

**Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
República de El Salvador**

**Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral
(MAG-PRODEMOR CENTRAL)**



INFORME DE REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Roma - Febrero, 2014

Equipo de Trabajo

Glaysen Ferrari – Gerente de Programas de País - El Salvador - FIDA

Jakob Tuborgh – Gerente Asociado de Programas y Coordinador Técnico de la Misión - FIDA

Gabriela Aguilar – Especialista Fiduciaria - FIDA

Juan Pineda – Consultor en Medio Ambiente y Procesos Productivos

Jorge Salazar – Consultor en Finanzas y Negocios Rurales

Leticia Gonzalez – Consultora en Seguimiento y Evaluación

Ana Lucía Moreno – Consultora en Capital Humano, Social y Género

René Lopez – Consultor en Adquisiciones

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Antecedentes, objetivo y procesos de la Revisión de Medio Término	8
Contexto de ejecución del Proyecto	10
El Proyecto	13
La fase de diseño	13
La fase de arranque	13
Descripción del Proyecto	14
Estrategias del Proyecto	17
La estrategia de ejecución	17
Estrategia de focalización	17
Estrategia de género	18
Principales resultados de la ejecución	20
Componente A: Desarrollo del Capital Humano	20
Componente B: Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales	23
Componente C: Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	27
Componente D: Servicios Financieros Rurales	32
Componente E: Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural	34
Unidad de Género	35
Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización	37
Avance en el cumplimiento de las metas del Proyecto	40
Gestión Financiera	41
Análisis Institucional	48
Resultados del Proyecto	51
Pertinencia	51
Eficacia	51
Eficiencia	52
Sostenibilidad	52
Estrategia de sostenibilidad y cierre	54
Acuerdos	56
Recomendaciones adicionales por componente	58

Apéndices	64
Apéndice 1. Elementos metodológicos de evaluación	64
Apéndice 2: Información de ejecución financiera	65
Apéndice 3. Avances en metas e indicadores del Marco Lógico original al 30 de octubre de 2013	67
Apéndice 4. Marco Lógico revisado y acordado durante la RMT (pendiente de metas)	70

Abreviaciones y acrónimos

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
ARENA	Alianza Republicana Nacionalista
BCR	Banco Central de Reserva
BFA	Banco de Fomento Agropecuario
CAS	Centro de Acopio y Servicios
CDP	Centro de Desarrollo Productivo
CEDAF	Centro de Desarrollo para la Agricultura Familiar
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
DGDR	Dirección General de Desarrollo Rural
DSE	Diagnóstico Socio Empresarial
ECA	Escuela de Campo
FAO	Food and Agricultural Organization / Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FD	Familia Demostrador
FI	Familia Irradiada
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMLN	Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFR	Intermediaria Financiera Rural
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MER	Micro Empresa Rural
MH	Ministerio de Hacienda
NR	Negocio Rural
OECD/CAD	Org. para la Cooperación y el Desarrollo Económico / Comité de Ayuda al Desarrollo
ONG	Organismo no Gubernamental
PAF	Plan de Agricultura Familiar
PAF-EP	Plan de Agricultura Familiar para el Encadenamiento Productivo
PAF-SAN	Programa de Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y Nutricional
PFH	Planes de Finca Hogar
PFO	Plan de Fortalecimiento Organizacional
PIC	Productores Innovadores Comunitarios
PN	Plan de Negocios
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PREMODER	Programa de Reconstrucción y Modernización Rural
PRODAP	Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral
PRODEMORO	Programa de Desarrollo y Modernización Rural para la Región Oriental
PRODOC	Documento de Proyecto (Project Document)
PROFOR	Programa de Fortalecimiento Organizacional
PRONADEM	Programa Nacional de Desarrollo y Modernización Rural
PST	Prestadores de Servicios Técnicos
RMT	Revisión de Medio Término
RRNN	Recursos Naturales
SAC	Sistema de Atención Ciudadana
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SPSEyS	Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UG	Unidad de Género
UPSES	Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización
USD	Dólar de los Estados Unidos de América

Resumen Ejecutivo

1. **Objetivos y antecedentes.** La Revisión de Medio Término (RMT) del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las regiones Central y Paracentral se llevó a cabo entre el 21 de noviembre y el 2 de diciembre de 2013 en estrecha colaboración con la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). La RMT tenía como objetivo revisar en su fase intermedia el Proyecto, en relación a los avances en el logro de los objetivos, metas y resultados, que apoyen la formulación de recomendaciones para orientar a la UCP y a los socios sobre la ejecución en el período restante del Proyecto.
2. Durante la misión la Asamblea Legislativa de El Salvador ratificó el Préstamo E-6-SV de EUR 11,150,000, que ampliará el área de cobertura del Proyecto a 121 municipios. La fecha de terminación de este préstamo será el 31 de marzo de 2019. Por lo tanto, el Proyecto tendrá una fecha de terminación posterior a lo previsto en el diseño, lo cual cambió el objetivo de la RMT. Con la aprobación del nuevo préstamo el tiempo restante del Proyecto se prolongó, lo que ha influido en las recomendaciones y, además, se añadió el objetivo de trabajar con la UCP en los arreglos para la entrada en vigor del préstamo y planificar de forma preliminar el arranque del Proyecto en las nuevas áreas.
3. La misión trabajó, en la medida en que la información lo permitió, en el levantamiento de evidencias asociadas a los cinco criterios de evaluación (OECD/CAD): pertinencia, efectos directos (impacto preliminar), eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Sin embargo, para algunos de estos criterios la información disponible es aún muy preliminar, y la misión tuvo que sustentar algunas de sus conclusiones más bien en tendencias e indicaciones que en datos y hechos. El ciclo de la RMT abarcó cuatro fases (planificación, ejecución, discusión de hallazgos y difusión), comprendidas en un período de tiempo entre septiembre de 2013 y el primer trimestre de 2014.
4. **Fase de diseño y arranque del Proyecto.** El diseño del Proyecto se llevó a cabo entre diciembre de 2006 y mayo de 2007, período que comprendía las misiones de inceptión, formulación y diseño final. El Proyecto fue aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA el 12 de septiembre de 2007 y se firmó el Convenio de Financiamiento entre el Gobierno de El Salvador y el FIDA el 8 de abril de 2009. El Proyecto entró en vigor el 18 de diciembre de 2009.
5. Después de la entrada en vigor del Proyecto en diciembre de 2009, el MAG inició los procesos para concretar la puesta en marcha del Proyecto. Durante 2010, se logró contratar el personal clave y elaborar el POA 2010 y el MOP, ambos aprobados por el FIDA y las autoridades nacionales. Entre las limitaciones para cumplir con las condiciones previas al primer desembolso en 2009-10, se encontraban también demoras relacionadas a las succiones en la Dirección de la OPC del MAG, ajustes en la estructura institucional del Ministerio y la firma del convenio con el PNUD para concretar la administración de los recursos del Proyecto, lo cual se logró el 29 de enero de 2011 (PRODOC MAG-PNUD). Asimismo, se logró en el primer trimestre de 2011 la contratación de las demás personas claves del Proyecto con lo cual se cumplió con las condiciones previas al primer desembolso. El primer desembolso del Proyecto se efectuó el 14 de marzo de 2011.
6. El taller de arranque del Proyecto se organizó, después de varios atrasos, en San Vicente el 7 de julio de 2011. En el mismo mes de julio, se abrió la oficina del Proyecto en San Vicente.
7. **Contexto de la ejecución.** Desde el diseño de PRODEMOR-Central en 2006-07 y hasta la fecha de esta RMT, El Salvador ha sufrido cambios coyunturales a nivel económico y social, como resultado, de un escenario internacional caracterizado por la crisis económica mundial, los efectos del cambio climático y los cambios en el escenario político nacional, donde destaca el triunfo electoral del partido el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), que viene a gobernar después de cuatro administraciones sucesivas de la Alianza Republicana Nacionalista (ARENA).
8. En la coyuntura actual, el país manifiesta importantes problemas asociados con la desaceleración económica y el desempleo, altos índices de pobreza y desnutrición; deficiente y deficitaria infraestructura básica, un problema generalizado de violencia e inseguridad, con impacto negativo particular en los jóvenes, y el deterioro de los recursos naturales.
9. Como parte de los cambios en la política del sector agropecuario a partir del año 2009, se ha puesto en marcha el Plan de Agricultura Familiar (PAF) que fue presentado como parte del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-14.. La implementación del PAF inició en el 2011, y coincidió con el período de arranque del Proyecto. La implementación del PAF causó una reorientación del Proyecto, y en particular los componentes B y C para que

