contraparte local:	US$4.608.192 (60%)
Total:	US$**7.663.410 (100%)**

Objetivos: La meta del proyecto es contribuir a mejorar las oportunidades para que los pequeños agricultores y otros participantes en la cadena de valor del mango aumenten sus ingresos. El objetivo es crear un modelo de negocios sostenible e incluyente para la cadena de valor que mejore los ingresos de por lo menos 15.000 pequeños agricultores productores de mango, genere empleos y aumente las exportaciones de mango fresco y procesado. Asimismo, se procurará organizar a los pequeños agricultores, aumentar su productividad e incrementar su participación en la cadena de valor del mango. Se prevé que este modelo podrá repetirse en otros sectores de la cadena de valor en Haití.

Calendario de ejecución:

Período de ejecución:	60 meses
Período de desembolso:	66 meses

Condiciones contractuales especiales:	Será una condición previa al primer desembolso la presentación, a satisfacción del Banco, de (i) pruebas de que el Gobierno de Haití ha otorgado a TechnoServe una dispensa a fin de que pueda comenzar a operar en Haití antes de terminar el proceso de registro respectivo; (ii) un acuerdo suscrito entre TechnoServe y The Coca-Cola Company (TCCC) que refleje el compromiso de TCCC de ofrecer los fondos para los recursos de contrapartida; (iii) el plan de trabajo anual para el primer año y el plan de hitos para toda la vigencia del proyecto; (iv) pruebas de la vigencia del Reglamento Operativo; y (v) pruebas de que se ha contratado a un coordinador general y a los coordinadores regionales. Inicialmente, el proyecto se ejecutará desde la oficina de TechnoServe in Washington, D.C., mientras establece su oficina local en Haití. Una vez que se instale dicha oficina, el Banco llevará a cabo un análisis de debida diligencia para asegurarse de que el proyecto pueda ejecutarse adecuadamente desde Haití.
Revisión ambiental y social:	Esta operación fue revisada por ESR el 29 de abril de 2010 (en su reunión 13-10) y las observaciones efectuadas en la reunión se incorporaron al Reglamento Operativo Preliminar. El proyecto se clasificó como operación de categoría "C".
Coordinación con otros donantes	El proyecto incluirá coordinación, según se requiera, con el proyecto WINNER de USAID.
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.

II. ANTECEDENTES

2.1 **Haití y la industria del mango.** Haití es uno de los 20 principales productores de mango a nivel mundial, con una producción anual de entre 200.000 y 400.000 toneladas métricas (tm). India es por amplio margen el mayor productor de mango, con una producción anual superior a 13 millones de toneladas métricas, seguido por China, México, Indonesia y Tailandia[1]. India es también el principal exportador de mango (sus exportaciones alcanzaron 241.000 tm en 2007), seguido por México (236.000 tm en 2007) y Brasil (116.000 tm en 2007). Los principales importadores son Estados Unidos (que importó casi 300.000 tm en 2007) y el Reino Unido (con 57.000 tm en 2007). La región de América Latina y el Caribe generalmente exporta mango a Estados Unidos, mientras que Europa es el principal mercado de exportación para los productores de mango asiáticos y africanos.

2.2 Haití es uno de los países más pobres del mundo, situación que se agravó por el terremoto ocurrido en 2010. El PIB per cápita del país es de US$1.300 anuales, y aproximadamente 80% de la población vive con menos de US$2 diarios. El país padece también degradación ambiental, inseguridad alimentaria, infraestructura deficiente y una tasa de analfabetismo de 48%[2]. En cuanto a su economía, las principales industrias de Haití son indumentaria, aceites, cacao, mango y café. Más de 60% de la población vive de la agricultura. Haití tiene un déficit comercial, con importaciones de US$2.023 millones y exportaciones de US$524 millones. Sus principales socios comerciales son Estados Unidos (70%), la vecina República Dominicana (9%) y Canadá (3%). El país depende en gran medida de las remesas de la diáspora haitiana (US$1.800 millones anuales) y de la ayuda exterior (US$912 millones anuales), cada una de las cuales supera por un gran margen a las exportaciones[3]. En la década pasada, Haití se ha visto gravemente afectado por desastres naturales, como los huracanes y, más recientemente, el terremoto de enero de 2010, en el que perdieron la vida más de 220.000 personas y más de un millón quedaron sin hogar[4].

2.3 Se cree que la industria del mango del país tiene un gran potencial para ayudar a Haití a salir de la pobreza. Se estima que cerca de 200.000 agricultores tienen algunos árboles de mango en producción. Para conocer con mayor precisión el número de productores de mango en Haití, el gobierno haitiano está llevando a cabo actualmente un inventario de árboles de mango en todo el país, cuyos resultados se prevén para 2011[5]. El mango haitiano tiene de un alto nivel de demanda en el mundo entero y provee nutrición muy necesaria para consumo interno en este país de inseguridad alimentaria. La cadena de valor, o el sector, del mango puede servir como motor para el desarrollo mediante un aumento de las exportaciones de mango tanto fresco como procesado. Asimismo, la industria del mango debe ir

---

1 FAO.

2 Adultos mayores de 15 años.

3 Antes del terremoto, la ayuda provenía principalmente de Estados Unidos (28%), Canadá (16%), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 13%) y el Fondo Monetario Internacional (FMI, 11%).

4 Gobierno de Haití, evaluación de las necesidades posdesastre.

5 FAO; Damais, Bellande 2004; DAI; Entrevistas.

acompañada por una diversificación hacia otros cultivos, a fin de aprovechar mejor la capacidad a lo largo del año (ya que el mango es en gran medida un cultivo de temporada) y reducir la vulnerabilidad de los pequeños agricultores a las variaciones en la producción y comercialización del mango.

2.4 **El mercado del mango haitiano**. Haití podría aumentar considerablemente el rendimiento económico de su industria del mango aumentando la producción general y mejorando la proporción de producto de calidad exportable. De las más de 100 variedades de mango que se cultivan en Haití, el único que se exporta es el Francisque. La producción anual de Francisque asciende aproximadamente a 40.000 tm, pero cada año se exportan solamente 10.000 tm, que representan entre 2,5% y 5% de la producción total de mango en el país (incluidas las otras variedades de mango)[6]. La mayor parte de la producción de Francisque no cumple las normas de calidad de los mercados de exportación. El desperdicio de mango es elevado, entre 70% y 80% de la fruta se pierde entre el árbol y la exportación debido a la falta de experiencia técnica y recursos, que provoca que se coseche demasiado pronto y crea problemas logísticos (deficiencias en el manejo y en el transporte nacional) con los consecuentes daños a la fruta. El mango restante se consume a nivel local o se desecha. En la actualidad existe muy poco procesamiento local, a pesar de numerosos intentos tanto pasados como actuales para establecer una industria local de procesamiento. Las exportaciones de mango haitiano no han aumentado en las dos décadas pasadas, entre otras razones, por los bajos rendimientos financieros de la producción de mango (los agricultores talan los árboles para usarlos como combustible y madera), los desastres naturales, la infestación de mosca de la fruta (en 2007), problemas para la supervivencia de los árboles recién plantados debido la falta de control del daño que les infligen las cabras, etc.

2.5 Es importante señalar que la mayoría de los productores de mango tienen que contar con otras fuentes de ingresos además de su producción de mango para sobrevivir. La industria del mango se ve restringida por los vínculos deficientes entre la oferta y la demanda. Antes de la temporada de cosecha, los intermediarios (*fournisseurs*) a menudo visitan a los productores de mango y les ofrecen comprar la fruta del árbol a bajo precio y entregarles por adelantado una parte del pago en efectivo. Los agricultores con necesidades pecuniarias apremiantes aceptan vender sus productos, aunque el precio sea menor al que recibirían unos meses después, una vez que la fruta esté madura. Los agricultores que se organizan en cooperativas a menudo aguardan durante períodos más prolongados antes de comenzar la cosecha, y las cooperativas usualmente desempeñan el papel de intermediarias, con lo que se obtiene un porcentaje mayor del precio para el agricultor. Sin embargo, son relativamente pocos los productores que están organizados en cooperativas que puedan prestarles apoyo y facilitar la negociación con los compradores locales.

2.6 La Asociación Nacional de Exportadores de Mango (ANEM), fundada en los años ochenta, tiene como fin coordinar las actividades de los nueve principales exportadores de mango de Haití. La ANEM desempeña principalmente la función de coordinador con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) en materia de normas de seguridad. Los exportadores tienen que recurrir a la ANEM para recibir por intermedio de ella la aprobación del USDA, y la asociación decide cómo se reparten los costos de la inspección por el USDA. La ANEM es una parte interesada pertinente en la cadena de valor del mango y participará en el proyecto para hacer frente a algunos de los desafíos de la industria a través de su organización.

2.7 **Procesamiento del mango**. El mango no se procesa en cantidades considerables en Haití. El procesamiento a nivel local aseguraría un valor agregado a ese nivel y complementaría las exportaciones al aumentar la demanda del producto rechazado para exportación. La tecnología que se necesita para el procesamiento a gran escala no está disponible en este momento en el país. A varios exportadores les interesa invertir en este tipo de tecnología, pero carecen de acceso a créditos. La inversión en el procesamiento del mango se ve obstaculizada por el acceso limitado al financiamiento y a servicios logísticos, la oferta impredecible y la falta de vínculos con el mercado.

