

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**HAITÍ**

**AMPLIACIÓN DE LA ALIANZA DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DE  
SORGO EN HAITÍ (SMASH)**

**(HA-M1050)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Yolanda Strachan, jefe de equipo (MIF/AMC), Ralph Denizé (MIF/CHA), Alejandro Escobar (MIF/AMC), Frednel Isma (MIF/CHA), Winsome Leslie (MIF/ATF), Steve Wilson (MIF/ABS), Carlos Sánchez Román (MIF/ABS), Dora Moscoso (MIF/DEU), Laura Torá (MIF/KSC), Bruno Jacquet (RND/CHA), Gerard Alleng (INE/CCS), Sara Valero Freitag (INE/CCS) y Luciane Medeiros (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO INFORMACIÓN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	8
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	17
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	19
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	20
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	21
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	22
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	23
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	23

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

### **AMPLIACIÓN DE LA ALIANZA DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DE SORGO EN HAITÍ (SMASH)**

#### **(HA-M1050)**

El proyecto respaldará el programa de Alianza de Pequeños Agricultores de Sorgo en Haití (SMASH), que busca crear una nueva y eficiente cadena de valor para el sorgo basada en normas internacionales. El sorgo es uno de los cultivos básicos más frecuentes en Haití y desempeña un papel importante en la seguridad alimentaria para la población rural, sobre todo en zonas secas donde no son posibles cultivos de mayor valor. En Haití, tradicionalmente se ha utilizado el grano para el consumo humano local y como forraje para los animales. Sin embargo, está emergiendo un nuevo mercado para el sorgo, impulsado por la destilería privada Brasserie Nationale d’Haïti (BRANA). Dicha empresa se ha comprometido a obtener sorgo de cultivos locales para abastecer sus actividades de producción con el objetivo de reducir sus importaciones de cebada malteada. BRANA estima que necesitará 3.000 toneladas métricas anuales de sorgo de alta calidad para cumplir sus objetivos de producción.

Este proyecto se centra principalmente en la integración de los pequeños productores en la cadena de valor del sorgo. El organismo ejecutor del proyecto será Papyrus, una empresa local de gestión de proyectos con experiencia en agroindustria y el desarrollo de cadenas de suministro. El proyecto busca brindar acceso a los mercados y aptitudes a un máximo de 18.000 pequeños agricultores, de cinco departamentos de Haití, que ya están cultivando o van a cultivar sorgo. Mediante un enfoque de mercado, el proyecto aumentará el rendimiento de los agricultores y, así, sus ingresos probando e introduciendo nuevas variedades, proporcionando formación en buenas técnicas de producción y procesamiento, y mejorando el acceso a financiamiento. El proyecto también espera tener un impacto sistémico al crear un nuevo mercado, generar nuevos puestos de trabajo y generar más organización y eficiencia en la cadena de suministro. También se espera que la expansión de la cadena de valor del sorgo incremente el volumen y la calidad del sorgo disponible para consumo local, mejorando así la seguridad alimentaria nacional.

El sorgo también constituye un cultivo más resiliente al clima, sobre todo en lo que se refiere a la creciente sequía, a la salinidad del suelo y a temperaturas más elevadas. Por este motivo, este proyecto se beneficiará de otros US\$450.000 en recursos no reembolsables del Mecanismo Regional para Fomentar la Resiliencia de las MIPYME de América Latina y el Caribe ante el Cambio Climático (PROADAPT). Dicho mecanismo está financiado por el FOMIN y por el Fondo Nórdico de Desarrollo (FND), con el objetivo de crear resiliencia climática en determinados sectores productivos de América Latina y el Caribe. En este proyecto, PROADAPT creará capacidades para prácticas agrícolas eficaces resilientes al clima en el cultivo de sorgo.

A tenor de otra operación de préstamo, el programa SMASH se beneficiará de un financiamiento reembolsable de US\$3 millones del Programa Piloto sobre la Capacidad de

Adaptación al Cambio Climático (PPCR), una ventanilla de financiamiento de los Fondos de Inversión en el Clima. Se espera que la operación de préstamo que se propone, que diseñará y gestionará el FOMIN, proporcione préstamos a largo plazo a una selección de instituciones de microfinanzas en Haití, que a su vez facilitarán préstamos a los productores de sorgo para que inviertan en prácticas de adaptación y mejora de la producción.

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Resumen del Presupuesto
Anexo III	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	<a href="#">Lista Preliminar de Hitos</a>
Anexo VI	<a href="#">Diagnóstico de Necesidades del Organismo Ejecutor</a>
Anexo VII	Informes de Avance del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Acuerdos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad
Anexo VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
Anexo IX	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo X	Reglamento Operativo
Anexo XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BRANA	Brasserie Nationale d’Haïti
IPP	Índice de Progreso de la Pobreza
MIPYME	micro, pequeñas y medianas empresas
PPCR	Programa Piloto sobre la Capacidad de Adaptación al Cambio Climático
PYME	pequeñas y medianas empresas
SMASH	Alianza de Pequeños Agricultores de Sorgo en Haití
SYFAAH	Système de Financement et d’Assurances Agricoles en Haïti
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**HAITÍ**  
**AMPLIACIÓN DE LA ALIANZA DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DE SORGO EN HAITÍ (SMASH)**  
**(HA-M1050)**

**INFORMACIÓN DEL PROYECTO**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Haití: Departamentos Oeste, Sur, Artibonito, Centro y Norte.		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Papyrus S.A.		
<b>Área de acceso:</b>	Acceso a Mercados y Capacidades.		
<b>Agendas:</b>	Vinculación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas y Adaptación al Cambio Climático.		
<b>Coordinación con otros donantes / operaciones del Banco:</b>	El proyecto complementará el Programa de Apoyo a Cadenas de Valor Productivas (HA-L1050/HA-G1022). En colaboración con la División de Sostenibilidad y Cambio Climático del Banco (INE/CCS) se está preparando un programa de préstamo complementario en el marco del Programa Piloto sobre la Capacidad de Adaptación al Cambio Climático (PPCR).		
<b>Beneficiarios directos:</b>	Hasta 18.000 pequeños agricultores, que se beneficiarán de la capacitación y los servicios proporcionados por el programa. Aproximadamente un 20% de los beneficiarios son mujeres.		
<b>Beneficios indirectos:</b>	90.000 dependientes y familiares de pequeños agricultores (suponiendo que haya cinco miembros más por hogar)		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación técnica:	US\$2.020.807	24%
	PROADAPT:	US\$452.796	5%
	Inversión:	US\$000.000	
	Préstamo:	US\$000.000	
	<b>FINANCIAMIENTO TOTAL DEL FOMIN:</b>	<b>US\$2.473.603</b>	<b>29%</b>
	Contrapartida:	US\$5.794.455	71%
	Cofinanciamiento (en su caso):		00%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	<b>US\$8.268.058</b>	<b>100%</b>
<b>Períodos de ejecución y desembolso:</b>	48 meses de ejecución y 54 meses de desembolso.		

**Condiciones contractuales especiales:**

Serán condiciones previas al primer desembolso (i) la aprobación por parte del Banco del manual operativo del programa y del plan operativo anual del primer año; (ii) un acuerdo de asociación debidamente modificado que integre al FOMIN como miembro con los mismos derechos de voto en el Comité de Dirección junto a BRANA, Papyrus S.A. y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); y (iii) la formalización del acuerdo de compromiso de USAID con el proyecto.

**Revisión del impacto ambiental y social:**

Esta operación se analizó y se clasificó de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En vista de sus limitados riesgos y repercusiones, se propone clasificar el proyecto en la categoría C.

**Unidad responsable de los desembolsos:**

MIF/CHA.