se alinearan a dos de los programas del PAF: (i) PAF – Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF-SAN); y (ii) PAF – Encadenamientos Productivos (PAF-EP). Por lo tanto, se modificaron la metodología y la estrategia de estos dos componentes.

10. **Principales hallazgos de la ejecución del Proyecto.** Con la inserción del Proyecto en el PAF, el Proyecto enfrentó una situación en la cual tiene que implementar una estrategia dual y el manejo de dos metodologías de trabajo de forma paralela, lo que ha dificultado la implementación coherente y enfocada. La estrecha alineación del Componente B con el PAF-SAN y el Componente C con el PAF-EP, generó dificultades en llevar a cabo actividades conjuntas y también ha cuestionado la utilidad de llevar a cabo Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO) de los grupos, especialmente para las organizaciones que se benefician del Componte B.
11. Aunque el Proyecto ha mejorado su desempeño desde la contratación del Director en el primer trimestre de 2013, el Proyecto todavía se encuentra con algunas dificultades relacionadas a la dualidad de la metodología de implementación, tales como (i) metas y objetivos poco claros; y (ii) escasa coordinación de las actividades en el campo donde cada componente está trabajando de manera independiente. Sin embargo, a pesar de estos desafíos relacionados a las reorientaciones del Proyecto, se han logrado importantes avances en la ejecución.
12. En el **Componente A (Desarrollo del Capital Humano y Social)**, el Proyecto ha promovido la formulación y elaboración de 107 Diagnósticos Socio Económicos (DSE) y 107 Planes de Fortalecimiento Organizacional (PFO) que tienen por objetivo fortalecer las organizaciones de los beneficiarios y desarrollar el capital humano y social. Sin embargo, el Proyecto solamente ha logrado implementar 36 de los 107 PFO elaborados, que corresponden al 34%, lo que significa que la mayoría de las organizaciones no han sido fortalecidas. Además, durante las visitas de campo, en varios casos se percibió que los beneficiarios no se han apropiado del proceso de fortalecimiento.
13. Por otro lado, la misión de RMT reconoce que la calidad de los PFO en 2013 se ha incrementado en comparación con años anteriores. Con la llegada de la nueva dirección del Proyecto en marzo de 2013, se ha ampliado el uso de la metodología PROFOR en el proceso de fortalecimiento de las organizaciones, lo cual ha consolidado este trabajo. Además, por el hecho de que varias organizaciones no han implementado el PFO, el Proyecto, bajo la actual Dirección, ha introducido dos nuevas herramientas de fortalecimiento organizacional, (Planes Integrales y Planes Estratégicos), planificados para ser ejecutados posterior o durante el Plan de Negocio para compensar la falta de fortalecimiento al inicio de las intervenciones.
14. Como parte de la ejecución de este componente, adicional a los proyectos ejecutados, se han apoyado y acompañado 28 organizaciones en procesos de legalización y actualización de documentos, además de llevar a cabo 9 eventos para el intercambio de experiencias entre organizaciones y 3 eventos realizados para el intercambio de experiencias nacionales e internacionales incluyendo otros proyectos.
15. El **Componente B (Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales)**, ha sido fuertemente afectado por la alineación del PAF-SAN, y la mayoría de los recursos del componente, han sido destinados a los proyectos de Seguridad Alimentaria, descuidando el tema de recursos naturales y medio ambiente. El número de organizaciones apoyadas bajo la metodología PAF-SAN asciende a 30 proyectos para la seguridad alimentaria y nutricional.. Bajo este enfoque, el número de personas beneficiadas asciende a 9,120, considerando que cada proyecto beneficia a 304 familias. Sin embargo, de acuerdo a las visitas realizadas, se pudo constatar que no necesariamente asisten todas las personas programadas por organización.
16. Como parte de la misión de MTR, no se ha evidenciado con claridad la funcionalidad de la metodología PAF-SAN. No todas las familias programadas a ser atendidas bajo un proyecto PAF-SAN participan en las Escuelas de Campo (ECA) y en algunos de los casos las intervenciones no corresponden a lo plasmado en los planes de finca, lo que ha generado descontento y desmotivación para participar activamente en la organización. Se observó que las organizaciones administradoras del PAF-SAN algunas veces descuidan sus actividades económicas originales para atender las necesidades y actividades del PAF-SAN, sin recibir fortalecimiento organizacional u otro tipo de apoyo como organización.
17. A partir de agosto de 2013, el Proyecto inició a implementar proyectos ambientales. A la fecha se han aprobado 11 proyectos ambientales dirigidos principalmente a la preservación de los recursos naturales mediante la: rehabilitación y mejora de las fuentes de agua, reforestación y restauración de bosques de galería, sistemas agroforestales y silvopastoriles, prácticas y obras de conservación de suelos y se está iniciando con los acciones para el compostaje y manejo de desechos sólidos. Con este tipo de proyectos se está beneficiando a 944 personas, 418 (44%) mujeres y 526 (56%) hombres, aunque es sabido que el tipo de proyectos tendrán mayor impacto en el número de beneficiados indirectamente.