2.8 **Proyecto propuesto y adicionalidad.** Según las lecciones aprendidas por el FOMIN en proyectos semejantes relacionados con cadenas de valor agrícolas, concentrarse en un solo aspecto o parte de la cadena de valor no produce una mejora sostenible en su eficiencia ni en el éxito económico de los que participan en ella. El proyecto comprenderá una inversión auténtica a largo plazo en Haití para crear una industria del mango haitiana altamente competitiva, rentable y sostenible, en lugar de buscar soluciones rápidas y de corto plazo que típicamente resultan insostenibles. El proyecto es a cinco años y está dirigido a por lo menos 15.000 agricultores, con el objetivo de aumentar la producción y los ingresos de los productores. Los ingresos de los agricultores podrían aumentar al mejorar la productividad y la calidad del producto que se les vende a los exportadores (con reducción del desperdicio).

2.9 El proyecto se coordinará con WINNER de USAID, un programa de gran cobertura con presencia en muchas cadenas de valor agrícolas, incluida la del mango. Este proyecto también se coordinará estrechamente con el proyecto del Banco "Programa de Desarrollo de Cadenas Rurales Productivas" (préstamo 1794/SF-HA, 2007-2012), actualmente en ejecución. Este préstamo está apoyando la rehabilitación de cuatro centros de investigación agropecuaria aplicada, uno de ellos con el fin de recuperar una colección botánica de variedades de mango (Levy). También financiará un extenso programa de capacitación para técnicos locales en injertos y poda y contribuirá a los vínculos con el mercado en la zona del centro de investigación Levy. El proyecto complementará además las actividades que se emprenderán a través del proyecto del Programa de Empresariado Social ATN/SF-12024-HA, "Creación de Empleo para Pequeños Productores Agrícolas

Mediante la Cadena de Valor Frutícola de Carifresh", aprobado en diciembre de 2009.

2.10 El proyecto contempla también la formulación de un modelo de asociación único en coordinación con The Coca Cola Company (TCCC) y TechnoServe, una organización sin fines de lucro con experiencia mundial en el fortalecimiento de las cadenas de valor agrícolas con un enfoque de negocios. Mientras que TechnoServe será el organismo ejecutor principal de este proyecto, TCCC suministrará recursos financieros para su ejecución y aplicación. Además de su contribución en efectivo en apoyo del proyecto existen grandes posibilidades de que en el futuro TCCC y su Unidad de Negocios para América Latina puedan adquirir una parte del jugo de fruta de mango producido por los pequeños productores en el marco de este proyecto. Asimismo, aparte de su contribución al proyecto, la empresa realizaría inversiones en especie, entre ellas, conocimiento sobre el procesamiento de jugo, inversiones de capital y conocimientos especializados sobre investigación y desarrollo. Estas inversiones no están incluidas en el monto total de su aporte de contrapartida local. Una parte de los fondos que TCCC invertirá en este proyecto se generaría a partir de la venta de la bebida promocional Haiti Hope de Odwalla en Estados Unidos. Su primera edición, Mango Lime-Aid, ha estado a la venta desde marzo de 2010 en tiendas como Whole Foods, Safeway y Wal-Mart. El 100% de las ganancias de TCCC provenientes de la venta de las bebidas Haiti Hope de Odwalla se destinarán a financiar este proyecto, y algunos de los socios minoristas ya se han ofrecido a contribuir al proyecto aportando parte de sus márgenes de ganancia. TechnoServe suscribirá acuerdos con todas las organizaciones que aporten recursos para este proyecto.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

3.1 La meta del proyecto es contribuir a mejorar las oportunidades para que los pequeños agricultores y otros participantes en la cadena de valor del mango aumenten sus ingresos. El objetivo es crear un modelo de negocios sostenible e incluyente para la cadena de valor que mejore los ingresos de por lo menos 15.000 pequeños agricultores productores de mango, genere empleos y aumente las exportaciones de mango fresco y procesado. Asimismo, se procurará organizar a los pequeños agricultores, aumentar la producción y la productividad e incrementar su participación en la cadena de valor del mango.

B. Componentes

Componente 1: Empoderar a los grupos comerciales de productores (FOMIN: US$1.996.024; Contrapartida: US$1.633.110)

3.2 A través de encuestas y análisis de mercado iniciales, todas las partes interesadas estuvieron de acuerdo en que la falta de organización a nivel de producción es quizás una de las mayores limitaciones para el crecimiento del sector. Por lo tanto,

el objetivo de este componente es crear o fortalecer a las organizaciones de pequeños productores de mango, llamadas grupos comerciales de productores. Se concentrará en capacitar y suministrar asistencia técnica a los productores con vistas a mejorar la calidad, la productividad y el manejo después de la cosecha, para reducir el desperdicio. Asimismo, los grupos comerciales de productores recibirán capacitación y apoyo en materia de aptitudes básicas de negocios. Los grupos comerciales de productores (i) recibirán apoyo para su formación; (ii) recibirán capacitación sobre medidas relacionadas con la productividad (manejo de árboles, injertos, injertos de copa, replantación de árboles) y aptitudes de negocios (como comprensión de documentos financieros, teneduría de libros, organización, gobernanza y planificación empresarial); (iii) recibirán apoyo para replantación de árboles; (iv) recibirán apoyo mediante el acceso al crédito para insumos y, en algunos casos, otros tipos de financiamiento más reducido para insumos (plántulas e instrumentos para la protección de los árboles) y otras necesidades a través de un esquema basado en el desempeño (hasta 20 adjudicaciones menores de $10.000 cada una para los grupos comerciales de productores con mejor desempeño); (v) establecerán alianzas con instituciones dedicadas a la investigación para identificar variedades adecuadas para el procesamiento; (vi) establecerán Centros de Servicios de Mercado; (vii) establecerán relaciones directamente con los exportadores; (viii) mejorarán el manejo posterior a la cosecha; (ix) recibirán apoyo para identificar y explorar oportunidades de preprocesamiento de valor agregado a nivel de las granjas; (x) identificarán cultivos para diversificación; y (xi) suministrarán capacitación para ayudar a los agricultores a diversificarse hacia otras actividades generadoras de ingresos.

3.3 Los grupos comerciales de productores se establecerán en zonas con alto potencial, seleccionadas con base en la calidad y los volúmenes de la producción actual, su idoneidad agronómica (suelos, clima, etc.), la calidad de los participantes de la industria local (productores, cooperativas, etc.), la disponibilidad de tierras y en su infraestructura. También se tomará en cuenta la necesidad de reforestación y crecimiento económico de la región[7].

3.4 La atención se concentrará en ayudar a los grupos comerciales de productores a convertirse en empresas formalmente constituidas en lugar de seguir siendo cooperativas tradicionales. A fin de seleccionar a los agricultores para los grupos comerciales de productores, el proyecto utilizará una tarjeta de puntaje con la que se evaluarán criterios como producción actual, número de árboles existentes, producción actual por árbol, microclima, emprendimiento y organización en cooperativas. Los participantes del proyecto deberán cumplir por lo menos los siguientes criterios de elegibilidad preliminares de carácter tentativo: (i) tener por lo

[7] Las zonas que se han preseleccionado incluyen Gros Morne (Artibonite), Mirebalais (Bas Plateau/Plateau Central), Léogane (Ouest), Cul de Sac (Ouest), Cabaret (Ouest) y Petite Rivière (Artibonite).

menos un promedio de cinco árboles de mango; (ii) utilizar entre 0,5 ha y 5 ha de tierra; (iii) tener ingresos anuales promedio menores de US$1.000; (iv) estar dispuestos a mantener y supervisar registros contables y de la gestión de sus operaciones de producción de mango; y (v) estar dispuestos a recibir asistencia técnica, asistir a actividades de capacitación y compartir sus conocimientos con otros productores de mango.

3.5 A medida que los grupos comerciales de productores maduren, se convertirán en unidades de negocios con capacidad para alcanzar mayores economías de escala y ofrecer servicios adicionales a la comunidad llamadas Centros de Servicios de Mercado, que son asociaciones de múltiples grupos comerciales de productores que se juntan y funcionan como centros regionales. Los Centros de Servicios de Mercado mejorarán los ingresos de los agricultores al aumentar su poder adquisitivo, fortalecer el poder de negociación y ofrecer servicios adicionales más allá de los grupos comerciales de productores.

3.6 Los efectos directos previstos incluyen (a) la creación de grupos de productores asociados o el fortalecimiento de las organizaciones existentes; (b) un aumento en la producción de mango entre los beneficiarios participantes; y (c) un aumento en los ingresos generados por los productores de mango por la venta de esta fruta y por la diversificación de sus cultivos. Estos grupos podrán aumentar sus ventas directas a los exportadores y procesadores, por lo que obtendrán un mayor porcentaje del valor agregado en la cadena de valor del mango. Al final del proyecto, los grupos comerciales de productores habrán mejorado sus capacidades administrativas y habrán establecido mecanismos de cobranza, seguimiento y pago de sus miembros con apoyo de los Centros de Servicios de Mercado.