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 **Antecedentes.** La creciente demanda de alimentos y productos agrícolas en todo el mundo ha dado lugar a nuevas oportunidades económicas para los pequeños agricultores de los países en desarrollo. Más de la mitad de los productos alimenticios de América Latina y el Caribe, incluida la mayoría de los cultivos básicos, procede de los 14 millones de pequeños agricultores de la región<sup>1</sup>. A medida que crece el número de empresas que se valen de las cadenas de valor de los pequeños agricultores para asegurar un abastecimiento sostenible para sus productos, los pequeños agricultores pueden desempeñar un papel importante a la hora de satisfacer la demanda de bienes básicos en los mercados locales e internacionales.
- 1.2 En Haití ha surgido una de estas oportunidades para los productores de sorgo a pequeña escala. El sorgo, que es un grano básico, es uno de los cultivos más extendidos en Haití y desempeña un papel importante en la seguridad alimentaria de la población rural. A diferencia de los cultivos comerciales tradicionales como el café y el cacao, el sorgo ha sido un cultivo de subsistencia que ha recibido poco apoyo de los gobiernos y los operadores comerciales. Unos 200.000 agricultores lo cultivan en algunas de las regiones más pobres del país en parcelas que tienen, en promedio, menos de dos hectáreas. En 2013, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) estimó que la producción nacional de sorgo era de 108.132 toneladas métricas, lo que representaba un aumento del 17,5% con respecto al año anterior. Tradicionalmente, los agricultores cultivan sorgo para cubrir las necesidades alimenticias de sus hogares y para vender el excedente a comerciantes locales<sup>2</sup>. En las zonas rurales, el sorgo desempeña un papel vital como cultivo de seguridad alimentaria dado que es fácil de cultivar, resistente a las plagas y malas hierbas, y puede darse hasta en tierras áridas y marginales.
- 1.3 Aunque es uno de los cultivos básicos más importantes del mundo para la población pobre en zonas rurales, el sorgo también se utiliza mucho en el sector global de bebidas como principal ingrediente en la elaboración de cerveza y bebidas malteadas. Brasserie Nationale d’Haïti (BRANA)<sup>3</sup>, la principal y única cervecería de Haití, está impulsando la creación de un nuevo mercado local de sorgo de calidad comercial para cubrir las necesidades de sus actividades de

---

<sup>1</sup> La próxima despensa global: Cómo América Latina puede alimentar al mundo: Un llamado a la acción para afrontar desafíos y generar soluciones. Banco Interamericano de Desarrollo. 2014.

<sup>2</sup> La comercialización del sorgo está en manos de intermediarios conocidos como “Madame Saras”, que se lo compran a los productores y se lo venden a comerciantes urbanos. Algunos Madame Saras compran grandes cosechas y las venden en los principales centros de consumo de Puerto Príncipe y Cap Haïtien. Se estima que hay unos 12.000 Madame Saras que participan en el comercio del sorgo.

<sup>3</sup> En diciembre de 2011, la cervecería multinacional Heineken adquirió BRANA, que pasó a formar parte de Heineken International.

elaboración de cerveza y bebidas malteadas. Hasta hace poco, la empresa recurría a cebada malteada importada para producir una popular bebida sin alcohol, Malta H, para el mercado local. En julio de 2013, BRANA creó la Alianza de Pequeños Agricultores de Sorgo en Haití (SMASH), un programa de abastecimiento local para sustituir sus compras anuales de cebada malteada importada por sorgo de cultivo local. Como parte de su enfoque de valor compartido, la empresa se ha comprometido a empoderar a las comunidades en las que opera obteniendo de fuentes locales los materiales para envase y embalaje y las materias primas. A través de su Fundación BRANA, respalda actividades de formación, gestión ambiental, energía renovable y consumo responsable de bebidas alcohólicas.

- 1.4 El programa de SMASH constituye una oportunidad para que los agricultores aumenten la productividad y participen como proveedores en el nuevo mercado del sorgo comercial. Con el compromiso de BRANA de comprar 3.000 toneladas métricas de sorgo al año, el programa de SMASH busca crear oportunidades económicas para los empresarios agrícolas. Actualmente está en curso una fase piloto en el departamento Oeste donde se ha capacitado a más de 650 agricultores y se han comprado 409 toneladas métricas de sorgo por medio de contratos con organizaciones de agricultores. Para dirigir esta iniciativa, BRANA se ha comprometido a invertir US\$2 millones de sus propios recursos para crear la cadena de suministro local. En junio de 2014, el programa recibió otros US\$1,7 millones en aportes no reembolsables de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y, actualmente, se está tratando de conseguir financiamiento del FOMIN para ampliar el programa y llegar a hasta 18.000 pequeños agricultores en el cultivo de sorgo comercial.
- 1.5 Desde una perspectiva más amplia, SMASH tiene el potencial de crear una nueva cadena de valor industrial que podría abastecer de grano a otras industrias locales. Por ejemplo, Haiti Broilers, una granja avícola industrial, estaría dispuesta a comprar sorgo local como pienso para animales una vez que los agricultores pudieran competir con las importaciones en precio y calidad. Del mismo modo, la industria alimenticia local está interesada en abastecerse de sorgo como ingrediente para los programas de alimentación escolar y los productos de panadería. Se estima que cerca de 1,5 millones de personas consumen sorgo, de las que un 33% vive en zonas urbanas<sup>4</sup>. Con nuevos compradores en el mercado, se prevé que para 2017 el mercado comercial del sorgo podría demandar más de 120.000 toneladas métricas al año<sup>5</sup>.
- 1.6 **Análisis del problema.** Obtener los volúmenes necesarios de sorgo de calidad comercial en el mercado haitiano ha supuesto un reto. La base de producción se compone de pequeños agricultores de varias regiones del país que cultivan y

---

<sup>4</sup> Paul, G. *Identification de crénaux potentiels dans les filières rurales haïtiennes : Filières céréales, riz, maïs, sorgho ; Filières des légumineuses, haricot, arachide et pois congo ; Filière banana.* 2005.

<sup>5</sup> Previsiones estimadas por el organismo ejecutor, Papyrus S.A.

procesan con prácticas de subsistencia. Los productores carecen de acceso a mejores insumos, tecnologías, infraestructura y financiamiento que mejore su rendimiento. Además, la baja productividad y las deficiencias en la cadena de suministro hacen que el sorgo local sea más caro que el grano importado. Por ejemplo, en enero de 2015, el precio de compra de una tonelada de sorgo de cultivo local era aproximadamente US\$400 frente a los US\$220 del sorgo importado. Se trata de un importante factor que desmotiva económicamente a los grandes compradores a obtener el producto de fuentes locales. **Así, el problema central que este proyecto trata de abordar es que la producción de sorgo de los pequeños agricultores en Haití no satisface las necesidades de suministro de los compradores comerciales.** Este problema está unido a las siguientes causas principales:

- 1.7 **Baja productividad y rendimiento:** La baja productividad de los pequeños agricultores se debe al reducido tamaño de las granjas, los deficientes insumos y la dependencia de técnicas agrícolas poco eficientes. Por lo general, los productores utilizan técnicas manuales para preparar el suelo, arar y cosechar, y carecen de tecnologías avanzadas. El mal almacenamiento de las semillas hace que los productores sólo alcancen una tasa de germinación del 40%-50% en sus tierras, frente a tasas de más 85% que se alcanzan con semillas bien almacenadas. Como consecuencia, el rendimiento del sorgo varía entre 0,75 y 1,5 toneladas por hectárea, mientras que con mejores insumos y técnicas se podría superar el doble de rendimiento llegando a 3-4 toneladas.
- 1.8 **Técnicas de procesamiento inadecuadas:** Se estima que hasta un 20% del sorgo cosechado se pierde a causa de técnicas de procesamiento inadecuadas y un mal almacenamiento. El procesamiento tradicional consiste en decorticar el grano pulverizándolo para después tamizarlo. Este método produce un producto de baja calidad. El sorgo debe secarse, molerse, tamizarse, embolsarse, etiquetarse y almacenarse adecuadamente para garantizar el nivel de calidad requerido para su procesamiento industrial de alimentos. El acceso a tecnologías de procesamiento y equipos básicos (superficies de secado, lonas, tamices e higrómetros) para secar y trillar el sorgo es una gran limitación. Por otra parte, la deficiente infraestructura de almacenamiento provoca más pérdidas a los agricultores en la fase de procesamiento.
- 1.9 **Limitado acceso a financiamiento:** Sólo el 22% de la población haitiana tiene acceso a fuentes de financiamiento y servicios financieros formales frente al 39% de la población de América Latina y el Caribe<sup>6</sup>. Este problema es todavía más acuciante en el sector agrícola. Mientras el 23% de la economía haitiana está vinculado a la agricultura, sólo el 0,02% de la cartera de créditos bancarios corresponde a este sector<sup>7</sup>. Sin acceso a crédito en términos razonables, los

---

<sup>6</sup> Banco Mundial.

<sup>7</sup> Daniel Boutaud et al. 2014. *Étude Thématique: Rapport Final Intégré*. (Encargado por el FOMIN).

agricultores a menudo se ven incapacitados para comprar mejores insumos (semillas, fertilizantes, etc.) o contratar tractores para plantar y cosechar. Además, no pueden cubrir los gastos normales del hogar durante la temporada de cosecha. Su necesidad inmediata de efectivo les genera presión para vender anticipadamente la cosecha a intermediarios con importantes descuentos. Como consecuencia, pierden gran parte de sus ingresos potenciales y la oportunidad de acceder a mercados de mayor valor.