18. Dado que los proyectos ambientales se pusieron en marcha recientemente, no se tienen datos de ejecución financiera pero ya se presentan los siguientes resultados positivos: obras y prácticas de conservación de suelo en 82 hectáreas, reducción del consumo de leña en aproximadamente 2,670 metros cúbicos por la dotación de estufas mejoradas a 445 familias, esto impacta en la disminución de la deforestación y la mitigación de los problemas respiratorios a las familias beneficiadas. Se espera obtener mayores resultados en cuanto los proyectos estén en ejecución y se recolecten los datos técnicos sobre impacto que se está generando debido a esta intervención.
19. El **Componente C (Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales)**, está alineado al PAF-EP, y se han sometido y aprobado 73 Planes de Negocios (PN), de los cuales 62 son Negocios Rurales (NR) y 11 son microempresas. Los PN son orientados al desarrollo de la actividad agropecuaria como no agropecuaria, de manera de diversificar la actividad económica del territorio, los cuales han sido analizados y aprobados de acuerdo con los indicadores contenidos en el Reglamento Operativo de los Fondos de Coinversión. En total se apoyó la inversión productiva para 4,890 familias de un total de un total de 7,500 contemplado en el marco lógico del documento ex-ante del Proyecto, lo cual representa el 65% de cumplimiento sobre la meta. La inversión por familia apoyada con NR, en promedio ascendió a la suma de USD 483, mientras que la realizada con Microempresas rurales fue de USD 499 en promedio.
20. La falta de estudios sobre los efectos e impacto de la intervención del Proyecto, han dificultado a la Misión de RMT el poder disponer de evidencias claras sobre el nivel de consolidación de los negocios apoyados. No obstante existen algunos casos que muestran indicios alentadores sobre el potencial de impacto que las inversiones en NR pueden alcanzar. Por ejemplo, en las principales cadenas (lácteos, granos básicos y miel) han generado considerables ingresos por venta en el mercado interno. Según los datos que reporta el Proyecto, en forma acumulada en los principales NR beneficiados por el Proyecto, se han logrado generar ingresos por un monto global de alrededor de USD 3.5 millones durante los años 2012 y 2013, los cuales son producto de la comercialización en el mercado nacional. A nivel del acceso al mercado externo, se han logrado ventas por un monto de aproximadamente USD 600,000, en las cadenas de café, frutas y miel a los países de: Francia, Inglaterra y EEUU.
21. La metodología del PAF-EP es más flexible que el PAF-SAN y deja posibilidades de buscar partenariados y crear alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para el fortalecimiento empresarial de los planes. El componente ha logrado cierto avance en este sentido aunque se podría explorar aún más este aspecto.
22. El **Componente D (Servicios Financieros Rurales)**, todavía no ha logrado mayores resultados. Esto se debió al retraso en la firma de la escritura pública del *Convenio de Administración de Fondos del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL*, y además en el hecho de que, después de la firma a mediados de 2013, no se ha logrado extender ningún crédito, por diversas razones. Se ha podido determinar que la operación competitiva de este fideicomiso en la actualidad se ve dificultada por las subvenciones del Estado para crédito destinado a la producción de maíz y frijol (4%) y mediante los fondos de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) con los cuales también se ofrece crédito a tasas subsidiadas.
23. De las tres líneas de acción del **Componente E (Unidad Coordinadora y Fortalecimiento Institucional del MAG)**, se ha logrado el establecimiento y operación de la UCP, mientras que no se iniciaron las acciones para implementación de mecanismos de S&E para evaluación de indicadores en desarrollo rural relacionados al desempeño del país. Por otro lado, se ha logrado crear la DGDR cuyo objetivo es fomentar la participación activa de la familia rural, en el desarrollo del sector agropecuario y su incorporación al desarrollo económico y social del país. A pesar de jugar un rol importante en el MAG, el resultado está sólo parcialmente logrado, ya que la DGDR no ha cumplido la función de implementar mecanismos de dialogo de políticas mediante la Mesa Ampliada de Desarrollo Rural, el Consejo Salvadoreño de Desarrollo Rural y Programa País.
24. **Unidad de Género.** Tal como se establece en la estrategia de género del Proyecto, las actividades de la UG son fundamentalmente de dos tipos: (i) actividades dirigidas a lograr la transversalidad del enfoque de equidad de género en todas las acciones del Proyecto y (ii) actividades dirigidas al empoderamiento de las mujeres y la apertura de espacios de participación equitativa en el Proyecto y en sus organizaciones.
25. Mientras que se ha encontrado limitaciones en la transversalidad del enfoque de género por los problemas de colaboración entre los componentes que ha sufrido el Proyecto en general, en relación al empoderamiento de las mujeres, la UG realiza con buenos resultados las siguientes actividades: (i) capacitación a miembros de las organizaciones (hombres y mujeres) sobre sensibilización en género y liderazgo, (ii) diagnósticos organizacionales sobre brechas de género y (iii) apoyo al fortalecimiento de las organizaciones incorporando acciones afirmativas para la disminución de las brechas identificadas y (iv) apertura de nuevas oportunidades de

ingresos para las mujeres por medio de capacitación técnica y financiamiento de pequeños emprendimientos. Esta última actividad tiene más peso para el caso de hombres y mujeres jóvenes.