3.7 Se prestará especial atención a la función de las mujeres en los grupos comerciales de productores para asegurar su participación en el liderazgo de los grupos. La capacitación incluirá también prácticas óptimas ambientales y laborales para aumentar al máximo los efectos ambientales y sociales.

Componente 2: Fomentar a las empresas procesadoras locales competitivas (FOMIN: US$398.824; Contrapartida: US$326.311)

3.8 El procesamiento local podría aumentar considerablemente el valor económico de la industria del mango haitiana. Aportaría una vía alterna para que los mangos rechazados lleguen a los mercados, e incentivos claros para que los productores aumenten su producción. El objetivo de este componente es suministrar apoyo a los empresarios locales para que establezcan nuevas plantas procesadoras, lo que incluiría ayudarles en la planeación de sus empresas y en la obtención de capital, de acuerdo con sus necesidades. Las cadenas de suministro y los mercados locales e internacionales de TCCC proporcionarán apoyo para estas actividades y ayudarán a identificar las variedades actualmente disponibles más adecuadas para la producción de jugo de frutas, tanto para el mercado interno como para exportación. Los principales inversionistas empresariales muy probablemente serían los comerciantes locales o los procesadores de otros productos.

3.9 Se brindará apoyo a las instituciones, organizaciones y empresarios locales mediante asistencia técnica para (i) establecer nuevas plantas procesadoras —lo que incluirá estudios de viabilidad, planificación empresarial y ayuda para la obtención de capital, según sus necesidades— y diseñar el mecanismo adecuado para incluir la propiedad local; y (ii) explorar la factibilidad de incluir nuevas variedades de mango para el procesamiento.

3.10 Entre los efectos directos previstos se incluyen los siguientes: (a) por lo menos una planta procesadora en funcionamiento con participación local; (b) los grupos comerciales de productores venderán el producto directamente a las plantas procesadoras; y (c) las plantas procesadoras cumplirán plenamente con las normas ambientales internacionales.

Componente 3: Facilitar un entorno propicio y favorable (FOMIN US$271.562; contrapartida local US$222.187)

3.11 El impacto de las actividades descritas en los componentes 1 y 2 depende en parte de varios factores propicios que habrá que abordar. El objetivo de este componente es contribuir a mejorar algunas de las condiciones que ayudarán a fortalecer la cadena de valor del mango en ámbitos como la organización de las partes interesadas; el manejo de las limitaciones logísticas y de suministro; el apoyo a las instituciones locales en actividades como la difusión de precios y de señales del mercado e información agronómica pertinente para agricultores y grupos de productores.

3.12 Las actividades de este componente incluirán (i) colaborar con otros socios, donantes y el gobierno a fin de priorizar proyectos de infraestructura; (ii) identificar como sector formas de reducir los actuales costos indirectos de exportación; y (iii) establecer mecanismos de inteligencia de mercado y de promoción de competencia justa entre los exportadores; y (iv) fortalecer la gobernanza, incrementar el número de miembros y aumentar la participación de diferentes actores de la cadena de valor del mando dentro de la estructura de la ANEM.

3.13 Los efectos directos previstos crearán conciencia y ofrecerán soluciones potenciales (que puedan poner en práctica los socios públicos y privados) respecto a: (a) la mejor de la infraestructura básica para facilitar el transporte correcto del mango a fin de que un porcentaje más alto del producto llegue a las plantas de exportación en condiciones óptimas; (b) los costos de exportación indirectos, que de reducirse facilitarían el aumento de las exportaciones de mango; y (c) alternativas viables de acceso a terrenos nuevos para la producción de mango con miras a aumentar la producción total y atender la demanda de los mercados de exportación.

Componente 4: Gestionar el conocimiento, evaluar el impacto y difundir los resultados del proyecto (FOMIN US$313.498; contrapartida local US$256.498)

3.14 El proyecto incluirá un sistema de seguimiento y evaluación y de gestión del conocimiento que posibilitará un proceso de aprendizaje continuo. Se hará gran énfasis en el seguimiento y la evaluación del impacto. El sistema de seguimiento y

evaluación del impacto comprenderá cuatro elementos: seguimiento y presentación de informes sobre los avances del proyecto en relación con las metas; evaluación de los logros del proyecto e identificación de ámbitos de posible mejora; pruebas aleatorias; y encuestas sobre los niveles de vida.

3.15 Al comienzo del proyecto se pondrá en marcha un sistema de seguimiento y presentación de informes para medir los avances en relación con las metas y beneficiarse del impacto pleno de las intervenciones. Para ello se requerirán varios tipos de actividades, a saber: establecer procesos de recopilación de datos y presentación de informes, análisis y evaluaciones periódicos de los efectos directos del programa en relación con las metas iniciales y apoyo a los grupos comerciales de productores para que lleven registros adecuados. Este componente buscará además formas de adaptar este modelo de cadena de valor a otros sectores agropecuarios. De igual modo, toda esta información se utilizará para transferir conocimientos a las entidades locales públicas y privadas.

3.16 Las actividades de este componente incluirán (i) revisión de la estrategia general del proyecto con base en datos del mercado y resultados de las evaluaciones del impacto; (ii) creación de productos de conocimiento basados en el aprendizaje y las experiencias derivados del proyecto; (iii) diseño de una estrategia de salida para que el organismo ejecutor transfiera todos los conocimientos y las experiencias a agentes locales, incluidos el Ministerio de Agricultura y la Facultad de Agronomía; (iv) participación en eventos nacionales e internacionales para difundir el conocimiento derivado del proyecto y sus resultados; (iv) diseño y aplicación de una estrategia de evaluación del impacto para el proyecto; y (v) identificación y ofrecimiento de un plan de acción para otros sectores potenciales en los que se podría repetir este modelo con base en asociaciones estratégicas.

3.17 Los efectos directos previstos de este componente son (a) el establecimiento de la estrategia de seguimiento y conocimiento; (b) la difusión de las lecciones aprendidas; (c) el establecimiento de la metodología para medir el impacto que se logrará con este proyecto en la población beneficiaria; (c) la formación de la capacidad local para seguir promoviendo y mejorando la cadena de valor del mango; y (d) la transferencia de conocimiento a partes interesadas y socios a fin de que repitan este modelo en otras cadenas de valor.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

4.1 El costo total del proyecto será de US$7.663.410. El FOMIN contribuirá US$3.055.218 en forma de cooperación técnica no reembolsable, mientras que la contraparte contribuirá US$4.608.192, de los cuales por lo menos 50% deberá ser en efectivo. El período de ejecución del proyecto será de 60 meses y su período de desembolso de 66 meses. TecnoServe será responsable de la totalidad de la contribución de contrapartida, que será financiada principalmente por The Coca-Cola Compañía (TCCC).

4.2 Es importante tomar en cuenta que el presupuesto considera el costo adicional y el esfuerzo que implica la ejecución de un proyecto en Haití tras el terremoto.

Componentes	FOMIN	Contribución local	TOTAL	% de recursos del FOMIN
Componente 1: Empoderar los grupos comerciales de productores	$1.996.024	$1.633.110	$3.629.134	65%
Componente 2: Fomentar a las empresas procesadoras locales competitivas para aumentar el valor agregado local	$398.824	$326.311	$725.135	13%
Componente 3: Facilitar un entorno propicio y favorable	$271.562	$222.187	$493.749	9%
Componente 4: Gestionar el conocimiento, evaluar el impacto y difundir los resultados del proyecto	$313.498	$256.498	$569.996	10%
Total componentes	***$2.979.907***	***$2.438.106***	***$5.418.013***	***98%***
Coordinación del proyecto	$0	$ 2.170.086	$2.185.021	0%
Gestión del conocimiento (1%)	$30.552	$0	$30.100	1%
Evaluación del impacto (0,5%)	$15.276	$0	$15.276	0,5%
Auditorías externas	$14.935	$0	$0	0%
Imprevistos	$14.548	$0	$15.000	0%
TOTAL	**$3.055.218**	**$4.608.192**	**$7.663.410**	100%

4.3 **Sostenibilidad.** Tres factores contribuirán la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, a saber: (i) el gran interés por participar en el proyecto que han expresado la ANEM y todas las empresas exportadoras; (ii) el plan para que participen extensionistas se concentra en la capacitación de los productores individuales que servirán como ejemplo para la incorporación gradual de nuevos productores; y (iii) la creación de los Centros de Servicios de Mercado. Los Centros de Servicios de Mercado serán establecidos por múltiples grupos comerciales de productores que se unirán para integrar una planta física que servirá como centro regional. Los Centros de Servicios de Mercado mejorarán los ingresos de los productores al aumentar su poder adquisitivo, fortalecer su poder de negociación y suministrar servicios adicionales más allá de los grupos comerciales de productores. Se prevé que los Centros de Servicios de Mercado, como instituciones comerciales autosuficientes con operaciones a escala, gestionadas por profesionales y de propiedad de los agricultores, se convertirán en última instancia en prestadores de servicios que podrán desempeñar el papel que inicialmente cumplían TechnoServe y otras organizaciones no gubernamentales socias. Las investigaciones de mercado señalan que sería posible duplicar las exportaciones sin reducir los precios si se dispusiera de mayores volúmenes de mangos de alta calidad.