- 1.10 **Cadena de suministro ineficiente y fragmentada:** La cadena de suministro del sorgo está sumamente fragmentada y es muy ineficiente. En general, el sorgo no es un cultivo comercial, por lo que son pocas las organizaciones agrícolas que funcionan bien que se crean en torno a su producción. Así pues, el sector se sustenta en un gran número de productores de pequeña escala que cultivan de forma independiente y, en menor medida, de unas pocas organizaciones agrícolas que funcionan bien. El comercio suele organizarse a nivel regional y está en manos de unos 12.000 intermediarios que compran y venden en cientos de mercados provinciales, regionales y urbanos. Un alto porcentaje del grano se vende en la misma región en la que se produce y los precios pueden variar considerablemente de una región a otra. Crear una cadena de suministro de nivel comercial requiere mayores economías de escala y eficiencias para ofrecer el producto en menos pasos y con una mejor gestión de la calidad. Así, un importante reto es el diseño y puesta a prueba de un modelo de cadena de suministro eficiente que aporte más organización a la cadena de suministro y que promueva la compra directa a los agricultores y organizaciones agrícolas eficientes.
- 1.11 Dado el desafío que plantea el cambio climático para éste y otros cultivos, este proyecto también tratará de crear una cadena de suministro resiliente al clima. El cambio climático plantea un desafío transversal al crecimiento de una cadena de valor sostenible para el sorgo. Haití ha sido clasificado como uno de los países que se enfrentará a riesgos extremos como consecuencia del impacto del cambio climático para 2025<sup>8</sup>. El Ministerio de Medio Ambiente de Haití ha augurado un incremento mínimo de 0,7°C. a 1,3°C. en la temperatura entre 2011 y 2070, una reducción de las lluvias y un aumento del nivel del mar. Para sostener la productividad y adaptarse a estas cambiantes condiciones, las empresas y las granjas del sector agrícola tendrán que hacer ajustes a su manera regular de hacer negocios. Esto exigirá la aplicación de varias medidas de adaptación, incluidas nuevas o mejores prácticas de cultivo, diversificación de cultivos, variedades de cultivo resistentes a la sequía y mejor infraestructura de pequeña escala.
- 1.12 Dados los efectos combinados de los retos descritos anteriormente y la falta de un mercado seguro, la producción de sorgo comercial no es rentable para el agricultor a pequeña escala. Según los datos recopilados por el organismo ejecutor

---

<sup>8</sup> Estudio global realizado por la empresa británica de análisis de riesgos Maplecroft.

sobre el grupo piloto de agricultores, cuesta aproximadamente G 12.000 (US\$250) plantar y cosechar cada hectárea de sorgo (contratando mano de obra y herramientas básicas que rinden 800 kg), pero los ingresos previstos de la venta en el mercado apenas alcanzan los G 8.500 (US\$180). En la práctica, muchos agricultores pueden reducir los costos de producción y mejorar sus márgenes porque recurren a la mano de obra doméstica para las actividades de arado, siembra y cosecha.

- 1.13 En general, se espera que la creación de una nueva cadena de valor para el sorgo tenga un efecto positivo en los ingresos de los productores. En un caso hipotético negativo, los agricultores que apliquen algunas prácticas avanzadas y utilicen mano de obra contratada podrían esperar un rendimiento de al menos 1,5 toneladas métricas por hectárea. Los ingresos (US\$481) y costos (US\$374) estimados dan lugar a un margen neto de US\$107 al precio actual de G 18.600/US\$395 por tonelada métrica<sup>9</sup>. Si el precio cayera un 20% para situarse en G 14.800/US\$316 en los próximos tres años, los márgenes seguirían siendo positivos pero se reducirían a US\$31 por hectárea. En un caso hipotético favorable, los agricultores que adopten prácticas mejoradas y contraten mano de obra y servicios de tractores tendrían un rendimiento de al menos dos toneladas métricas, aumentarían su margen de beneficios a US\$282 por hectárea y estarían así más protegidos de las fluctuaciones del precio local.
- 1.14 Se espera que el proyecto duplique el rendimiento a 3-4 toneladas y establezca un precio en granja seguro que represente una prima para los agricultores en comparación con la venta a intermediarios en el mercado de contado. Actualmente, los productores de sorgo reciben US\$213 por tonelada métrica en el mercado local de los intermediarios (Madame Saras) frente a los US\$395 pagados por BRANA por sorgo de mayor calidad. Desde que la creación de SMASH en 2013, BRANA ha establecido un precio inicial próximo a US\$400 por tonelada métrica y ha seguido su estrategia de ajustar el precio por temporada basándose en los avances de precio tanto locales como internacionales. Con el tiempo, una mayor producción de sorgo y mayores eficiencias en la cadena de valor se traducirán en un precio local más competitivo. Sin embargo, se espera que el aumento de la productividad de los agricultores y un mercado más seguro contrarresten el efecto de la reducción de los precios en los beneficios.

## **B. Beneficiarios del proyecto**

- 1.15 En Haití, casi el 80% de los hogares se dedican a los cultivos, y la agricultura es la principal fuente de subsistencia para una gran parte de la población, sobre todo en zonas rurales<sup>10</sup>. El proyecto llegará a beneficiar a hasta 18.000 agricultores en

---

<sup>9</sup> Esas estimaciones parten de la premisa de que los agricultores venden hasta el 70% del cultivo de sorgo a BRANA y un porcentaje a Madame Sara y se quedan con un pequeño porcentaje para consumo doméstico.

<sup>10</sup> *Investing in People to Fight Poverty*, Grupo del Banco Mundial y el Observatorio Nacional de la Pobreza y de la Exclusión Social (ONPES) de Haití. [http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Poverty%20documents/Haiti\\_PA\\_overview\\_web\\_EN.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Poverty%20documents/Haiti_PA_overview_web_EN.pdf).

5 de los 10 departamentos en los que se divide Haití. Se estima que cerca de 10.000 agricultores pasarán a convertirse finalmente en proveedores de sorgo a tenor de SMASH. La fase piloto ya ha comenzado en la periferia de Puerto Príncipe<sup>11</sup>. Los fondos aportados por el FOMIN se utilizarán para ampliar el programa a más agricultores y otras zonas de cultivo de sorgo. El proyecto va dirigido a agricultores de los siguientes departamentos, donde hay un alto potencial para el cultivo del sorgo comercial: Norte y Noreste: Limonade y Malfety (2.000 agricultores); Artibonito: Gonaïves y St. Michel (2.000 agricultores); Centro: Hinche (3.000 agricultores); Oeste: Croix-des-Bouquets (4.000 agricultores) Cabaret y la periferia de Puerto Príncipe (3.000 agricultores); y Sur: Les Cayes, Camp-Perrin y Cavaillon (4.000 agricultores).

- 1.16 La recopilación de datos del grupo piloto de 650 agricultores de sorgo que participan actualmente en el programa SMASH indica que el agricultor promedio de SMASH es hombre, de 43 años y cultiva sorgo en varias parcelas pequeñas que tienen, en promedio, menos de media hectárea. Las mujeres representan un 26% de la muestra. Por lo general, las mujeres tienen menor acceso a los créditos agrícolas, educación y capacitación que los hombres. En el marco de SMASH, las mujeres tendrán el mismo acceso a los insumos, las sesiones de capacitación, los créditos y los servicios financieros proporcionados.
- 1.17 El índice de pobreza entre los agricultores de sorgo de la muestra es elevado. Utilizando el Índice de Progreso de la Pobreza (IPP)<sup>12</sup>, los datos arrojan una probabilidad de pobreza promedia del 50,7% en los agricultores de la muestra. En otras palabras, hay una probabilidad del 50,7% de que un agricultor de la muestra sea pobre, es decir, pueda gastar menos de US\$1/día. Con respecto al sexo, las mujeres de la muestra lo tenían peor que los hombres. En general, las mujeres de la muestra tenían una probabilidad de pobreza del 61% frente al 40% de los hombres.

### **C. Contribución al mandato del FOMIN, Marco de Acceso y Estrategia del BID**

- 1.18 Este proyecto contribuirá a reducir la pobreza y al desarrollo del sector privado mediante la reducción de los cuellos de botella en materia de competitividad que limitan la participación de los pequeños agricultores de sorgo en las cadenas de valor agrícolas haitianas. El proyecto aumentará la productividad de los agricultores y, por tanto, los ingresos procedentes de la venta de sorgo mediante la provisión de capacitación directa y financiamiento. También contribuirá a la creación de una nueva cadena de valor en Haití, fundamentada en mejores

---

<sup>11</sup> En junio de 2013, Papyrus comenzó a ejecutar la fase piloto en el departamento Oeste. La empresa ha sido contratada como organismo ejecutor para ampliar el proyecto a otras regiones.

<sup>12</sup> El Índice de Progreso de la Pobreza (IPP) es un ejemplo de metodología para medir la pobreza de forma indirecta. Aunque no existe una línea de pobreza oficial para Haití, el IPP utiliza una metodología capaz de estimar la probabilidad de que una persona pueda gastar menos de US\$1/día.

técnicas agrícolas, mejoras en la cadena de suministro (puntos de recogida organizados, mejor almacenamiento, mejor envasado y embalaje, transporte y manipulación), y normas de calidad establecidas así como metodologías innovadoras de contratación y pago.