26. **Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización.** La planificación operativa anual del Proyecto se enmarca en el techo presupuestario asignado por las autoridades, en lugar de reflejar el planteamiento técnico y las metas del Proyecto. Cada Componente planifica y prioriza sus actividades en función del límite de su propio presupuesto de forma independiente y posteriormente se consolida en la Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPSES) en colaboración con la dirección del Proyecto. Como consecuencia, los planes operativos anuales consideran los avances de los años anteriores, pero debido a la asignación presupuestaria arbitraria, no logran enmarcarse en la programación plurianual del Proyecto. Además, el hecho de que cada Componente/Unidad aborde de manera paralela la planificación y la programación de sus actividades no favorece una verdadera y efectiva coordinación entre componentes, lo cual afecta la coherencia del Proyecto.
27. Respecto al seguimiento, el Proyecto acopia información útil y relevante a nivel de actividad y producto. Sin embargo, todavía falta coleccionar información sobre los efectos directos que resultan de la ejecución del Proyecto y sobre la participación real de los usuarios y de sus familias a las distintas actividades.
28. **Gestión administrativa-financiera.** El Proyecto a la fecha de realización de la presente RMT (31 de octubre de 2013) presenta una ejecución financiera acumulada real para el período diciembre de 2009 a octubre de 2013, de USD 8.4 millones (42%) que incluye recursos del préstamo FIDA y recursos de contrapartida. Del total de recursos ejecutados hasta el 31 de octubre de 2013 por parte del préstamo FIDA se han financiado actividades por un monto de USD 8.2 millones que corresponde al 56% (USD 14.6) y la contrapartida nacional ascendió a 4%¹ que corresponde a USD 0.18 millones. Con relación a los recursos programados en las fuentes de contrapartida no se han logrado los niveles establecidos en el diseño (USD 4.5 millones), ya que no se ha iniciado a utilizar o movilizar los recursos del Fideicomiso. La contrapartida de los beneficiarios no pudo ser verificada, ya que la misma no es registrada por la Unidad Administrativa.
29. A la fecha de la presente RMT se puede visualizar la necesidad de realizar una reasignación de recursos, en virtud que se han sobregirado dos categorías del préstamo: (i) Categoría de Gasto I 'Vehículos y Equipos' sobregirada en 15.55%, y (ii) la Categoría de Gasto IV.a 'Fondo de Coinversión para el Desarrollo y Modernización e Inducción a la Producción Sustentable', sobregirada con 2.89% de ejecución.
30. En general, el Proyecto tiene un sólido manejo financiero. No obstante es necesario establecer mayor vinculación del área administrativa-financiera con el área técnica, sobre todo en el proceso de planificación y para acelerar procesos y asegurar la asistencia técnica a las organizaciones.
31. **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** La alianza con el PNUD brinda un respaldo en el tema de transparencia en las adquisiciones, ya que los mecanismos de control interno son rigurosos. El área programática y operativa del PNUD, ha tomado en cuenta las necesidades de los Proyectos FIDA y se han impulsado soluciones innovadoras, por ejemplo, en el caso de la suscripción de cartas acuerdos con organizaciones de pequeños productores, se logró adaptar los instrumentos corporativos para cumplir con las modalidades de desembolso establecidas en los planes operativos y en concordancia con la estructura de tomas de decisiones del Proyecto.
32. Sin embargo, como parte del valor agregado de la alianza entre el Proyecto y el PNUD para la administración de recursos se previó la implementación de un componente de desarrollo de capacidades en el marco de actuación del programa de país del PNUD. En dicho componente se previó la formación del recurso humano de los Proyectos del Desarrollo Rural del MAG. Sin embargo, de lo establecido en el documento solamente se ha logrado que pueda haber un acceso externo para ingreso de solicitudes de pago desde el Proyecto, y no ha existido una programación de formación de capacidades que permitiera el cumplimiento del objetivo.
33. **Principales limitantes del Proyecto.** En resumen, las principales limitantes del Proyecto son las siguientes:
- Existe poca claridad sobre los objetivos y metas del Proyecto.
 - La mayoría de las organizaciones no han recibido fortalecimiento organizacional adecuado.
 - No existe una cultura de coordinación entre los componentes que debería asegurar un enfoque holístico en los grupos y facilitar la transversalidad de temas como género y el medio ambiente.

¹ El porcentaje de ejecución de contrapartida no incluye el monto aportado por el GOES para el Fideicomiso, no oficializado en los registros contables del Proyecto.

- iv. En varios casos la provisión de Asistencia Técnica no llega en cantidad, calidad y a tiempo a las organizaciones.
 - v. La mayoría de las organizaciones enfrentan problemas en acceder a mercados.
 - vi. El estancamiento del Componente D 'Servicios Financieros'.
 - vii. La planificación operativa anual se enmarca en el techo presupuestario asignado por las autoridades, en lugar de reflejar el planteamiento técnico y las metas del Proyecto.
34. Las limitantes señaladas, se deben en cierta medida a la alineación del Proyecto al PAF-SAN que ha afectado de manera real y profunda la modalidad de implementación del Proyecto y derivado de esto; la coherencia de la operación e indirectamente la sostenibilidad de las actividades. Además, el Proyecto ha sufrido por los cambios en la dirección del Proyecto y otras debilidades en la gestión interna.
35. **Acuerdos entre la UCP y la misión de RMT.** Como respuesta a las limitantes identificadas, durante la misión de RMT, se acordó lo siguiente:
- I. **Fortalecimiento de las organizaciones con miras a la sostenibilidad.** Se ha acordado cuatro puntos para mejorar el grado de consolidación organizativa:
 - a. Todas las asociaciones con las cuales el Proyecto trabajará a partir de ahora formularán y ejecutarán, con base en el DSE, un PFO previo a la inversión. También en la medida de lo posible, las organizaciones que ya están implementando PN, ejecutarán dichos planes. Los PFO deben destacar la potenciación de las mujeres y los jóvenes por medio de capacitación para la gerencia y liderazgo, así como la ejecución de acciones afirmativas para la disminución de brechas de género.
 - b. También las organizaciones que administran los fondos e incentivos del PAF-SAN se fortalezcan con PFO, con miras a asegurar su sostenibilidad. Se ha acordado que sólo organizaciones con un PFO (en implementación o ya ejecutado) pueden actuar como administradoras para el PAF-SAN. Además, será uno de los objetivos que estas organizaciones formulen PN que correspondan a su nivel organizativo y sus capacidades productivas. Estos PN pueden o no, estar necesariamente vinculados a los incentivos del PAF-SAN.
 - c. El Proyecto analizará con las organizaciones atendidas con el PAF-SAN, los tipos de incentivos requeridos de acuerdo a las necesidades de los miembros de estas organizaciones, y presentará la propuesta al nivel de las autoridades rectoras del programa.
 - d. En los casos donde sea posible, será el mismo técnico que prepare el PFO quien también lo implemente. Esto da un incentivo para asegurar la calidad de ese plan y la continuidad en el seguimiento a la organización.
 - II. **La transversalidad del tema ambiental.** Para asegurar el mejor impacto de las medidas ambientales del Proyecto, se ha acordado lo siguiente:
 - a. El Proyecto hará un esfuerzo adicional en la formulación de los Planes Ambientales para crear vínculos fuertes entre la parte ambiental y la parte económica en las comunidades.
 - b. Buscar maneras de incluir actividades ambientales en los PN.
 - c. Analizar los consorcios municipales con los que trabaja el Proyecto PRODEMORO para su posible replicación en el Proyecto.
 - III. **Asistencia Técnica.** Respecto a la provisión de AT, se ha acordado lo siguiente:
 - a. Los planes (todos tipos) deben incluir fondos para la contratación de la AT especializada directamente por las organizaciones. Esta modalidad no debe duplicar esfuerzos en las organizaciones que ya reciben AT por parte del MAG u otra instancia.
 - b. El Proyecto debe elaborar una estrategia y establecer un acuerdo con CENTA y otras entidades del MAG sobre la provisión de AT después de la terminación de los planes por parte del Proyecto, con el fin de asegurar la sostenibilidad de estos.
 - IV. **Acceso a mercados.** Para aumentar volúmenes y mejorar el vínculo con el sector privado, se acordó:
 - a. El Proyecto organizará encuentros de intercambio entre productores de la misma cadena de valor para el análisis de la problemática en común y la promoción de diálogos de gestión y aprendizaje, procurando promover la definición de planes de acción conjunta y la búsqueda de su eventual incorporación en organizaciones de segundo piso.
 - b. En la política del PAF-EP ya existen instrumentos para llegar al mercado con volumen y calidad; el Proyecto se compromete a explorar estas herramientas.
 - c. El Proyecto definirá una estrategia para asegurar que los grupos de mujeres y jóvenes, mayormente sin constitución legal, sean incorporados como beneficiarios de PN.