4.4 Este proyecto tendrá una función transformadora más allá de las actividades del proyecto. Ello se logrará (a) logrando la participación de agentes locales del sector público y privado y socios del sector sin fines de lucro; (b) estableciendo vínculos

de mercado a largo plazo entre las partes clave; (c) formando capacidad local, mediante la transferencia de conocimiento, y mejorando el entorno propicio; y (d) invirtiendo en capital humano mediante la colaboración con instituciones locales públicas y privadas, y la contratación de personal local para el proyecto.

V. MECANISMO DE EJECUCIÓN

5.1 **Organismo ejecutor.** El organismo ejecutor será TechnoServe. TechnoServe es una organización para el desarrollo sin fines de lucro 501(c)(3) con sede en Estados Unidos, establecida en 1968, cuya misión es ayudar a la reducción de la pobreza trabajando con empresarios y empresarias para crear compañías competitivas y sostenibles. TechnoServe actúa en más de 20 países en América Latina, África y la India para generar oportunidades económicas con alto potencial de creación de empleos e ingresos para los pobres. TechnoServe tiene experiencia amplia y probada en proyectos hortícolas, empleados altamente calificados con conocimientos especializados únicos, como lo atestigua el recientemente iniciado proyecto del mango que atenderá a 50.000 agricultores en Kenia y Uganda, en colaboración con Coca-Cola y la Fundación Gates. TechnoServe ha venido operando en Haití desde julio de 2009 como parte del consorcio que ejecuta un proyecto quinquenal financiado por USAID cuyo objetivo es facilitar el flujo de financiamiento a micro, pequeñas y medianas empresas en ese país. TechnoServe ha trabajado con el FOMIN en los últimos años, entre otras cosas, en un programa para competencias de planes de negocios en seis países latinoamericanos que actualmente se está ejecutando con éxito.

5.2 **Mecanismo de ejecución**. Una Unidad Ejecutora del Proyecto, que consta de un gerente de proyecto a tiempo completo subordinado al director de TechnoServe en el país y en última instancia al director regional de TechnoServe para América Latina y el Caribe. El gerente de proyecto será responsable de la ejecución oportuna y eficaz de las actividades del proyecto, como su planificación, ejecución general y la entrega de resultados con arreglo al plan de trabajo y los hitos acordados para el proyecto. El proyecto se ejecutará inicialmente desde la oficina de TechnoServe en Washington, D.C., en tanto se establece la oficina local en Haití. Una vez establecida la oficina local, el Banco efectuará un análisis de debida diligencia para cerciorarse de que el proyecto se pueda ejecutar adecuadamente desde Haití. El organismo ejecutor diseñará un plan para asegurar la transición de la oficina en Washington, D.C. a la oficina local en Haití.

5.3 Un subgerente de proyecto liderará la movilización inicial del proyecto durante los primeros 18 meses para asegurar que el comienzo del proyecto sea eficaz, y estará a cargo de las operaciones. Se crearán dos oficinas regionales sobre el terreno. Estas dos oficinas se seleccionaron con base en las regiones productoras identificadas. Estas regiones muestran grandes diferencias entre sí y necesitarían enfoques ligeramente distintos. Cada oficina (dos oficinas sobre el terreno y una oficina central) dispondrá de un asesor de negocios principal que dirigirá a un equipo de tres asesores de negocios y expertos técnicos. Se contratará a un asesor externo

principal de medio tiempo para que brinde apoyo al gerente del proyecto, especialmente en lo que respecta a la relación con las partes interesadas que sean críticas para la sostenibilidad y la repetición de resultados, como el Gobierno de Haití. Un gerente de seguimiento y evaluación se hará cargo de la evaluación continua del proyecto en función de las metas y los hitos, y la mejora iterativa del proyecto según análisis trimestrales de productividad y datos económicos.

5.4 Durante la fase inicial se conformará un Comité Coordinador que suministrará orientación y apoyo generales para superar cualquier desafío estratégico del proyecto. El Comité Coordinador reforzará el proyecto aportando asesoramiento a la administración sobre estrategias, consideraciones de política, inquietudes y nuevos acontecimientos en la industria, así como otros temas pertinentes para el proyecto. Ofrecerá un mecanismo para que el proyecto mantenga informados a quienes toman las decisiones principales en la industria. También obtendrá apoyo para el proyecto de entre las partes interesadas principales y los encargados de la reglamentación de la industria del mango en Haití. Los objetivos exactos y la estructura de las reuniones del Comité Coordinador se determinarán durante la fase inicial. El Comité Coordinador incluirá a representantes jerárquicos del Banco, de TCCC y de TechnoServe.

5.5 Los miembros del equipo de proyecto contarán con un equilibrio apropiado de aptitudes técnicas y de negocios para ejecutar el proyecto con éxito. TCCC desempeñará una función importante al aportar conocimientos especializados sobre el procesamiento del mango y la demanda de mango haitiano. Para aprovechar al máximo los recursos disponibles del proyecto, se formará una asociación con organizaciones existentes a fin de hacer uso de su experiencia y su apoyo en la ejecución del proyecto. Se establecerá un programa minucioso de seguimiento y evaluación para asegurar el logro de resultados.

5.6 Se financiarán actividades de capacitación y asistencia técnica para extensionistas agrícolas y grupos específicos de productores de mango, quienes capacitarán a otros productores en su área. Durante el primer año se establecerán 45 grupos comerciales de productores con 100 agricultores cada uno en tres regiones (Gros Morne, Mirebalais, Léogane)[8]. Para lograrlo, TechnoServe trabajará con las cooperativas existentes para mejorar su modelo de negocios y prestar servicios adicionales a sus miembros. Sin embargo, muchas de las cooperativas están bastante bien organizadas y servirían como una buena base para los grupos comerciales de productores. Se prevé seleccionar después de dos años a los agricultores con mejor desempeño como consultores locales para movilizar y capacitar a grupos nuevos en sus alrededores.

5.7 **Desembolso por resultados.** Una vez que se cumplan las condiciones previas se realizará un primer desembolso de 10% de la contribución del FOMIN. Los desembolsos siguientes dependerán del logro de los hitos que, junto con sus medios

[8] Según la experiencia previa de TechnoServe, se requiere un plazo de seis meses para organizar grupos de agricultores.

de verificación, se acordarán entre el organismo ejecutor y el FOMIN. La unidad ejecutora del proyecto tendrá que preparar y presentar para cada año del proyecto un plan de trabajo anual para consideración. El organismo ejecutor podrá negociar con el Banco para modificar los hitos para los desembolsos, siempre que no hayan vencido. Los hitos para los desembolsos se podrán reprogramar durante el ejercicio de planificación anual para el período siguiente. El logro de los hitos no exime al organismo ejecutor de la responsabilidad de lograr los objetivos del proyecto establecidos en el marco lógico.

5.8 **Adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría.** Los procedimientos empleados por el organismo ejecutor para la adquisición de bienes y la contratación de servicios deberá cumplir las políticas del Banco sobre adquisiciones de bienes y contratación de servicios de consultoría (documentos GN-2349-7, GN-2350-7 y OP-387-1), así como los lineamientos para adquisiciones del FOMIN. Puesto que el riesgo institucional relacionado con la adquisición de bienes y la contratación de servicios se consideró bajo, las adquisiciones para el proyecto se revisarán ex post semestralmente. Los procedimientos deberán asegurar procesos transparentes y competitivos, así como los costos más bajos. El organismo ejecutor deberá facilitar la revisión periódica por parte del Banco de los recibos de gastos y los procedimientos de adquisición para asegurar que sean acordes con las políticas del Banco. El organismo ejecutor actualizará además el plan de adquisiciones al menos anualmente.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

6.1 **Supervisión financiera.** El organismo ejecutor establecerá y asumirá la responsabilidad de mantener una contabilidad financiera, mecanismos de control interno y sistemas de archivo adecuados para el proyecto de acuerdo con las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. Se realizarán una auditoría intermedia y una auditoría final de los estados financieros del proyecto. Los documentos de apoyo para los desembolsos se revisarán ex post semestralmente. La aplicación y la frecuencia de estas revisiones, así como la frecuencia de las auditorías, podrán ser modificadas por el FOMIN con base en los resultados de las revisiones y de otras evaluaciones institucionales subsiguientes que lleve a cabo el FOMIN durante la ejecución del proyecto. El BID/FOMIN contratará auditores independientes al inicio del proyecto para auditar los estados financieros y llevar a cabo la revisión ex post de los procesos de adquisición y de desembolso. El costo de las auditorías y de las revisiones ex post será cubierto por la contribución del FOMIN conforme lo permitan los procedimientos del Banco.

6.2 **Informes de situación del proyecto.** La unidad ejecutora del proyecto presentará al Banco informes de situación del proyecto (ISP) dentro de un plazo de sesenta (60) días contados a partir del término de cada período semestral, o con mayor frecuencia, en las fechas determinadas por el FOMIN. Estos informes seguirán el formato acordado previamente con el FOMIN y contendrán información sobre la ejecución del proyecto, el logro de los hitos y los efectos directos, así como su

contribución a los objetivos del proyecto. En los informes también se dará cuenta del cumplimiento de las consideraciones ambientales y sociales a que se refieren los párrafos 8.1 y 8.2 del presente documento. Dentro de un plazo de noventa (90) días contados a partir de la terminación del proyecto, la unidad ejecutora presentará al FOMIN un ISP final en el que se describan en especial los efectos directos logrados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.