- 1.19 **Vínculo con la Agenda y Estrategia del FOMIN para Haití:** El proyecto está en línea con las agendas del FOMIN de Vinculación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas y Adaptación al Cambio Climático. Este proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimientos de la Agenda/Tema generando conocimientos y lecciones aprendidas sobre (i) abastecimiento local para mercados locales como estrategia para contribuir a la participación sostenida de los pequeños agricultores en las cadenas de valor con el tiempo; y (ii) preparación de la justificación económica para que los pequeños productores adopten soluciones de resiliencia. El proyecto también está en línea con el documento [MIF/GN-196](#), titulado Prioridades del FOMIN en Haití: Una Agenda de Cambio, que identifica el mercado nacional del sorgo como una cadena de valor de alto potencial para la inclusión de los pequeños agricultores y la reducción de la pobreza.
- 1.20 **Concordancia con la Estrategia de País del BID:** La Estrategia de País del BID identifica seis sectores prioritarios para recibir apoyo en Haití. Este proyecto queda englobado en la prioridad de promover y apoyar el desarrollo del sector privado, sobre todo el desarrollo de PYME en ámbitos estratégicos como la agricultura. Está en línea con este ámbito de prioridad estratégica mediante la promoción de la expansión de una cadena de valor de gran potencial y mediante el fomento de la integración de un gran número de pequeños agricultores en un modelo de negocio agrícola incluyente.
- 1.21 **Colaboración con el Grupo del Banco:** El equipo del proyecto estudió las sinergias con una serie de programas del Banco centrados en el sector agrícola en Haití. El primero es un financiamiento no reembolsable para inversión de US\$40 millones del Banco para apoyar el proyecto de Transferencia de Tecnología a Pequeños Agricultores (HA-L1059/HA-G1025) para cultivos como el sorgo, el cacao, el maíz, el mango, el café y los frijoles. Esta operación proporciona subsidios inteligentes a los agricultores como incentivo para que adopten nuevos insumos, tecnologías y prácticas agrícolas. Su enfoque consiste en reducir el riesgo, el costo y las barreras de información para acceder a nuevas tecnologías para los agricultores de un amplio abanico de cultivos. Como alternativa, SMASH se centra en el desarrollo del mercado y la integración sostenible de los agricultores en una única cadena de valor en la que ha emergido una oportunidad comercial. Los fuertes incentivos de mercado y el enfoque de la cadena de suministro ya incorporados a SMASH (mercado garantizado, precios seguros, capacitación para agricultores) no justifican el uso de subsidios para los agricultores. Sin embargo, el equipo seguirá reevaluando las oportunidades para una futura coordinación.

- 1.22 En segundo lugar, el Programa de Apoyo a Cadenas de Valor Productivas (HA-L1050/HA-G1022, financiamiento no reembolsable para inversión de US\$23 millones que incluye recursos de cofinanciamiento y de contrapartida) busca crear oportunidades de empleo en cadenas de valor que estén dirigidas por empresas ancla. Con esta operación que se encuentra en fase inicial de diseño y que todavía no se ha implementado, el efecto de demostración de SMASH aportará importantes lecciones aprendidas para completar el diseño del proyecto y apoyar modelos de negocio incluyentes en otras cadenas de valor de alto potencial.
- 1.23 En tercer lugar, el Programa de Desarrollo Empresarial en el Polo Económico Norte (HA-L1068) ofrece oportunidades para que las pequeñas empresas impulsen su productividad y alcancen nuevos mercados. Esta operación puede complementar el programa de SMASH al ofrecer servicios de desarrollo empresarial y capital semilla a PYME y organizaciones de productores interesadas en expandir sus actividades en la cadena de suministro del sorgo. El proyecto promoverá el diálogo con el programa de acelerador para identificar ámbitos específicos de colaboración.
- 1.24 Por último, la División de Cambio Climático y Sostenibilidad (INE/CCS) del Banco colaborará con el equipo de proyecto para elaborar la propuesta final del Programa Piloto sobre la Capacidad de Adaptación al Cambio Climático (PPCR) que busca US\$3 millones en fondos para préstamos con el fin de aumentar la oferta de financiamiento agrícola disponible para la cadena de valor del sorgo y promover prácticas agrícolas resilientes al clima.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El objetivo del proyecto en términos de impacto es aumentar los ingresos de los agricultores a pequeña escala de sorgo en Haití. El objetivo del proyecto, en términos de resultados, es mejorar la capacidad de los productores a pequeña escala para que ofrezcan sorgo de calidad a los compradores comerciales y mercados locales a largo plazo y a un precio competitivo.

### **B. Descripción del modelo/solución/intervención**

- 2.2 Este proyecto se centra principalmente en la integración de los pequeños productores agrícolas en la cadena de valor del sorgo en Haití. SMASH se ha diseñado para potenciar los conocimientos especializados de un grupo de socios para resolver limitaciones clave al desarrollo y la expansión de la cadena de valor del sorgo. El modelo combina las ventajas comparativas de los siguientes actores: la empresa principal Brasserie Nationale d’Haïti (BRANA), expertos en agricultura y cultivos sostenibles de la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (EARTH) de Costa Rica, el fondo de inversión social Root

- Capital<sup>13</sup> y el programa de garantía financiera agrícola SYFAAH (Système de Financement et d'Assurances Agricoles en Haïti)<sup>14</sup>.
- 2.3 La intervención se ha concebido para abordar cuatro ámbitos clave: acceso a los mercados, acceso a tecnología y capacitación, acceso a financiamiento y desarrollo de una cadena de suministro eficiente.
- 2.4 **Acceso a los mercados:** Se espera que el compromiso de compra de BRANA genere estabilidad en los precios y un clima favorable para que los productores inviertan en capacidad de producción. Como socio clave, BRANA será uno de los principales compradores pero el proyecto promoverá vínculos comerciales con otros compradores potenciales de la cadena de valor (por ejemplo, el sector avícola, el sector panadero y los programas de alimentación escolar). La política de fijación de precios de BRANA se ha diseñado para competir eficazmente con el gran número de intermediarios que compran sorgo para fines de comercialización en los mercados regionales. Se espera que BRANA ajuste el precio cada año en función de la evolución de los precios tanto locales como internacionales, pero tratará de mantener el precio relativamente estable para que los agricultores lo consideren fiable. La empresa necesita sorgo de mayor calidad y, por eso, paga un precio superior al precio de mercado para incentivar a los agricultores a cumplir los controles de calidad y vender en la cadena de suministro comercial.
- 2.5 **Acceso a tecnología y capacitación:** EARTH cuenta con amplia experiencia en la investigación y formulación de soluciones innovadoras a los retos que plantea la agricultura sostenible. Los expertos técnicos de la universidad aportarán nuevos conocimientos y tecnologías mediante el desarrollo de variedades especiales de sorgo adaptadas a las condiciones climáticas locales. Basándose en los resultados de las pruebas de semillas, compondrán un paquete técnico de inteligencia climática con insumos y materiales de capacitación para los agricultores. Se capacitará y contratará a un equipo formado, como máximo, por 17-20 agentes de extensión (tanto hombres como mujeres) para transmitir estos conocimientos a agricultores y organizaciones agrícolas.
- 2.6 **Acceso a financiamiento:** El proyecto abordará la necesidad crítica de capital circulante e inversión para financiar los insumos, la mano de obra y los servicios necesarios para la producción. En primer lugar, el proyecto trabajará con SYFAAH para aumentar la oferta de financiamiento agrícola disponible para los

---

<sup>13</sup> Root Capital es un fondo de inversión social sin ánimo de lucro que crea prosperidad rural en zonas pobres y vulnerables al medio ambiente mediante el financiamiento de capital, la provisión de capacitación financiera y el fortalecimiento de las conexiones del mercado para pequeñas empresas agrícolas en crecimiento.

<sup>14</sup> SYFAAH es un proyecto financiado por el Gobierno de Canadá que tiene por objeto establecer un sistema de financiamiento y aseguramiento agrícola en Haití que estructure los servicios financieros que se ofrecen a los empresarios agrícolas con la meta última de reconstruir la economía rural y agrícola, crear puestos de trabajo y mejorar la seguridad alimentaria en Haití.

productores agrícolas de sorgo y las PYME de la cadena de valor. En coordinación con el Gobierno de Haití, SYFAAH ha establecido un programa de garantía de préstamo agrícola que reduce el riesgo para una preselección de instituciones financieras que concede préstamos en ciertos sectores agrícolas. De cara al futuro, existen planes para que esta garantía cubra los préstamos de la cadena de valor del sorgo<sup>15</sup>. En segundo lugar, el proyecto colaborará con el programa de asesoramiento financiero de Root Capital para proporcionar capacitación en gestión financiera específica a las organizaciones de productores con el fin de que expandan su negocio y cumplan los requisitos para poder optar a los préstamos. Root Capital contribuirá con recursos de contrapartida en especie y prestará servicios de asesoramiento en beneficio de las organizaciones de productores.