- V. **Servicios Financieros Rurales.** Considerando las dificultades que sufre la modalidad de trabajar mediante el fideicomiso del cual dispone el Proyecto, se ha acordado lo siguiente respecto a SFR:
- a. El Proyecto contratará un estudio corto (2 semanas de duración) por medio de una consultoría externa; a través del cual, luego de un rápido análisis de las condiciones imperantes en el medio nacional en materia de los SFR, de las condiciones bajo las cuales se dispone este fideicomiso y los intereses mismos del Proyecto, se pueda proponer una estrategia operativa orientada a cumplir con los objetivos originales del Proyecto. Dicha estrategia deberá estar orientada hacia: (i) el establecimiento de una oferta diversificada de productos y servicios que incluyan la promoción, creación y fortalecimiento de bancos comunales y grupos solidarios, considerando los grupos de beneficiarios que no tienen acceso al crédito por la falta de legalización de sus organizaciones; (ii) educación financiera destinada al grupo objetivo del Proyecto; y (iii) fortalecimiento de las Instituciones Financieras Rurales (IFR) en el área del Proyecto. Los términos de referencia deberían contar con la No Objeción del FIDA antes del 15 de diciembre de 2013.
 - b. Se recomienda que el Componente, de manera previa realice un análisis de la demanda existente dentro de las diferentes categorías y tipos de organizaciones atendidas por el Proyecto, para que sobre esa base el especialista que se contrate pueda diseñar una estrategia acorde a las necesidades de dichos grupos. En dicho análisis deberá contarse con la activa participación y coordinación de los Componentes B y C bajo la responsabilidad primaria de la coordinación del Componente D.
- VI. **La transversalidad del tema de género.** Para asegurar el mejor impacto posible de las actividades de género, se ha acordado lo siguiente:
- a. La Unidad de Género trabajará principalmente de manera transversal (de la mano con los otros componentes, en todo el ciclo; diagnóstico, formulación e implementación de los planes de negocios, ambientales y de seguridad alimentaria) y sólo en casos especiales implementar de manera independiente. Desde la Gerencia del Proyecto, se formularán directrices claras para incorporar el enfoque de equidad de género de forma transversal, en todas las actividades del Proyecto a cargo del equipo de la UCP y de los equipos en el campo.
 - b. Incorporar género y garantizar su debida aplicación en las estrategias, metodologías e instrumentos de trabajo (guías, formatos, otros) para el fortalecimiento organizacional, pre-inversión, inversión e implementación de proyectos (PAF-SAN, ambientales, microempresas y negocios).
 - c. Las capacitaciones y acciones afirmativas que el Proyecto realice responderán directamente al diagnóstico y las recomendaciones surgidas de la aplicación del instrumento Cerrando Brechas en cada organización y se implementarán en el marco de los PFO, PN, Proyecto Ambientales y de seguridad alimentaria.
 - d. El Proyecto asegurará el diseño y la implementación de una estrategia de asignación presupuestaria en los componentes para garantizar recursos para actividades relacionadas con equidad de género y la atención de mujeres y jóvenes.
- VII. **Coordinación operativa del Proyecto.** Para mejorar la coordinación interna, se ha acordado lo siguiente:
- a. La Misión reconoce que es una buena iniciativa la creación del Comité de Coordinación y la conformación de equipos de trabajo zonales. Con el apoyo de una consultoría externa, el Proyecto analizará la pertinencia de la estructura actual y de los procesos de gestión para la efectiva operatividad del Proyecto.
- VIII. **Enfoque territorial del Proyecto.** El Proyecto deberá definir una estrategia de desarrollo territorial con dos elementos: (i) Para los territorios atendidos actualmente; y (ii) Para la incorporación de nuevos territorios vinculados con la Ampliación con Fondos Españoles. Se entregará un plan de acción con los pasos intermedios a más tardar el 15 de enero de 2014, con el objetivo de tener la estrategia elaborada en junio de 2014.
- IX. **Fortalecimiento institucional del MAG.** El Proyecto apoyará la DGDR con la contratación y financiación de asesoría en diálogo de políticas públicas con inclusión y equidad.
- X. **Prórroga interna del Préstamo 728-SV.** El período de ejecución del préstamo 728-SV es de 6 años para FIDA, sin embargo existió una modificación del periodo durante la aprobación del Préstamo en la Asamblea Legislativa, cambiando de 6 a 5 años el período de ejecución. Para que el Proyecto pueda operar durante 2015, será necesario que a través del MAG se realicen las consultas al Ministerio de Hacienda, y obtenga la autorización.
- XI. **Ampliación PRODEMOR-Central.** De acuerdo con el Convenio del Préstamo E-6-SV, el FIDA contempla que este préstamo financie una ampliación del presente Proyecto PRODEMOR-Central en el área de cobertura geográfica indicada en dicho convenio y será ejecutado por la Unidad Coordinadora del Proyecto existente.