6.3 El proyecto incluye dos evaluaciones: una evaluación intermedia y una evaluación final por un consultor seleccionado y contratado directamente por el Banco, especializado en asuntos del sector agrícola con grupos de pequeños productores rurales. La evaluación se basará en el marco lógico y deberá analizar los siguientes ámbitos: (i) pertinencia, eficacia y grado de logro de los objetivos del proyecto; (ii) calidad de los servicios que se ofrecen; (iii) sostenibilidad del proyecto (en términos técnicos, económicos, financieros, sociales e institucionales) una vez finalizada la contribución del FOMIN; (iv) posibilidades de expansión o repetición de la experiencia; y (v) efectos directos logrados a nivel de los propósitos.

6.4 La evaluación intermedia se efectuará 24 meses después del primer desembolso o cuando se hayan desembolsado 50% de los recursos comprometidos. La evaluación intermedia deberá incluir además (a) la pertinencia de los componentes y actividades del proyecto para el logro de los objetivos definidos; (b) una evaluación de los avances logrados durante el proyecto; (c) los resultados obtenidos en la ejecución de los componentes; (d) las desviaciones de la ejecución del proyecto; (e) las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto; (f) los efectos directos de las actividades de capacitación del equipo del proyecto en cuanto a promover y facilitar la inclusión de mujeres en las actividades de capacitación y asistencia técnica; y (g) recomendaciones que en última instancia se consideren necesarias para realizar ajustes a la ejecución del proyecto con miras a lograr las metas definidas. En especial, los indicadores cuantitativos y cualitativos definidos en el marco lógico ofrecerán orientación. Con base en los informes de situación y en la evaluación intermedia, el equipo del FOMIN a cargo de la supervisión del proyecto realizará un análisis para determinar si el proyecto debe continuar, ajustarse, reestructurarse o incluso cancelarse en parte o en su totalidad.

6.5 La evaluación final se llevará a cabo al final del proyecto o cuando se haya desembolsado 95% de los recursos, y considerará los siguientes aspectos además de los abordados en la evaluación intermedia: (i) los avances en el aumento de la participación de los grupos comerciales de productores en la cadena de valor del mango; (ii) los cambios observados en la gestión de los grupos comerciales de productores y los logros en términos de aumento de la productividad y reducción de los volúmenes de producto rechazado, así como en materia de gestión comercial y organizacional, incluidas consideraciones de género y nutrición; (iii) mejoras en la gestión del procesamiento y la logística de calidad; (iv) los logros del proyecto con respecto a los indicadores establecidos en el marco lógico y una conclusión sobre la probabilidad de lograr los efectos definidos; (v) las lecciones aprendidas y las

recomendaciones relativas a la repetición en otras cadenas de valor en Haití; y (vi) la capacidad local generada para garantizar la sostenibilidad de la intervención.

6.6 Un año antes de la terminación del proyecto se organizará un taller para evaluar conjuntamente los efectos directos logrados e identificar actividades que aseguren la sostenibilidad de las acciones.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

7.1 **Beneficios.** Se prevé que el proyecto tenga un efecto significativo en los volúmenes producidos y en los ingresos de los productores. Además de los beneficios financieros, el proyecto creará nuevos empleos, reforestará la tierra y promoverá el papel de la mujer en las comunidades agrícolas. El proyecto se propone aumentar la producción de mango Francisque aproximadamente en 40% en cinco años, de su actual nivel de aproximadamente 40.000 tm, e incrementar los ingresos de los productores miembro de los grupos comerciales de agricultores a través del aumento en los volúmenes y en los precios. Esto se basa en el supuesto de que un grupo comercial de agricultores típico tiene de 0,5 ha a 1 ha de terreno, diez árboles de mango en promedio e ingresos anuales por la venta de mango de US$120 al inicio del proyecto. La producción aumentará al mejorar la productividad y reducir el volumen de mangos rechazados. Se prevé que las medidas de productividad mejoradas y la reducción del desperdicio a nivel de las granjas contribuirá aproximadamente entre 6 tm y 8 tm (60%) al aumento total para el año cinco mediante una mejor gestión de la plantación y la cosecha. Al aumentar la densidad de los árboles de mango en los terrenos y huertos existentes se podría incrementar la producción hasta una cantidad estimada de entre 5 tm y 7 tm (40%-50%) con gran potencial de adicionalidad después del proyecto[9].

7.2 **Riesgos.** El proyecto presenta factores mitigantes para los siguientes casos: Riesgo de desastres naturales. El primero es el riesgo de desastres naturales, los cuales podrían afectar directamente la producción de mango o la infraestructura de la cual depende la cadena de valor del mango (carreteras y puertos). Aunque se trata de una amenaza tangible y real, la producción de mango en Haití está bastante diversificada en cuanto a sus ubicaciones geográficas. Existen tres zonas de producción principales y alrededor de diez subregiones de producción. Así pues, si bien no se puede descartar la probabilidad de sucesos catastróficos, como otro terremoto o huracán, la dispersión geográfica constituye un factor mitigante. Riesgo de mercado. El mercado del mango haitiano ha percibido un crecimiento regular y estable en la demanda. Este proyecto se dirige en realidad a las restricciones en la oferta. Sin embargo, no es fácil predecir el ingreso de nuevos agentes con las

[9] Ello se basa en el supuesto de que la densidad de los huertos podría incrementarse hasta 10X10 metros. Los árboles de mango a menudo se encuentran dispersos en varias parcelas y los huertos bien estructurados todavía son inusuales en Haití. La densidad más alta observada por el equipo de proyecto durante su visita de campo fue de 9X9 metros, pero la mayoría de los árboles están plantados a más de 20 metros de distancia entre sí. Algunos ejemplos de cultivo de mango en la India han tenido éxito en la producción de mango con plantíos de alta densidad a 2X3 metros.

mismas variedades de mango que exporta Haití, lo que podría tener un efecto negativo en los precios y la demanda de mango haitiano. Para mitigar este riesgo, el proyecto incluirá sistemas de inteligencia de mercado que mantengan actualizado al sector local respecto de las tendencias en el mercado, y a otros proveedores. Los exportadores de mango haitianos también tienen experiencia como actores en los mercados mundiales de mango y han aprendido a adaptarse rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado.

VIII. CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y SOCIALES

8.1 El proyecto trabajará con actuales pequeños productores de mango para mejorar las prácticas de producción y su posible impacto sobre el medio ambiente. También incluye capacitación y asistencia técnica sobre buenas prácticas agrícolas. El proyecto estará bien equipado para abordar algunos de los mayores desafíos que enfrenta Haití, a saber: (a) la inseguridad alimentaria, ya que el aumento en los ingresos y la diversificación de los cultivos contribuirán a una mayor seguridad alimentaria; (b) la degradación ambiental, a través de la reforestación y buenas prácticas agrícolas, las que incluirán capacitación sobre la administración correcta de los recursos ambientales locales y buenas prácticas de gestión de plagas que no sean dañinas para el medio ambiente. De conformidad con el conjunto de instrumentos del Banco, este proyecto se ha clasificado como una operación de categoría “C”.

8.2 El proyecto asegurará el empoderamiento de las mujeres productoras a través de los grupos comerciales de productores. El acceso de las mujeres a los grupos comerciales de productores y Centros de Servicios de Mercado se vigilará estrechamente para asegurar una participación equiparable a la masculina. El proyecto asegurará que se imparta a las mujeres y grupos de mujeres capacitación sobre liderazgo y dinámicas de grupo.

8.3 El proyecto deberá cumplir la legislación ambiental local aplicable. El proyecto tomará en cuenta y observará la lista de exclusiones del Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP) y el Convenio de Rotterdam sobre plaguicidas y productos químicos peligrosos, así como la correspondiente al Banco. También incluirá criterios básicos de evaluación ambiental y social a través del sistema de seguimiento. En los ISP se debe rendir cuentas del cumplimiento de las consideraciones ambientales y sociales especificadas con anterioridad.