- 2.7 **Desarrollo de una cadena de suministro eficiente:** Por último, el proyecto promoverá vínculos comerciales entre los pequeños agricultores y los compradores para crear una cadena de suministro eficiente. Se espera que la calidad del sorgo aumente centrándose en mejores técnicas poscosecha (como el secado y la molienda) e invirtiendo recursos de contrapartida en herramientas, equipos y puntos de almacenamiento y recogida. El proyecto introducirá innovaciones tecnológicas en la cadena de suministro como plataformas móviles basada en la nube para identificar a los agricultores, rastrear el sorgo, formalizar contratos y facilitar pagos. Se desarrollará una plataforma electrónica de trazabilidad y compra para adquirir sorgo de pequeños agricultores a través de 15 centros de recogida. Se espera que esta innovación dote de mayor transparencia a la cadena de suministro y aumente la eficiencia. Además, el proyecto respaldará la implementación de un mecanismo de pagos móviles para dar respuesta a las presiones que afrontan los agricultores para vender anticipadamente su cosecha.

## C. Componentes

**Componente I: Desarrollo de un sistema de producción con inteligencia climática. (Aporte del FOMIN/PROADAPT: US\$359.296; Aporte de contrapartida: US\$142.400)**

- 2.8 El objetivo de este componente es desarrollar un sistema agrícola moderno con inteligencia climática para la producción de sorgo por parte de pequeños agricultores. PROADAPT realizará una evaluación de vulnerabilidad climática e implementará herramientas conexas para respaldar la introducción de mejores tecnologías y prácticas de inteligencia climática, con el objetivo de mejorar el rendimiento y dotar a los productores de mayor resiliencia a condiciones climáticas extremas como un aumento de las temperaturas o la sequía. Este

---

<sup>15</sup> En una carta del 30 de septiembre de 2014, SYFAAH anunció que había incluido oficialmente a la cadena de valor del sorgo en su plan de trabajo para la segunda fase del proyecto que abarca el periodo 2014 a 2018.

componente se centrará en determinar vulnerabilidades climáticas concretas y probar medidas prácticas para reducir los riesgos climáticos de los pequeños agricultores, entre ellas (a) la puesta a prueba y el desarrollo de variedades de semillas mejoradas adaptadas a las condiciones de crecimiento de las distintas regiones de Haití; (b) la puesta a prueba y el desarrollo de mejores prácticas de cultivo para pequeños agricultores; (c) la réplica y el tratamiento de semillas; y (d) la puesta a prueba y la identificación de cultivos complementarios para intercalarlos con el sorgo con el fin de promover la diversificación de ingresos y reducir los riesgos climáticos.

- 2.9 Los resultados esperados de este componente son los siguientes: (a) finalización de cuatro rondas de puesta a prueba de variedades de semilla; y (b) réplica y preparación de una variedad de semilla adecuada para su distribución a los agricultores.

**Componente II: Aumento de la productividad de los agricultores. (Aporte del FOMIN/PROADAPT: US\$866.026); Aporte de contrapartida: US\$824.000)**

- 2.10 El objetivo de este componente es mejorar la productividad y las aptitudes empresariales de pequeños agricultores por medio de servicios de capacitación y extensión. El componente se centrará en las siguientes actividades: (a) elaboración de un plan de capacitación de cinco módulos para agricultores<sup>16</sup>; (b) contratación de agentes de extensión y técnicos para impartir la capacitación a los agricultores (incluidos agentes de extensión y técnicos que sean mujeres para mejorar los servicios de extensión para mujeres); (c) establecimiento de parcelas de demostración de inteligencia climática; (d) contratación y capacitación de agricultores en cultivo de sorgo con inteligencia climática<sup>17</sup>; (e) creación de herramientas de gestión de la productividad como una base de datos con GPS para hacer un seguimiento del registro de agricultores, las prácticas agronómicas y los rendimientos.
- 2.11 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (a) un plan de capacitación de cinco módulos y un manual técnico disponibles en creole; (b) establecimiento de 114 parcelas de demostración; (c) contratación y capacitación de 20 agentes de extensión y 350 técnicos en producción de sorgo con inteligencia climática; (d) capacitación de 10.000 agricultores en prácticas de producción con inteligencia climática y la agricultura como negocio; (e) puesta en funcionamiento de una base de datos de seguimiento con GPS.

---

<sup>16</sup> El enfoque de capacitación de cinco módulos se compone de preparación del suelo, densidad correcta de plantación, tratamiento y gestión de cultivos, control de plagas y enfermedades, y gestión de la cosecha y poscosecha.

<sup>17</sup> El cultivo de sorgo con inteligencia climática se define como la promoción de actividades que minimizan el impacto en el medio ambiente al tiempo que mejoran el rendimiento. Incluye la capacitación en preparación del suelo, vallado natural, recogida de agua de lluvia, drenaje, gestión del agua, sincronización de cultivos y exclusión del cultivo en ladera.

**Componente III: Mejora de la calidad poscosecha y consolidación de la cadena de suministro (Aporte del FOMIN/PROADAPT: US\$205.714; Aporte de contrapartida: US\$2.094.704)**

- 2.12 El objetivo de este componente es mejorar la manipulación poscosecha y el tratamiento del sorgo a medida que avanza por la cadena de suministro. Los compradores de sorgo comercial aplican estrictas normas de calidad, que requieren que el grano esté libre de moho, tierra y exceso de humedad. Alcanzar este nivel de calidad requiere tanto capacitación como mejor acceso a una infraestructura de pequeña escala.
- 2.13 Este componente se centrará en las siguientes actividades: (a) establecimiento y difusión de normas de calidad para el sorgo comercial (niveles de humedad, etc.); (b) mejora del acceso de los agricultores a una infraestructura de pequeña escala como almacenes y puntos de recogida para el grano a granel; (c) promoción de soluciones eficientes y de poco nivel de tecnología para el procesamiento poscosecha (secado solar, trilla, decorticado, etc.) (d) capacitación en técnicas de acondicionamiento poscosecha y almacenamiento para productores; (e) creación de un sistema de información en línea para hacer seguimiento de las compras y entregas de sorgo a medida que avanza por la cadena de suministro; (f) creación de un mecanismo de pago móvil para reducir los desfases de pago y mitigar los riesgos de seguridad; y (g) establecimiento de un centro de acondicionamiento centralizado para realizar controles de calidad, acondicionamiento y almacenamiento de grano.
- 2.14 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (a) capacitación de 10.000 productores en procesamiento poscosecha; (b) establecimiento de 20 puntos de recogida con mejores instalaciones de secado y almacenamiento; (c) puesta en marcha de una plataforma virtual de compra y un sistema de trazabilidad; (d) puesta en marcha del componente de pago móvil de la plataforma de compra; y (e) establecimiento de un centro de acondicionamiento central para el procesamiento final y almacenamiento del grano.

**Componente IV: Mejora del acceso a financiamiento para MIPYME en la cadena de valor (Aporte del FOMIN/PROADAPT: US\$257.000; Aporte de contrapartida: US\$175.000)**

- 2.15 El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad institucional y el acceso al financiamiento de agricultores, asociaciones de productores y otras MIPYME que componen la cadena de valor del sorgo. El componente se centrará en (a) el fortalecimiento de capacidad institucional para determinadas organizaciones de productores con el fin de facilitar las compras directas con compradores en la cadena de valor; (b) la puesta en marcha de sistemas que mejoren la información de mercado y la transparencia en la fijación de precios; (c) diagnósticos financieros y capacitación de un grupo preseleccionado de organizaciones de productores a cargo de Financial Advisory Services de Root Capital; y (d) la implementación de un programa de crédito piloto con Root capital para posibles clientes. En el marco del componente también se financiarán la elaboración y el

diseño de productos financieros especialmente adaptados para el programa de préstamo del PPCR para créditos agrícolas a agricultores de sorgo. Una vez aprobada la operación de préstamo del PPCR, SYFAAH creará estos productos en conjunto con instituciones locales de microfinanciamiento.

- 2.16 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (a) capacitación de 600 productores en gestión empresarial y financiera; (b) participación de 300 productores en el programa de crédito piloto de Root Capital; y (c) fortalecimiento de tres organizaciones de productores.