Por lo tanto, la UCP presentará un solo POA para 2014 que incluye las actividades a financiarse con ambos préstamos (728-SV y E-6-SV).

- XII. **Marco lógico del Proyecto.** Durante la MTR se trabajó conjuntamente en una actualización del marco lógico del Proyecto, y se han acordado los objetivos, resultados e indicadores, quedando pendiente la definición de metas y la inclusión de indicadores sobre infraestructura. El Proyecto propondrá al FIDA de forma oficial las metas del marco lógico, incluyendo las derivadas de la Ampliación, junto con el POA 2014.

Antecedentes, objetivo y procesos de la Revisión de Medio Término

1. La Misión de Revisión de Medio Término (RMT) se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el 21 de noviembre y el 2 de diciembre de 2013, en estrecha colaboración con el personal técnico y operativo del Proyecto PRODEMOR-Central.
2. El marco legal que respalda la RMT, se establece en el Convenio de Préstamo 728-SV suscrito entre el Gobierno de El Salvador y el FIDA el 8 de abril de 2009. En la sección 4.3 del convenio se establece llevar a cabo la revisión de medio término 36 meses después de la entrada de vigor en Proyecto. Siendo la fecha de entrada en vigor del Proyecto el 18 de diciembre de 2009, la revisión de medio término se llevó a cabo con un desfase de casi un año. El convenio establece la fecha de terminación del préstamo al 31 de diciembre de 2015 y la fecha de cierre al 30 de junio de 2016.
3. Durante la realización de la misión – el 21 de noviembre de 2013 – la Asamblea Legislativa de El Salvador ratificó el Préstamo E-6-SV por un monto de EUR 11,150,000, que ampliará el área de cobertura del Proyecto a 121 municipios. La fecha de entrada en vigor de este préstamo fue el 23 de enero de 2014 y la fecha de terminación será el 31 de marzo de 2019. Por lo tanto, el Proyecto tiene una fecha de terminación posterior de lo previsto durante la preparación de la misión, lo cual ha ampliado los objetivos de la RMT para analizar las implicaciones del desfase en el tiempo.
4. La RMT tenía originalmente como objetivo revisar en su fase intermedia el Proyecto, en relación a los avances en el logro de los objetivos, metas y resultados, que apoyen la formulación de recomendaciones para orientar a la UCP y a los socios sobre la ejecución en el período restante. Con la aprobación del nuevo préstamo el tiempo restante del Proyecto se prolongará, lo que ha influido en las recomendaciones y, además, se añadió el objetivo de trabajar con la UCP en los arreglos para la entrada en vigor del préstamo y planificar de forma preliminar el arranque del Proyecto en las nuevas áreas.
5. El proceso de la RMT se estructuró en tres fases: (i) Planificación, que comprendió el diseño y organización, donde se integraron los objetivos e intereses de las partes involucradas (MAG, MH, UCP, FIDA); (ii) Ejecución, que consistió del trabajo en el terreno y la elaboración del informe final; y (iii) Discusión de los hallazgos y difusión de los resultados. Posteriormente se hará el seguimiento a la implementación de las recomendaciones por parte del organismo prestatario (Ministerio de Hacienda – MH) y la institución ejecutora (Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG). El FIDA dará seguimiento por medio de las misiones de supervisión o a través de alguna otra actividad programada, de considerarse necesaria, en mutuo acuerdo con las partes interesadas.
6. El enfoque de la RMT se ha centrado en la identificación y análisis crítico del avance y logros del Proyecto, considerando las oportunidades y limitaciones en el proceso de implementación, como base para formular recomendaciones, que permitan alcanzar un nivel satisfactorio de ejecución y sentar las bases para la consolidación y sostenibilidad de sus acciones. Se ha basado en una combinación de métodos e instrumentos cualitativos y cuantitativos de recopilación y análisis de información primaria y secundaria a nivel de usuarios y usuarias del Proyecto, personal de la UGP, prestadores de servicios técnicos, autoridades nacionales, instituciones aliadas al Proyecto y otros proyectos de desarrollo en la zona.
7. Durante el trabajo de campo se visitaron asociaciones de productores en diversas comunidades localizadas en los departamentos de Cabañas, Cuscatlán, San Vicente y San Salvador, vinculadas con negocios rurales, microempresas rurales, proyectos ambientales y de seguridad alimentaria. Además, se entrevistaron representantes de grupos de beneficiarios que trabajan en las cadenas de miel, artesanía, frutas, hortalizas y lácteos, grupos de mujeres y jóvenes, y se realizaron talleres con los técnicos y coordinadores zonales del Proyecto. La Misión de la RMT agradece a la UCP la disponibilidad para organizar dichos eventos.
8. **Organizaciones visitadas por el equipo de Misión.**
 - Asociación Agropecuaria El Despertar de las Abejas. (ADESA), Apastepeque, San Vicente.
 - Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Agricultores Verapacenses, (ACOPAVE), Verapaz, San Vicente
 - Fundación Tribu Raíces de Cuscatlán, (FUNTRAC), Suchitoto, Cuscatlán.
 - Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Coyote (ACOPAEC), El Rosario, Cuscatlán.
 - Asociación de Desarrollo Comunal del Cantón Platanares (ADESCOPLATANAR), Jutiapa, Cabañas.