HAITÍ
EL MANGO COMO OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO ECONÓMICO A LARGO PLAZO
(HA-M1034)

MARCO LÓGICO

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
META			
Contribuir a mejorar las oportunidades para que los pequeños agricultores y otros participantes en la cadena de valor del mango aumenten sus ingresos	3 años después de finalizado el proyecto: • Aproximadamente 25.000 productores de mango muestran crecimiento positivo en sus ingresos en términos reales • La cadena de valor del mango sustenta por lo menos 500 empleos formales y exhibe una tasa positiva de generación de empleo	• Indicador de referencia derivado de una encuesta a agricultores y otras investigaciones de mercado efectuadas durante los primeros seis meses del proyecto (por ejemplo, número de empleos formales actuales en la cadena de valor del mango) • Encuesta a agricultores y otras investigaciones de mercado efectuadas en el año 5 en comparación con el indicador de referencia • Evaluación de impacto	• Ausencia de conmociones políticas, económicas o ambientales importantes en Haití • La industria del mango sigue teniendo acceso a los principales mercados de exportación
OBJETIVOS			
Articular una cadena de valor del mango más competitiva, sostenible e incluyente que aumente los ingresos de los pequeños agricultores productores de mango, genere empleos e incremente las exportaciones de mango fresco y procesado	Al finalizar el proyecto: • Los ingresos de 15.000 agricultores han aumentado por lo menos 50% en promedio • El valor total de las exportaciones de mango ha aumentado al menos 10% • Los beneficiarios del proyecto exhiben tasas más altas de crecimiento en el ingreso y en las exportaciones que un grupo de control que no participó en el proyecto • Ha mejorado el papel de la mujer en la cadena de valor del mango, medido por un incremento de 5% en el porcentaje de mujeres empleadas en la cadena de valor y un aumento de 20% en la representación de mujeres en los grupos de	• Indicador de referencia derivado de una encuesta a agricultores efectuada en la fase inicial del proyecto • Encuesta a agricultores efectuada en el año 5 en comparación con el indicador de referencia • Encuesta intermedia para evaluar los avances a los 30 meses • Datos de exportaciones • Evaluación de la rentabilidad de la planta procesadora en el año 5 • Evaluación final del proyecto	• Ausencia de conmociones políticas, económicas o ambientales importantes en Haití • Condiciones climáticas no particularmente desfavorables en el año 5 • Ausencia de conmociones en los precios del mango en el mercado mundial • Ausencia de plagas importantes o manejo eficiente de plagas en

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	agricultores (datos a confirmar por la revisión de los indicadores de referencia) • Como mínimo, una planta procesadora de mango en operación y en equilibrio de rentabilidad	• ISP • Evaluación de impacto	Haití • Disponibilidad de inversionistas dispuestos a invertir en procesamiento (que depende de la disponibilidad de variedades que puedan ser procesadas y del precio del producto rechazado para exportación en comparación con otros mercados de procesamiento) • El sector privado está promoviendo inversiones en infraestructura en las regiones del proyecto • Las actividades del proyecto tendrán un impacto positivo en términos de reforestación y seguridad alimentaria
COMPONENTES			
1. Empoderar a los grupos comerciales de productores	El proyecto logrará lo siguiente en 60 meses: • Aumento en la producción de cada agricultor de los grupos comerciales de productores de por lo menos 30% • Como mínimo, 25% de los grupos comerciales de productores venden directamente a exportadores y procesadores • Como mínimo, 10% de los agricultores de los grupos comerciales de productores cultivan los cultivos seleccionados para diversificación • Como mínimo, aumento de 20% en la representación de mujeres en los grupos comerciales de productores[1] El proyecto logrará lo siguiente en 48 meses: • Como mínimo, 10% de los grupos comerciales de productores	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Informe sobre variedades adecuadas • Evaluaciones intermedia y final del proyecto • ISP • Evaluación de impacto	• Hay más de 200.000 productores de mango en Haití • Las variedades adecuadas para replantación están disponibles • Los grupos comerciales de productores y otros agentes tienen acceso a fuentes adecuadas de deuda y financiamiento de capital • Los agricultores están dispuestos a cultivar y comercializar otros cultivos

[1] Datos a confirmar por la revisión de los indicadores de referencia.

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	venden directamente a exportadores y procesadores • Como mínimo, 5% de los agricultores de los grupos comerciales de productores cultivan los cultivos seleccionados para diversificación		
2. Fomentar a las empresas procesadoras locales competitivas	El proyecto logrará lo siguiente en 60 meses: • Como mínimo, una planta procesadora local en funcionamiento (en equilibrio de rentabilidad) y en operación con participación local • Como mínimo, 20% de los grupos comerciales de productores venden a planta(s) procesadora(s) • Como mínimo, 50% de los empleados en las plantas procesadoras son mujeres; las mujeres de desempeñan en cargos jerárquicos • El procesamiento cumple plenamente las normas ambientales internacionales El proyecto logrará lo siguiente en 48 meses: • Plantas procesadoras locales en construcción	• Evaluación de la rentabilidad de las plantas procesadoras • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluaciones intermedia y final del proyecto • ISP • Evaluación de impacto	• Disponibilidad de inversionistas dispuestos a invertir en procesamiento (que depende de la disponibilidad de variedades que puedan ser procesadas y del precio del producto rechazado para exportación en comparación con otros mercados para procesamiento) • Disponibilidad de variedades que puedan procesarse en Haití
3. Facilitar un entorno propicio y favorable	Transcurridos 60 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que las organizaciones de exportadores tengan más miembros activos y que por lo menos 80% de todos los exportadores participen activamente en las reuniones de la asociación • Que la organización de exportadores haya introducido dos iniciativas nuevas de apoyo al sector • Por lo menos dos iniciativas para reducir los costos de exportación, por ejemplo, mediante comisiones más bajas y mayor eficiencia	• Evaluación de las organizaciones de exportadores • Datos públicos sobre infraestructura • Evaluaciones intermedia y final del proyecto • ISP • Evaluación de impacto	• Disponibilidad de socios adecuados (por ejemplo, partes que puedan ponerse de acuerdo) • Viabilidad de acceso a terrenos nuevos
4. Gestionar el conocimiento y difundir resultados	Transcurridos 60 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que los socios adecuados hayan acordado apoyar las actividades del proyecto una vez finalizado éste (por ejemplo, la banca, el Ministerio de Agricultura) • La repetición del modelo de negocios a otros cultivos • Cinco estudios de casos para transferir conocimiento a estudiantes y empleados universitarios y las lecciones	• Documento de estrategia de salida • Documento de estrategia de asociación • Evaluaciones intermedia y final del proyecto • ISP	• Los socios están dispuestos a colaborar

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	aprendidas a otros proyectos • Que la experiencia se haya difundido a otros 10.000 agricultores incorporados a grupos comerciales de productores para aumentar su productividad e ingresos futuros Transcurridos 48 meses, el proyecto habrá asegurado: • Una estrategia de salida que describa a los socios y las actividades clave durante el último año del proyecto para asegurar resultados sostenibles tras la finalización del proyecto • Que se haya establecido un sistema de información de mercado • Investigación y desarrollo sobre variedades, procesamiento y caminos secundarios con la Facultad de Agronomía		
ACTIVIDADES			
Componente I: Empoderar a los grupos comerciales de productores			
1.1 Apoyo a los agricultores para integrar grupos comerciales de productores	Transcurridos 60 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que por lo menos 15.000 agricultores de los grupos comerciales de productores hayan aplicado el paquete adecuado de actividades para el año 5 al menos en tres regiones • La participación de por lo menos 25.000 agricultores en al menos 200 talleres de introducción de los grupos comerciales de productores (10.000 de los cuales no habrán finalizado todavía el programa) Transcurridos 48 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que por lo menos 20.000 agricultores de los grupos comerciales de productores estén participando activamente en el programa y hayan recibido capacitación en por lo menos tres regiones Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que por lo menos 5.000 agricultores de los grupos comerciales de productores estén participando activamente en el programa y hayan recibido capacitación en por lo menos tres regiones Transcurridos 12 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que por lo menos 1.000 agricultores de los grupos comerciales	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto	• Hay más de 200.000 productores de mango en Haití • Los agricultores viven ya agrupados (sin demasiada dispersión) • El número total de 25.000 agricultores que cubrirá el proyecto se dividirá en dos “olas”. Habrá una primera ola de grupos comerciales de productores con un total de 15.000 agricultores, quienes recibirán el paquete completo de formación de capacidades descrito anteriormente, a lo largo de 3 años. Los 10.000 agricultores restantes, la segunda “ola”, participarán desde el final del año 3 hasta el final del año 5, cuando termina el proyecto.

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	de productores estén participando activamente en el programa • Que se hayan establecido grupos comerciales de productores por lo menos en dos regiones Transcurridos seis meses, el proyecto habrá asegurado: • La selección de las zonas para el proyecto • La identificación de por lo menos tres cooperativas para la creación de los grupos comerciales de productores		
1.2 Asegurar la capacitación de los grupos comerciales de productores respecto a medidas de productividad y aptitudes de negocios	Transcurridos 60 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que el 100% de los grupos comerciales de productores hayan recibido capacitación sobre prácticas básicas de producción y productividad • Que se hayan impartido por lo menos 300 talleres sobre medidas de productividad (injertos, poda, etc.) • Que 50% de los grupos comerciales de productores adopten medidas dirigidas a la participación de la mujer • Que todos los grupos comerciales de productores hayan recibido capacitación en sensibilización sobre género • Que 90% de las reuniones de los grupos comerciales de productores se celebren en horarios que alienten la participación de la mujer • Que 20% de los grupos comerciales de productores lleven a cabo actividades para asegurar la seguridad alimentaria entre sus miembros Transcurridos 48 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que se hayan llevado a cabo 150 talleres sobre medidas de productividad • Que se hayan llevado a cabo por lo menos 150 sesiones de capacitación sobre administración de empresas • Que se hayan adjudicado US$200.000 a través de mecanismos de premios o incentivos a los grupos comerciales de productores con buen desempeño (por ejemplo, herramientas, paneles solares, laptops, equipo de rastreo) Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá asegurado:	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto	• Éxito en el establecimiento y en el funcionamiento del modelo del centro de capacitación con capacitadores para los grupos comerciales de productores • El papel de la rastreabilidad depende del papel de otros agentes • Participación de un socio adecuado para asesorar sobre los aspectos técnicos de la estrategia de seguridad alimentaria • Agricultoras dispuestas a unirse a los grupos comerciales de productores y ocupar puestos directivos