**Componente V: Gestión de conocimientos y estrategia de comunicación (Aporte del FOMIN/PROADAPT: US\$40.500; Aporte de contrapartida: US\$0)**

- 2.17 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y difundir la experiencia y los conocimientos generados por SMASH. El abastecimiento local está emergiendo como un modelo de negocio rentable y sostenible que beneficia tanto a las empresas como a sus proveedores locales. Este proyecto se encuentra entre las primeras y mayores iniciativas de abastecimiento local al trabajar directamente con agricultores de pequeña escala en Haití. También es único porque trata de crear una nueva cadena de valor, basada en una empresa local y absolutamente respaldada por la producción a pequeña escala. El proyecto generará conocimientos que podrán ser adoptados no sólo por las grandes empresas y los minoristas de alimentos y bebidas, sino cada vez más por pequeñas y medianas empresas.
- 2.18 En este contexto, la brecha de conocimientos que el proyecto trata de cerrar es cómo pueden las empresas agroalimenticias en Haití (como las cadenas de tiendas de comestibles, los productores avícolas, los procesadores de grano, etc.) catalizar el desarrollo de nuevas cadenas de valor mediante el abastecimiento local a través de agricultores locales. Para abordar esta brecha de conocimientos, las lecciones extraídas del programa SMASH tendrán en cuenta la experiencia de las iniciativas de abastecimiento local de Heineken en Sierra Leona y Nigeria que han estimulado el emprendimiento a nivel local, han creado oportunidades laborales y han aumentado los ingresos de los agricultores. Algunas de las preguntas clave son las siguientes: ¿Qué condiciones previas son necesarias para implementar con éxito el abastecimiento local en las cadenas de valor? ¿Qué agentes tienen que participar? ¿Cuál es el modo más eficaz de garantizar la participación de importantes empresas, agricultores y organizaciones de productores? ¿Cómo se puede elaborar la justificación económica para los programas de abastecimiento local?
- 2.19 A efectos de difusión y comunicación de los conocimientos y las experiencias generados por el proyecto se han identificado las siguientes audiencias: empresas ancla potenciales interesadas en abastecerse localmente a través de pequeños agricultores como Haiti Broilers, Les Moulins d’Haïti, Meds & Foods for Kids y Singing Rooster; donantes y organismos ejecutores interesados en respaldar el desarrollo de cadenas de valor e iniciativas empresariales incluyentes como las de

Oportunidades para la Mayoría y la División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras del BID, Technoserve y Catholic Relief Services; e inversionistas en cadenas de valor agrícolas en Haití como Clinton Guistra Enterprise Partnership. Los principales canales para llegar a estas audiencias serán reuniones, eventos especiales (como el Foro de Colaboración de los Fondos de Inversión en el Clima) y medios de comunicación en línea para compartir los productos de conocimiento.

- 2.20 A efectos de satisfacer las necesidades de conocimientos de esas audiencias, el principal producto de conocimiento financiado por este componente será una justificación económica pormenorizada que recogerá la experiencia de crear una cadena de suministro incluyente partiendo de la creación de valor compartido entre los pequeños agricultores y una empresa ancla local. La justificación económica servirá de guía y proporcionará buenas prácticas para otras empresas en Haití y representantes de donantes que estén tratando de crear cadenas de valor incluyentes en el país. Entre otros productos de conocimiento se incluirán los siguientes: un video sobre la integración de los agricultores en la cadena de valor del sorgo y las actividades emprendidas en el marco del proyecto para promover la resiliencia climática, y una ficha informativa del proyecto preparada de acuerdo con las directrices del FOMIN. Los productos previstos de este componente son los siguientes: (a) una justificación económica detallada sobre el abastecimiento local a través de pequeños agricultores, (b) un minidocumental que describa el programa de SMASH y sus actividades para promover la adaptación al clima; y (c) una ficha informativa del proyecto. Todos los productos de conocimiento elaborados por el proyecto se pondrán a disposición del público en general.

#### **D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto**

- 2.21 La ejecución del proyecto correrá a cargo de Papyrus S.A., una empresa haitiana de gestión orientada al desarrollo, desde su sede central en Pétiion-Ville. Papyrus ha creado una unidad de ejecución para el proyecto de SMASH, que se encuentra bajo la supervisión del Presidente de la empresa. La unidad de ejecución se compone de un gerente de proyecto, un gerente de proyecto adjunto, un asistente administrativo, un contador, un especialista en seguimiento y evaluación y un asistente de seguimiento y evaluación. El gerente de proyecto es responsable de la implementación del programa de trabajo y de la gestión del personal del proyecto. La unidad de ejecución del proyecto tendrá el apoyo de un equipo técnico en el terreno que estará formado por tres líderes de extensión regional. Se contratará a un gerente de compras y cadena de suministro y a un gerente agrónomo para llevar a cabo las actividades de extensión de cultivos y desarrollo de la cadena de suministro.

- 2.22 Se creó un Comité de Dirección que se encargará de la supervisión y dirección estratégicas de la implementación del proyecto. Su función es supervisar la entrega de los productos del proyecto y la consecución de los resultados. El comité está formado por un representante de cada uno de los patrocinadores financieros del proyecto, a saber, BRANA, USAID y FOMIN, así como el

Presidente de Papyrus. También formará parte del comité un representante sin derecho a voto de la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres (INE/RND) del BID para contribuir con las lecciones aprendidas y facilitar la colaboración con programas y herramientas del Banco. En circunstancias concretas, puede invitarse a otros miembros a participar. El comité se reunirá trimestralmente para dar cuenta de los hitos y el calendario de rendición de cuentas del proyecto.

- 2.23 Un año antes de que concluya el proyecto, se celebrará un taller de sostenibilidad con todas las partes interesadas clave para establecer las medidas que sean necesarias para velar por la continuidad de las actividades del proyecto una vez agotado el financiamiento. El taller será organizado por el organismo ejecutor.

#### **E. Sostenibilidad**

- 2.24 El proyecto se ha diseñado con tres elementos clave para asegurar su sostenibilidad. En primer lugar, se centra en un mercado local que es adecuado para pequeños agricultores porque tienen el potencial para atenderlo y competir con las importaciones. En segundo lugar, la sostenibilidad mejora significativamente con la asociación con una prestigiosa empresa ancla que cuenta con un modelo de negocio exitoso y una clara justificación económica para el abastecimiento local. Esto genera perspectivas favorables a largo plazo para el desarrollo del mercado. En tercer lugar, el proyecto contará con la participación de instituciones financieras locales para financiar la cadena de suministro y canalizar el capital necesario a las explotaciones agrícolas y organizaciones de productores para que puedan cultivar. Al final del proyecto, la sostenibilidad se definirá con la capacidad de los pequeños agricultores y BRANA para mantener y ampliar las relaciones de proveedores beneficiosas para ambas partes en el mercado del sorgo. A largo plazo, se reducirán los servicios prestados a los agricultores, como los de extensión y capacitación, si bien se espera que queden absorbidos en las actividades de gestión de la cadena de suministro de BRANA como parte de su modelo de negocio.

#### **F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones**

- 2.25 El proyecto incorpora las lecciones aprendidas a partir de intervenciones del FOMIN en acceso a mercados y cadenas de valor. En el documento MIF/GN-196, de reciente publicación, titulado Prioridades del FOMIN en Haití, se considera que los proyectos de Acceso a los Mercados son más eficaces cuando identifican mercados adecuados para pequeños negocios y cuando hay un claro entendimiento de cómo funciona el mercado en particular. En el caso de SMASH, el equipo ha trabajado estrechamente con el principal operador del mercado de sorgo para entender la demanda, las fuerzas del mercado y los requisitos de calidad necesarios para crear una nueva cadena de valor.
- 2.26 La experiencia del FOMIN con el proyecto El Mango como Oportunidad de Crecimiento a Largo Plazo (HA-M1034) pone de relieve la importancia de asegurar que los pequeños agricultores cultiven las variedades adecuadas que

demandan los compradores y las empresas más importantes. Para aprovechar esta lección, el proyecto ya ha logrado la participación del principal comprador y probará una serie de variedades de sorgo para determinar las que son más adecuadas para la producción de bebidas y forraje.

2.27 Papyrus ha recabado las siguientes lecciones aprendidas preliminares de la fase piloto del proyecto:

- (i) Los agricultores son precavidos a la hora de adoptar nuevas prácticas agrícolas directamente. Se necesita al menos una temporada de cultivo completa desde la contratación y capacitación de los agricultores para que éstos se sientan cómodos con la adopción de nuevas prácticas de cultivo. El proyecto utilizará parcelas de demostración y tratará de contar con la participación de los agricultores más importantes para crear un contundente efecto de demostración.
- (ii) La demora de los pagos puede ser muy complicada para los productores pobres. El proyecto trabajará con BRANA e instituciones financieras para facilitar préstamos precosecha y pagos puntuales, lo que contribuye a promover la confianza y la fidelidad, y disuade las ventas laterales.
- (iii) Trabajar con agricultores de subsistencia con limitada exposición a la agricultura comercial exige un alto grado de atención para lograr un cambio cultural. En el marco del proyecto se trabajará estrechamente con productores para fomentar un cambio de perspectiva y comportamiento entre los agricultores y las organizaciones de productores para facilitar su participación exitosa en una cadena de valor más organizada y orientada al comercio.