- Asociación de Desarrollo Comunal del Caserío Centro Gómez bajo, Cantón Agua Zarca (ADESCOCGA), Ilobasco, Cabañas.
 - Asociación Para el Desarrollo Integral de Tejutepeque (ADIT) Tejutepeque, Cabañas.
 - Asociación de Productores Apícolas de Cabañas, (APICABANAS), Ilobasco, Cabañas.
 - Asociación de Desarrollo Comunal Hacienda Nuevo Oriente, (ADESCOHNO), Verapaz, San Vicente.
 - Asociación Agropecuaria San Cristóbal de Cuscatlán, (APASCTLAN), San Cristóbal, Cuscatlán.
 - Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Agropecuaria Mujeres Estrellas del Vado (ACPAMV de R.L.), Ciudad Dolores, Cabañas.
 - Asociación de Artesanos Textiles Batanecos de San Sebastián (ASARTEBAT), San Sebastián, San Vicente.
9. La Misión se reunió con autoridades nacionales responsables de la ejecución del Proyecto para informarles sobre los avances y hallazgos preliminares: (i) Licda. Rina Castellanos de Jarquín, Directora General de Inversión y Crédito Público del Ministerio de Hacienda, como el representante del Prestatario; y (ii) Inga. Claudia Gutiérrez, Directora General de Desarrollo Rural, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en su función de Organismo Responsable del Proyecto. Además, se sostuvieron reuniones con los siguientes socios del Proyecto: (iii) Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN); (iv) Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) del Ministerio de Economía (MINEC); (v) Banco de Fomento Agropecuario (BFA); (vi) Asociación de Organizaciones de Micro-finanzas (ASOMI); (vii) Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); (viii) Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES); (ix) OXFAM; (x) la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); y (xi) el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ver la Ayuda de Memoria de la misión de RMT para mayor detalle.
10. La RMT trabajó, en la medida que la información lo permitió, en el levantamiento de evidencias asociadas a los cinco criterios de evaluación (OECD/CAD): pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, con base en la formulación de interrogantes y como un ejercicio para ser profundizado en el Informe de la RMT. Se presentan los criterios de las calificaciones en el apéndice 1 del presente informe.
11. En preparación de la misión, la UCP preparó información en las diferentes áreas técnicas del Proyecto, la cual fue muy útil en para la misión. La misión le agradece a la UCP la disponibilidad de dicha información. No obstante, mientras que el Proyecto proveía mucha información a nivel de actividades y productos, hay poca evidencia de los resultados (efectos directos) de la intervención. Esta limitación ha dificultado sacar conclusiones claras al respecto y ha dificultado la evaluación a fondo de ciertos aspectos del Proyecto.

Contexto de ejecución del Proyecto

12. Desde el diseño de PRODEMOR-Central en 2006-07 y hasta la fecha de esta RMT, El Salvador ha presentado múltiples cambios a nivel económico y social, como resultado, por un lado, de un escenario internacional caracterizado por la crisis económica mundial y los efectos del cambio climático y, por otro lado, por los cambios en el escenario político nacional, donde destaca el triunfo electoral del partido el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), que viene a gobernar después de cuatro administraciones sucesivas de la Alianza Republicana Nacionalista (ARENA). El Salvador manifiesta importantes problemas asociados con la desaceleración económica y el desempleo, altos índices de pobreza y desnutrición; deficiente y deficitaria infraestructura básica, un problema generalizado de violencia e inseguridad y el deterioro de los recursos naturales.
13. **Contexto político–económico.** Entre el 2005 y 2013 El Salvador ha mostrado un crecimiento cercano al 2% en el Producto Interno Bruto (PIB). Si bien la economía salvadoreña registró un avance del 4.7% en 2007, los efectos de las crisis internacionales tuvieron sus efectos negativos: las exportaciones y las remesas cayeron, el desempleo se incrementó, así como los precios de la energía y de los alimentos. En 2009, la economía salvadoreña registró una contracción del PIB del 3.1%, y en respuesta a los efectos de la desaceleración económica el Gobierno preparó ese mismo año el Plan Anticrisis, con un paquete de estímulo de USD600 millones que incluyó medidas para generar puestos de trabajo temporales, aumentar la cobertura del sistema de seguridad social, construir viviendas populares e infraestructura básica, mejorar la nutrición y abordar el problema generado por la violencia (Banco Mundial, 2012).
14. La economía salvadoreña ha comenzado a recuperarse a un ritmo lento del impacto de la crisis internacional, siendo su crecimiento del 1.4% en 2010, 1.5% en 2011 y 1.8% en 2012 y se pronostica que crecerá un 2.3% en 2013. Con respecto a Centroamérica, El Salvador muestra un ritmo de crecimiento menor que el de los demás países. En el 2012, Guatemala y Honduras crecieron en un 3.6% y 3.8% mientras que Costa Rica y Nicaragua crecieron 4.6 % y 4.1% respectivamente (FUSADES, 2012).
15. A nivel político resaltan los procesos electorales de enero y marzo de 2009, para elegir diputados y concejos municipales y al presidente de la República respectivamente. Esta última resultó de un significado importante, al tenerse el triunfo electoral de un partido de izquierda, el FMLN que viene a gobernar después de cuatro administraciones sucesivas del partido ARENA. En el marco del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 del FMLN, el gobierno salvadoreño ha apostado al dinamismo de la actividad económica, a través de medidas como la creación de un sistema bancario de desarrollo, el fomento a la producción, los planes de apoyo estratégico a los sectores agropecuario y turístico y programa FOMILENIO.
16. **Contexto social.** El Informe de Desarrollo Humano (PNUD, 2013) ubica a El Salvador en la posición 107 en relación a 187 países. En el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2011, El Salvador ocupaba la posición 106, lo cual significa un leve retroceso, lo cual se explica por el estancamiento en la inversión en educación, el sistema "parcelado" de salud y el pobre crecimiento económico experimentado en los últimos años (PNUD). Sin embargo, si se analiza la evolución en las últimas tres décadas, el país ha mostrado una tendencia ascendente en el valor del IDH, sobre todo en educación y esperanza de vida. Con respecto a este índice la esperanza de vida ha pasado en promedio de 66 años a 72.4 años de vida, entre 1990 y 2012, respectivamente. En lo que respecta a escolaridad promedio, el país pasó de 3.7 años a 7.5 años, y la expectativa de escolaridad que tiene un niño al ingresar a la escuela ha pasado de 8.9 a 12 años, entre 1990 y 2012, respectivamente, aunque estos valores son menores en las áreas rurales. El Informe Global también realiza el cálculo del índice de Igualdad de Género (salud reproductiva, empoderamiento y actividad económica) cuyo valor para el país es de 0.441, que le coloca en la posición 82 de 148 países. En el 2011 el Gobierno inició el Programa Ciudad Mujer, a través de la Secretaría de Inclusión Social, mediante el cual se busca garantizar derechos de las mujeres salvadoreñas, a la salud sexual y reproductiva, la atención integral a la violencia de género, el empoderamiento económico y la promoción de sus derechos. En el área del proyecto se cuenta desde el 2012, con la sede de Ciudad Mujer en el municipio de Usulután, departamento de Usulután, y se espera en el 2013 se abran los centros de San Miguel y Morazán para acercar los servicios a las mujeres de la zona oriental del país.
17. El Salvador está ubicado en el grupo de países de Desarrollo Humano Medio, al igual que la mayoría de los países en la región. El ingreso nacional bruto per cápita pasó entre 1990 y 2012, de USD 3,600 a USD 5,919. A pesar de ello, persisten importantes bolsas de pobreza, con 43% de pobreza total y 19,2% de pobreza extrema concentradas sobre todo en el área rural (2008). El Salvador tiene un perfil de desarrollo altamente inequitativo.