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	• Que se hayan llevado a cabo 50 talleres sobre medidas de productividad • Que se hayan llevado a cabo por lo menos 50 sesiones de capacitación sobre administración de empresas Durante los primeros 12 meses, el proyecto asegurará: • El diseño del mecanismo de premiación para los grupos comerciales de productores con mejor desempeño • La confirmación del indicador de referencia para la producción actual y los ingresos totales por agricultor • Que por lo menos un centro de capacitación de capacitadores para los grupos comerciales de productores esté en funcionamiento • El desarrollo del programa de capacitación para los grupos comerciales de productores • Que los paquetes de producción y productividad se hayan redactado en criollo • Que se haya seleccionado por lo menos a 20 capacitadores para los grupos comerciales de productores • Que se hayan llevado a cabo diez sesiones piloto de capacitación		
1.3 Apoyo para los grupos comerciales de productores en la plantación de árboles nuevos	El proyecto logrará lo siguiente en 60 meses: • Capacitación de 500 agricultores principales sobre prácticas ambientales óptimas • 50% de los grupos comerciales de productores habrán adoptado las prácticas ambientales • Los agricultores de los grupos comerciales de productores habrán plantado por lo menos 50.000 árboles de mango nuevos Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá asegurado: • Al menos 2 viveros en producción • Que se hayan identificado formas para que los agricultores tengan acceso a tierras no explotadas para los huertos • Que se hayan llevado a cabo cinco sesiones piloto de capacitación sobre plantación de árboles nuevos	• Informe sobre variedades adecuadas • Historial de viveros establecidos • Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto	• Las variedades adecuadas para replantación están disponibles • Disponibilidad de terrenos nuevos • Disposición para invertir en tierras

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	• Que se haya finalizado el estudio de factibilidad sobre sistemas de riego		
1.4 Apoyar el acceso al crédito para insumos	Transcurridos 60 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que 50% de los grupos comerciales de productores utilicen cuentas bancarias • Que 25% de los miembros de los grupos comerciales de productores estén utilizando servicios financieros Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá: • Identificado instituciones para el suministro del crédito • Establecido alianzas con instituciones para otorgar préstamos a los agricultores, a los grupos comerciales de productores y a los procesadores • Establecido contacto con al menos cinco instituciones financieras para deliberar sobre formas de financiamiento • Llevado a cabo entrevistas detalladas sobre necesidades financieras por lo menos con 30 agricultores en distintas regiones	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto • La estrategia de asociación para suministrar acceso a financiamiento se formulará en el año 2	• Las instituciones financieras están dispuestas a otorgar créditos a los grupos comerciales de productores y a otros agentes
1.5 Trabajar con instituciones de investigación para identificar variedades adecuadas para los microclimas locales con fines de replantación	En los primeros 24 meses, el proyecto asegurará: • Que se hayan injertado las variedades adecuadas • Que se haya dado seguimiento y evaluado los resultados de los injertos En los primeros seis meses, el proyecto asegurará: • Haberse asociado con instituciones de investigación para identificar variedades para la replantación	• Informe sobre variedades adecuadas • Evaluación de impacto	• Las variedades adecuadas para replantación están disponibles • Disponibilidad de las instituciones de investigación adecuadas
1.6 Apoyar a los agricultores para el establecimiento de los Centros de Servicios de Mercado	El proyecto asegurará lo siguiente en 60 meses: • Al menos tres Centros de Servicios de Mercado en funcionamiento • Que todos los Centros de Servicios de Mercado estén bien conectados con la red nacional de carreteras y con los caminos secundarios Transcurridos 24 meses, el proyecto: • Tendrá por lo menos un Centro de Servicios de Mercado en	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto • Registros de los Centros de Servicios de Mercado	• Disponibilidad de centros de acopio existentes que puedan convertirse en Centros de Servicios de Mercado • Acceso al financiamiento de los Centros de Servicios de Mercado

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	funcionamiento • Habrá identificado y se habrá asociado con dos centros de acopio que se convertirán en Centros de Servicios de Mercado • Habrá formulado el plan de negocios general para los Centros de Servicios de Mercado que se adaptará a las necesidades específicas de cada uno de estos centros		
1.7 Apoyar las relaciones entre los grupos comerciales de productores y los exportadores locales	El proyecto logrará lo siguiente en 60 meses: • 50% de los grupos comerciales de productores estarán vendiendo directamente a los exportadores • 75% de los grupos comerciales de productores estarán vendiendo por peso o cantidad (y no por camión) Transcurridos 24 meses, el proyecto asegurará: • Que se hayan llevado a cabo por lo menos 10 reuniones o sesiones de capacitación con los grupos comerciales de productores y con exportadores sobre formas de mejorar la cadena de suministro • Que se hayan celebrado reuniones con todos los exportadores	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto	• Es posible facilitar una relación de trabajo o productiva entre los grupos comerciales de productores y los exportadores
1.8 Diseñar enfoques nuevos para el manejo del producto después de la cosecha	Transcurridos 24 meses, el proyecto: • Habrá diseñado nuevos sistemas de manejo del producto después de la cosecha • Habrá probado los sistemas por lo menos con un grupo comercial de productores En los primeros seis meses, el proyecto habrá asegurado: • Un inventario de las actuales prácticas de manejo del producto después de la cosecha • La identificación de los principales problemas relacionados con las prácticas actuales	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto • Informe sobre las prácticas actuales de manejo del producto después de la cosecha	• Disposición de los grupos comerciales de productores para adoptar las mejoras recomendadas

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1.9 Explorar oportunidades de preprocesamiento con valor agregado a nivel de las granjas	Transcurridos 48 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que se hayan probado las actividades por lo menos en un Centro de Servicios de Mercado • Que se haya capacitado por lo menos a 100 agricultores sobre actividades de preprocesamiento Transcurridos 24 meses, el proyecto: • Habrá identificado actividades de preprocesamiento adecuadas para los Centros de Servicios de Mercado (a nivel local)	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto • Registros de los Centros de Servicios de Mercado	• Disposición de los grupos comerciales de productores para adoptar el preprocesamiento recomendado
1.10 Identificar cultivos para diversificación	Transcurridos 12 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que se hayan identificado entre uno y tres cultivos complementarios al cultivo de mango • Que se hayan llevado a cabo análisis de mercado de por lo menos tres cultivos • Que se hayan efectuado estudios de viabilidad de dos cultivos • Que se hayan formulado estrategias sobre formas de alentar a los agricultores de los grupos comerciales de productores para que cultiven los cultivos complementarios	• Informe sobre otros cultivos • Evaluación de impacto	• Existencia de cultivos complementarios adecuados
1.11 Capacitar a los agricultores para que se diversifiquen a otras actividades	El proyecto se propondrá lograr lo siguiente en 60 meses: • Capacitación de 30% de los grupos comerciales de productores sobre formas de cultivar los cultivos adicionales (el tipo de cultivo puede variar según la región) • Al menos 15% de los grupos comerciales de productores promueven los cultivos adicionales Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá asegurado que por lo menos 10 grupos comerciales de productores hayan recibido capacitación sobre otras actividades (por lo menos 10 sesiones de capacitación)	• Registros de los grupos comerciales de productores • Encuesta a los agricultores de los grupos comerciales de productores • Evaluación de impacto	• Los agricultores están dispuestos a cultivar cultivos adicionales
Componente II: Fomentar a las empresas procesadoras locales competitivas para aumentar el valor agregado local			
2.1 Apoyar el establecimiento de una nueva planta procesadora de mango e identificar a las instituciones adecuadas	Transcurridos 60 meses, el proyecto: • Habrá apoyado el establecimiento conjunto de al menos una operación nueva de procesamiento de mango a gran escala o cinco operaciones a pequeña escala (asociaciones de inversionistas y pequeños agricultores)	• Evaluación de la rentabilidad de las plantas procesadoras en el año 5 • Evaluación de impacto	• Disponibilidad de inversionistas dispuestos a invertir en procesamiento (que depende de la disponibilidad de variedades que puedan ser procesadas y del

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
para su gestión	Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que se haya preparado el paquete de inversión para oportunidades de procesamiento • Que se haya establecido contacto con inversionistas y empresarios potenciales respecto a las oportunidades de procesamiento • Que se hayan llevado a cabo reuniones por lo menos con 10 inversionistas potenciales • Que se hayan analizado distintos planes de inversión para asegurar la participación de pequeños agricultores En los primeros 12 meses, el proyecto habrá asegurado: • La evaluación de la capacidad futura necesaria • La identificación de procesadores e inversionistas potenciales • Que se haya establecido contacto con embotelladores locales, comerciantes locales y otros agentes locales (asociaciones de agricultores) como inversionistas emprendedores		precio del producto rechazado para exportación en comparación con otros mercados de procesamiento)
2.2 Explorar la factibilidad de introducir nuevas variedades para procesamiento	Transcurridos 12 meses, el proyecto: • Habrá identificado variedades existentes o nuevas adecuadas para el procesamiento • Habrá investigado las posibilidades de introducir nuevas variedades en Haití	• Informe sobre variedades	• Disponibilidad de variedades que puedan procesarse en Haití
Componente III: Facilitar un entorno propicio y favorable			
3.1 Colaborar con socios para priorizar proyectos de infraestructura y hacer frente a limitaciones logísticas	Transcurridos 12 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que se haya completado la evaluación de necesidades para mejorar las carreteras y caminos secundarios del país • Que se haya diseñado una estrategia de asociación para mejorar las carreteras (incluida la identificación de socios de los sectores público y privado) • Que se haya llevado a cabo por lo menos una reunión o taller con socios potenciales	• Datos públicos sobre infraestructura • Evaluación de impacto	• Disponibilidad de socios
3.2 Abordar el costo de inspección de USDA	Transcurridos 12 meses, el proyecto habrá: • Investigado las posibilidades de reducir los cargos de USDA	• Nota de concepto • Actas de reuniones	• Disposición para discutir posibles soluciones por parte de