## **G. Adicionalidad del FOMIN**

2.28 **Adicionalidad no financiera:** El proyecto se beneficiará de la experiencia que tiene el FOMIN trabajando con cadenas de valor agrícolas y de su acceso a sólidas redes de asociados para el financiamiento agrícola. El diseño del modelo de intervención se ha beneficiado en gran medida de la participación del FOMIN. En primer lugar, el equipo de proyecto pudo contar con asociados como Root Capital y SYFAAH para que participaran en el proyecto y se interesaran en la cadena de valor del sorgo como un nuevo ámbito de crecimiento del financiamiento agrícola en Haití. En segundo lugar, el equipo de proyecto también destacó la necesidad de contar con mejores mecanismos de pago para generar confianza y seguridad entre compradores y productores. En tercer lugar, el FOMIN pudo presentar un caso de éxito a los patrocinadores del proyecto para incluir medidas de resiliencia climática en el proyecto con el fin de reducir la vulnerabilidad tanto para los compradores como para los productores de la cadena de suministro.

2.29 **Adicionalidad financiera:** La contribución financiera del FOMIN permitirá ejecutar el proyecto a mayor escala. Sin estos recursos, el número de agricultores y regiones que se beneficiaría del proyecto se vería reducido a la mitad de lo

previsto. Además, la contribución del FOMIN movilizará otros recursos complementarios de PROADAPT para promover la resiliencia climática en la cadena de suministro. Por otra parte, se esperan nuevas inversiones para reducir los riesgos y aumentar el financiamiento de la cadena de suministro procedentes de financiamiento aprobado en el marco del Programa Piloto sobre la Capacidad de Adaptación al Cambio Climático (PPCR) de los Fondos de Inversión en el Clima.

#### **H. Resultados del proyecto**

2.30 Se espera que el proyecto alcance los siguientes resultados para finales del periodo de implementación de cuatro años: (i) 10.000 explotaciones agrícolas venden a nuevos mercados nacionales o de exportación (CRF 330.601); (ii) las explotaciones agrícolas del programa de SMASH aumentan en un 100% el rendimiento promedio por hectárea con respecto al parámetro de referencia; (iii) 10.000 explotaciones agrícolas adoptan nuevas tecnologías o prácticas (CRF 230.100); (iv) cuatro instituciones acceden a productos de conocimiento (CRF 150.100).

#### **I. Impacto del proyecto**

2.31 Se espera que el proyecto produzca los siguientes impactos para finales del periodo de implementación de cuatro años: (i) los ingresos de las explotaciones agrícolas del programa de SMASH generados por el sorgo crecen en un 75% con respecto al parámetro de referencia; (ii) durante el periodo de implementación del proyecto, BRANA compra 7.600 toneladas métricas de sorgo; (iii) las explotaciones agrícolas del programa de SMASH generan ventas anuales acumuladas de US\$2,7 millones en el nuevo mercado nacional (CRF 330.600).

#### **J. Impacto sistémico**

2.32 El proyecto busca crear un nuevo mercado del sorgo en Haití cuyo valor será del orden de entre US\$2 millones y US\$4 millones anuales para cuando haya finalizado el proyecto y después de 2017. Además, se espera que el desarrollo exitoso de la cadena de valor del sorgo actúe como catalizador de nuevos mercados para el sorgo, tanto como para forraje como para programas de alimentación escolar, a los que los productores a pequeña escala también podrán abastecer. El proyecto también puede utilizarse como modelo para promover el abastecimiento local y el valor compartido de cualquier otro cultivo en Haití. Gracias a este modelo, se animará a otras empresas a recurrir a fuentes locales para la compra de sus materias primas. Indicador de impacto sistémico: nuevo mercado o cadena de valor que surge con el apoyo del FOMIN.

### **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

3.1 El proyecto contará con un equipo, conformado por un especialista en supervisión y evaluación y un asistente, que se dedicará de forma exclusiva a las tareas de supervisión y evaluación. Dicho equipo será responsable de establecer los

- sistemas de supervisión del proyecto, asegurar la recopilación de los parámetros de referencia y de los datos a la mitad y al final del proyecto, contribuir a los informes de avance y velar por la realización de las evaluaciones intermedia y final.
- 3.2 **Parámetros de referencia:** Se recopilarán parámetros de referencia de todos los agricultores y organizaciones de productores agrícolas tras su contratación e inscripción en el programa de SMASH. En el caso de productores individuales, el estudio de referencia incluirá datos de membresía a organizaciones agrícolas, hectáreas cultivadas, producción de sorgo, rendimiento, ventas, acceso a créditos, prácticas agrícolas, acceso a equipos agrícolas, acceso a servicios e infraestructura poscosecha. También se integrará funciones de GPS en la base de datos para identificar y supervisar los campos agrícolas. Esta información será recopilada por agentes de extensión con la ayuda del equipo de supervisión y evaluación. Todos los datos de referencia se desglosarán por sexo, cuando proceda, y para efectos de medición de resultados en el informe anual y evaluación final del proyecto.
- 3.3 **Seguimiento:** Se establecerá un sistema de seguimiento en el que se registrará a todos los agricultores y organizaciones de productores que participen en el proyecto con un código de identificación único. Dicho código se utilizará para hacer un seguimiento de todos los servicios y capacitación que reciban los agricultores en el marco del proyecto, como la asistencia a actividades de capacitación, visitas de extensión, créditos, etc. De igual modo, el sistema seguirá los principales datos de producción, como el rendimiento y las ventas. Los datos se desglosarán por sexo, cuando proceda. Todos los agentes de extensión del programa de SMASH recibirán capacitación y las herramientas necesarias para recopilar los datos y finalizar los informes de campo. Los datos recopilados se compartirán con BRANA para el desarrollo de su cadena de suministro y, posiblemente, con instituciones financieras que quieran ofrecer financiamiento a agricultores y organizaciones de productores. Se prevé actualizar los datos sobre los agricultores en cada periodo de cosecha o de capacitación.
- 3.4 **Evaluaciones:** En el marco del proyecto se realizarán una evaluación intermedia y una final. La primera se hará a la mitad del proyecto o cuando se hayan desembolsado el 50% de los recursos. Dicha evaluación cubrirá, entre otros temas (i) la eficacia de la capacitación de los agricultores y el grado en el que éstos estén adoptando mejores prácticas de producción; (ii) el avance en la consecución de los objetivos de producción y abastecimiento; y (iii) el avance en relación con la mejora del acceso a financiamiento para productores y PYME. Los términos de referencia de las evaluaciones intermedia y final serán aprobados por el Comité de Dirección y estarán totalmente financiados por USAID.
- 3.5 La evaluación final se realizará una vez concluido el proyecto y en ella se compararán los parámetros de referencia con los datos finales para determinar el alcance del impacto en las áreas que busca atender el programa. El proyecto utilizará una metodología combinada de evaluación cuantitativa y cualitativa que

incluirá información de la base de datos del proyecto, estudios del Índice de Precios al Productor y entrevistas con productores, PYME y partes interesadas del proyecto. Los equipos de seguimiento y evaluación elaborarán un plan tanto para la evaluación intermedia como para la final con el fin de determinar los métodos y recursos específicos que procedan. Entre las preguntas clave de la evaluación final estarán las siguientes: (i) ¿En qué medida ha creado este modelo de negocio valor compartido para los pequeños productores y negocios locales? (ii) ¿Cuánto éxito ha tenido el proyecto a la hora de ayudar a los agricultores a integrarse en la cadena de valor y mejorar sus ingresos? (iii) ¿Cómo puede mejorarse la eficacia y la sostenibilidad del modelo de negocio de abastecimiento local de SMASH? ¿Qué lecciones pueden identificarse como buena práctica? y (iv) ¿Qué recomendaciones surgen de este proyecto para el diseño de iniciativas similares en el futuro? Los resultados, las recomendaciones, las lecciones aprendidas y las sugerencias sobre la posibilidad de repetir el proyecto se difundirán ampliamente a todas las partes interesadas mediante conferencias, mesas redondas y el uso de redes sociales.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$8.268.057, de los cuales US\$2.473.603 (29%) provendrán del FOMIN y US\$5.794.455 (71%) de recursos de contrapartida. Los recursos de contrapartida serán aportados por BRANA y USAID. El período de ejecución será de 48 meses y el de desembolso, de 54 meses.
- 4.2 **Reconocimiento retroactivo de recursos de contrapartida:** Se reconocerán con carácter retroactivo hasta US\$720.000 de los costos incurridos con recursos de la contrapartida desde el 1 de abril de 2014 (fecha de admisión del proyecto) en concepto de salarios de personal clave, actividades de formación y extensión, equipamiento, viajes, vehículos y gastos de oficina serán reconocidos con carácter retroactivo.

Componentes	FOMIN/ PROADAPT	Contrapartida	Total
Componente I: Desarrollar un sistema de producción con inteligencia climática	359.296	142.400	501.696
Componente II: Aumentar la productividad de los agricultores	866.026	824.000	1.690.025
Componente III: Mejorar la calidad poscosecha y consolidar la cadena de suministro	205.714	2.094.704	2.300.418
Componente IV: Mejorar el acceso a financiamiento para MIPYME en la cadena de valor	257.000	175.000	432.000
Componente V: Gestión de conocimientos y comunicación estratégica	40.500	0	40.500

<b>Componentes</b>	<b>FOMIN/ PROADAPT</b>	<b>Contrapartida</b>	<b>Total</b>
Organismo ejecutor/administrativo	289.531	2.300.026	2.589.557
Punto de partida, seguimiento y evaluación	187.720	217.200	404.920
Revisiones posteriores	100.000	0	100.000
Contingencias	43.016	41.125	84.141
<b>Subtotal</b>	<b>2.348.803</b>	<b>5.794.455</b>	<b>8.143.258</b>
<b>% de financiamiento</b>	<b>28%</b>	<b>72%</b>	<b>100%</b>
Cuenta de evaluación del impacto (5%)	94.800	0	94.800
Cuenta de la agenda	30.000	0	30.000
<b>Total</b>	<b>2.473.603</b>	<b>5.794.455</b>	<b>8.268.058</b>

## V. ORGANISMO EJECUTOR

### A. Organismo ejecutor

- 5.1 Papyrus S.A. será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el acuerdo con el Banco. Papyrus es una empresa de gestión de proyectos orientados al desarrollo cuyos altos directivos cuentan con más de 40 años de experiencia en Haití<sup>18</sup>. La sociedad ha sido seleccionada para ejecutar el programa SMASH dada su experiencia en agricultura, agroeconomía, microfinanzas, gestión de proyectos de donantes, desarrollo y gestión de proyectos de campo, y desarrollo y gestión de ONG. Papyrus también tiene experiencia en el campo de la creación de capacidad, cadena de suministro y formación institucional para agricultores.
- 5.2 Un exhaustivo estudio para un organismo ejecutor evaluó a una serie de organizaciones entre las que se incluían ONG, agencias de ejecución internacional e institutos de investigación locales. El estudio reveló que no había una única institución con “buena reputación” capaz de llevar a cabo el proyecto, dada su amplia extensión por todo el país, que tuviera las competencias necesarias y que cargara costes indirectos razonables en comparación con los costes de ejecución de proyectos similares de Heineken en África.
- 5.3 Papyrus fue elegida por su sólida trayectoria en la ejecución de proyectos a escala nacional, su enfoque en el sector privado y sus costes generales competitivos. La actividad principal de la sociedad es la prestación de servicios de gestión de proyectos, estudio de mercado, consultoría y creación de capacidad a gobiernos, organismos internacionales, organizaciones de donantes y el sector privado en Haití. Los resultados obtenidos por Papyrus en el pasado, sobre todo en la

<sup>18</sup> <http://papyrusconsulting.com/about-us/>.

ejecución de un censo comercial nacional para BRANA, ha convertido a la empresa en un aliado de ejecución digno de confianza. La capacidad de Papyrus para gestionar un proyecto que requiera el despliegue de más de 140 personas locales y extranjeras por las siete ciudades más importantes del país, respetando plazos, superando las expectativas y observando el presupuesto al mismo tiempo es uno de los principales motivos por los que ha sido elegida como aliado de ejecución del proyecto.

- 5.4 Papyrus ha establecido una unidad de ejecución y la estructura necesaria para llevar a cabo de forma efectiva y eficiente las actividades del proyecto y gestionar sus recursos. Papyrus también será responsable de proporcionar informes sobre los progresos de la ejecución del proyecto. En el Anexo VII, en los archivos técnicos del proyecto, se detalla la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El equipo de proyecto ha identificado los siguientes riesgos: (i) **Riesgo de ejecución:** Los agricultores son reacios a adoptar nuevas prácticas agrícolas y siguen utilizando sus antiguos métodos de plantación, almacenamiento y cosecha. **Medida de mitigación:** El proyecto invertirá en solares de demostración en varias zonas para demostrar las ventajas en términos de productividad de adoptar las nuevas técnicas para la siguiente temporada de cultivo. De igual modo, se incentivará a los agricultores y las organizaciones de productores para que cumplan con las nuevas normas de control de calidad por medio de una nueva estructura de precios en virtud de la cual el sorgo de mayor calidad recibirá el mayor precio de mercado.
- 6.2 (ii) **Riesgos sectoriales:** No hay una disponibilidad completa de servicios logísticos críticos para la cadena de valor, como el acondicionamiento y almacenamiento a granel, para facilitar el comercio de sorgo entre las organizaciones y BRANA. **Medida de mitigación:** BRANA contratará esta función a un proveedor de servicios cualificado y ha invertido en equipos comerciales para mejorar la calidad del acondicionamiento. La empresa también está preparada para invertir en recursos adicionales en un centro de acondicionamiento nacional.
- 6.3 (iii) **Riesgos de mercado:** La sobreproducción de sorgo podría exceder la capacidad de absorción de BRANA, dejando a los agricultores sin un comprador para su cosecha. **Medida de mitigación:** Hay otros compradores potenciales en el mercado, sobre todo panaderías y pastelerías locales, programas de alimentación escolar, consumidores de sorgo como forraje para alimentar animales como Haiti Broilers. Por ejemplo, se estima que el mercado potencial de sorgo para forraje animal se sitúa en 5.000-10.000 toneladas métricas anuales, aunque a un precio menor. El proyecto creará capacidad a nivel de las organizaciones de productores

- de forma que éstas desarrollen las aptitudes y sofisticación de negocio necesarias para tratar directamente con estos compradores alternativos.
- 6.4 (iv) **Riesgo para la reputación:** Durante la fase de análisis, el equipo de proyecto identificó el riesgo de un posible conflicto de intereses en la estructura de gestión del proyecto SMASH. El Gestor de Proyecto del programa SMASH, un empleado de Papyrus S.A., es el cónyuge del Director General de BRANA, que es el principal patrocinador del proyecto. Se percibe un riesgo de que BRANA pueda tener una influencia indebida en la gestión de las actividades del proyecto y toma de decisiones por su conexión familiar, comprometiendo el papel de Papyrus como organismo de ejecución independiente. **Medida de mitigación:** Después de consultar con los departamentos LEG y FMP, se recomendó (a) que la contribución del FOMIN no se utilice para sufragar el salario del Gestor de Proyecto; (b) que se cree un Comité de Dirección para supervisar el proyecto; y (c) que se establezcan estructuras para la rendición de cuentas de forma que se minimicen las posibilidades de que se ejerza una influencia indebida entre el Gestor de Proyecto y el Director General de BRANA. El Gestor de Proyecto rendirá cuentas directamente al Presidente de Papyrus, quien a su vez, rendirá cuentas directamente a los miembros del Comité de Dirección sobre el avance del proyecto en las reuniones trimestrales. Esta estructura excluye la rendición de cuentas directa y el contacto para la toma de decisiones entre el Gestor de Proyecto y el Director General.
- 6.5 **Riesgos climáticos:** inundación, sequía extrema tormentas tropicales que podrían destruir la cosecha de sorgo, reduciendo así los ingresos de los agricultores. **Medida de mitigación:** Aunque no puede descartarse la probabilidad de que se produzcan catástrofes naturales, la dispersión geográfica ayudará a mitigar este riesgo.

## VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Se espera que el proyecto tenga repercusiones ambientales y sociales positivas. En primer lugar, promover el cultivo de un alimento básico resistente a la sequía contribuirá a mejorar la resiliencia climática de los pequeños agricultores. La creación de una nueva cadena de suministro para el sorgo y un mercado seguro permitirán que más agricultores pobres subsistan frente al cambio climático. En segundo lugar, el proyecto promoverá prácticas de cultivo ecológicamente sostenibles y desalentará de forma activa el cultivo de sorgo en laderas, que conduce a la erosión y degradación ambiental. En tercer lugar, al promover la adopción de cultivos y prácticas resilientes al clima, el proyecto contribuirá a reducir la exposición de Haití al riesgo y la incertidumbre que plantea el cambio climático. Por último, se espera que el proyecto mejore indirectamente la seguridad alimentaria gracias al aumento de la producción de sorgo para consumo directo a un precio de mercado más competitivo.

## **VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 8.1 **Desembolso por Resultados y Acuerdos Fiduciarios:** El Organismo Ejecutor se adherirá a las disposiciones estándar del FOMIN sobre desembolsos por resultados, adquisiciones y contrataciones y gestión financiera especificadas en el Anexo VIII.

## **IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 9.1 **Divulgación de información:** Este proyecto ha sido clasificado como público a efectos de la política de divulgación de información del Banco.