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	para la industria del mango en Haití • Redactado una nota de concepto sobre formas de reducir el costo para la industria • Entrado en contacto con las personas que corresponda para discutir el concepto		USDA
3.3 Establecer mecanismos de competencia justa entre los exportadores y apoyar a éstos para que se organicen eficazmente	Transcurridos 48 meses, el proyecto habrá asegurado que la organización de exportadores tenga más miembros activos Transcurridos 18 meses, el proyecto habrá asegurado: • Que se hayan formulado recomendaciones para la organización de exportadores y que se hayan discutido con los exportadores • Que se haya creado un grupo de trabajo con los exportadores para promover la organización • Que se hayan llevado a cabo por lo menos dos reuniones con la asociación de exportadores	• Evaluación de impacto	• Los exportadores están dispuestos a colaborar con su organización
3.4 Explorar la disponibilidad de nuevas tierras y trabajar con los socios para brindar acceso a ellas	Transcurridos 24 meses, el proyecto habrá formulado una nota de concepto sobre las formas en que los agricultores pueden tener acceso a tierras sin explotar para sus huertos	• Evaluación de impacto • Nota de concepto	• Es al menos viable el acceso a tierras nuevas
Componente IV: Gestionar el conocimiento y difundir resultados			
4.1 Revisión del enfoque de la estrategia con base en datos del mercado	Cada seis meses, el proyecto habrá llevado a cabo una revisión del proyecto con base en datos del mercado y evaluación de impacto	• Documentos estratégicos	• Disponibilidad de datos del mercado
4.2 Estudios de casos	Transcurridos 60 meses, el proyecto: • Habrá producido por lo menos cinco estudios de casos para difusión a instituciones académicas, otros donantes, etc. • Habrá participado por lo menos en dos eventos para difundir los avances y los resultados del proyecto	• Documentos de los estudios de casos	• Se dispone de casos adecuados para aprendizaje • Interés de las universidades

RESUMEN DE METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4.3 Formular las estrategias de salida y asociación	Transcurridos 54 meses, el proyecto habrá llevado a cabo un taller de sostenibilidad con los socios para asegurar de que la transición se efectúe sin problemas Transcurridos 48 meses, el proyecto habrá formulado una estrategia sobre su entrega a los socios una vez finalizado el proyecto Transcurridos 12 meses, el proyecto habrá producido una estrategia de asociación	• Documentos de estrategia de salida y asociación	• n/a
4.4 Elaborar la evaluación de impacto	Transcurridos 12 meses, el proyecto: • Habrá identificado a un tercero para que efectúe las evaluaciones de impacto durante todo el proyecto • Habrá diseñado la evaluación de impacto • Habrá efectuado la primera evaluación	• Plantilla de la evaluación de impacto • Primera evaluación de impacto	• Existe un tercero disponible y dispuesto a trabajar con el proyecto

Haití
El mango como oportunidad de crecimiento económico a largo plazo
(HA-M1034)
Presupuesto detallado

	% del tiempo dedicado	U$S	FOMIN	Contrapartida	Total
Componente 1. Empoderar a los grupos comerciales de productores para que aumente la producción y se fortalezcan los vínculos de mercado con nuevos mercados			**1,996,024**	**1,633,110**	**3,629,134**
Administrador de proyecto	50%	$10,582	174,606	142,859	317,465
Subdministrador de proyecto	50%	$10,623	175,273	143,405	318,679
Contador	50%	$9,259	152,780	125,002	277,782
Asesor sobre sociedades corporativas	15%	$2,442	40,294	32,968	73,261
Asesor externo principal	57%	$4,233	79,620	65,144	144,764
Asesor principal de TechnoServe sobre agroindustria	72%	$1,083	5,148	4,212	9,360
Consultor de negocios principal	78%	$13,889	357,505	292,504	650,010
Consultor de negocios	100%	$9,921	327,386	267,861	595,247
Asesor técnico	100%	$13,838	456,659	373,630	830,290
Experto voluntario	90%	$1,381	41,028	33,568	74,596
Capacitación	N/A	$1,500	15,826	12,948	28,774
Consultor de género	N/A	$500	12,156	9,946	22,103
Consultor ambiental	N/A	$500	7,598	6,216	13,814
Consultor de seguridad alimentaria	N/A	$500	7,598	6,216	13,814
Reuniones de agricultores (alimentos, bebidas, materiales)	N/A	$200	27,500	22,500	50,000
Capacitador de agricultores de los grupos comerciales de agricultores	N/A	$20	2,200	1,800	4,000
Herramientas para el capacitador de agricultores	N/A	$78	2,846	2,329	5,175
Premios y donaciones para los grupos comerciales de agricultores	N/A	$10,000	110,000	90,000	200,000
Componente 2. Fomentar a las empresas procesadoras locales competitivas para aumentar el valor agregado local			**398,824**	**326,311**	**725,135**
Administrador de proyecto	30%	$10,582	104,764	85,716	190,479
Subdministrador de proyecto	25%	$10,623	87,637	71,703	159,339
Contador	30%	$9,259	91,668	75,001	166,669
Asesor sobre sociedades corporativas	15%	$2,442	40,294	32,968	73,261
Asesor externo principal	4%	$4,233	5,587	4,571	10,159
Asesor principal de TechnoServe sobre agroindustria	14%	$1,083	1,001	819	1,820
Consultor de negocios principal	12%	$13,889	55,001	45,001	100,002
Experto voluntario	10%	$1,381	4,559	3,730	8,288
Capacitación	N/A	$1,500	5,275	4,316	9,591
Actividades de género	N/A	$500	3,039	2,487	5,526
Componente 3. Facilitar un entorno propicio y favorable			**271,562**	**222,187**	**493,749**
Administrador de proyecto	20%	$10,582	69,842	57,144	126,986
Subdministrador de proyecto	15%	$10,623	52,582	43,022	95,604

Contador	20%	$9,259	61,112	50,001	111,113
Asesor sobre sociedades corporativas	0%	$2,442	0	0	0
Asesor externo principal	30%	$4,233	41,905	34,286	76,192
Asesor principal de TechnoServe sobre agroindustria	4%	$1,083	286	234	520
Consultor de negocios principal	10%	$13,889	45,834	37,501	83,335
Componente 4. Seguimiento y evaluación			**313,498**	**256,498**	**569,996**
Evaluación de impacto	N/A	$33,333	110,000	90,000	200,000
Coordinación y capacitación para seguimiento y evaluación	N/A	$184,998	203,498	166,498	369,996
Ejecución del proyecto			**14,935**	**2,170,086**	**2,185,021**
Director nacional	20%	$4,341	0	234,436	234,436
Administrador oficinas/recursos humanos	100%	$2,646	0	158,733	158,733
Admin. oficinas	100%	$1,587	0	95,240	95,240
Subdministrador de proyecto	10%	$10,623	0	63,736	63,736
Asesor externo principal	9%	$4,233	0	22,857	22,857
Asesor principal de TechnoServe sobre agroindustria	10%	$1,083	0	1,300	1,300
Costo de la movilización (incl. costos indirectos)	N/A	$33,288	0	133,152	133,152
Conductor	100%	$3,968	0	238,099	238,099
Mercadotecnia	30%	$1,786	0	107,145	107,145
Alquiler de oficinas, costo de establecimiento y operación (incl. electricidad y seguridad	100%	$205,337	0	616,011	616,011
Equipos	100%	$10,721	0	32,162	32,162
Viáticos	100%	$37	0	14,316	14,316
Viajes locales y transporte (5 autos, 5 motocicletas, combustible, hoteles locales, etc.)	100%	$6,168	0	370,064	370,064
Auditorías externas	N/A	$3,879	14,935	12,219	27,154
Viajes internacionales	1.0	$1,177	0	70,618.0	70,618.0
Costos directos totales			**2,994,842**	**4,608,192**	**7,603,034**
Gestión de conocimiento FOMIN (1%)			30,100	0	30,100
Imprevistos			15,000	0	15,000
Evaluación del impacto FOMIN (0,5%)			15,276	0	15,276
TOTALES GENERALES			**3,055,218**	**4,608,192**	**7,633,410**

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-__/10

Haití. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-_____-HA
El Mango como una Oportunidad de Crecimiento
Económico de Largo Plazo

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con TechnoServe Inc. (TNS), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre cooperación técnica para el mango como una oportunidad de crecimiento económico de largo plazo.

2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US$3.055.218, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el __ de _____ de 2010)

LEG/SGO-HA-35177701-10
HA-M1034