18. La desnutrición entre los niños menores de cinco años es una de las más graves consecuencias de la pobreza en El Salvador: el 25% de los niños en áreas rurales la sufre, y en las zonas con poblaciones más vulnerables y marginadas llega a afectar a casi la mitad de todos los niños de esta edad. La pobreza sigue expulsando a la población a emigrar, la mayoría de ellos hacia EE.UU. La economía de El Salvador depende en parte de las remesas que envían estos emigrantes a sus familias.
19. Con respecto a los servicios, la situación del agua potable y saneamiento básico en el país sigue siendo compleja y se caracteriza por un déficit importante en cuanto a cobertura, calidad, regularidad, seguridad jurídica, regulación y asistencia técnica, especialmente en el área rural, donde se presenta una de las coberturas más bajas de agua potable y saneamiento básico de Latinoamérica (2010). Sólo el 32% de la población rural tiene acceso a servicios de agua, que no necesariamente es potable. En los hogares extremadamente pobres del país, la recolección de agua ocupa hasta un 14% del tiempo de las familias que podría destinarse a actividades productivas o educativas. Respecto al saneamiento la cobertura en áreas rurales es del 54% mediante letrinas y fosas sépticas.
20. **Recursos naturales y medio ambiente.** En el año 2009, El Salvador ocupó el primer lugar en el Índice de Riesgo Climático Global entre 177 países y el cuarto lugar en el año 2011. Las pérdidas agrícolas por fenómenos atmosféricos han elevado el costo de los alimentos y fomentando las importaciones de los mismos. Los costos ocasionados entre noviembre 2009 y octubre 2011 (E96/Ida, Agatha y Depresión Tropical 12E) superaron los USD1,300 millones representando el 6% del PIB del año 2011. Las prácticas agrícolas en armonía con el ambiente siguen siendo un desafío. Para revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático el gobierno elaboró la política de medio ambiente (2012) y la Estrategia Nacional del Medio Ambiente (2013).
21. **Sector agropecuario.** Según el Gobierno (PAF 2011-14), el sector agropecuario en El Salvador tiene una estructura productiva predominantemente familiar, así lo demuestra el IV Censo Agropecuario del 2008², el cual indica que existen dos categorías de productores bien diferenciadas: 325,044 familias se encuentran en la categoría de Agricultura de Subsistencia y representan el 82% del total de productores y productoras. Por otro lado, 65,431 unidades productivas que representa el 16% del total de productores se clasifican dentro de la categoría de Agricultura Familiar Comercial debido a su vinculación con el mercado. Las restantes 5,113 unidades productivas se consideran comerciales con uso exclusivo de mano de obra asalariada.
22. De acuerdo con el Programa Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Centroamérica (PRESANCA), El Salvador importa cada vez más alimentos dada una mayor demanda y una menor producción. La evolución porcentual de 1995 a 2007 para los granos básicos fue la siguiente: para el arroz limpio, la dependencia pasó de 47.6% a 84.8%; en cuanto al frijol se pasó de 1.1% a 20.0%; en el caso del maíz blanco se incrementó de 4.4% a 46.8% y el trigo en un 100% puesto que no hay producción nacional. Por lo tanto, el país muestra un alto grado de inseguridad alimentaria a nivel nacional.
23. En lo que se refiere a los aspectos de nutrición en El Salvador, el Informe Final del PRESANCA (octubre 2010) señala que para 2008 había en el país 189,000 niños menores de cinco años que presentaban retardo en talla y 159,119 afectados por anemia. Respecta a retardo en talla, la prevalencia en el área urbana está al 15% y en el área rural arriba del 30%.
24. Por lo anteriormente expuesto se evidencia la necesidad de contar con políticas públicas que den respuesta a la problemática aún persistente en las áreas rurales de El Salvador en relación a la pobreza, el desempleo, la vulnerabilidad y la mal nutrición.
25. **Plan de Agricultura Familiar.** Uno de los elementos políticos del sector agropecuario más destacables ha sido la puesta en marcha del Plan de Agricultura Familiar (PAF) que fue presentado como parte del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-14 del Gobierno del Presidente Mauricio Funes. El PAF y las actividades desarrolladas como parte del PAF, es la concreción de las apuestas de dicho Plan Quinquenal en materia de desarrollo económico productivo en áreas rurales.
26. La finalidad del PAF es 'contribuir a la reducción de la pobreza rural mediante la generación de riqueza y bienestar de las familias en los territorios de El Salvador'. El PAF tiene cuatro programas: (a) Programa de

² Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos. *IV Censo Agropecuario 2007-2008*

Abastecimiento Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF-SAN); (b) Programa de Agricultura Familiar para el Encadenamiento Productivo (PAF-EP); (c) Programa para la Innovación Agropecuaria (PIA); y (d) Programa de Enlace con la Industria y el Comercio (PEIC). Sobre todo los dos primeros programas, PAF-SAN y PAF-EP, son relevantes para los Proyectos del FIDA en El Salvador. Se diseñó la estrategia y metodología de implementación del PAF con apoyo técnico de la FAO.

27. El objetivo del PAF-SAN es 'incrementar la disponibilidad, acceso y consumo de alimentos a través de la mejora de los sistemas de producción y abastecimiento de las familias rurales', mientras que el objetivo del PAF-EP es 'incrementar el nivel de ingresos netos de las familias rurales a través del mejoramiento de la competitividad de los negocios rurales y el encadenamiento agro productivo' (PAF 2011-14). Las modalidades de implementación de estas dos políticas serán presentadas como parte de la revisión de los componentes B y C que son alineados al PAF-SAN y PAF-EP respectivamente.
28. **Otras iniciativas.** El aprovechamiento de nueva infraestructura como el Puerto de La Unión, en el oriente del país y el avance de la carretera Longitudinal del Norte son recursos promovidos para apoyar al sector agropecuario. En las intervenciones de programas y proyectos destaca los Fondos de la Cuenta del Reto del Milenio-en la zona norte del país, que está generando nuevas oportunidades agrícolas productivas locales. A estas acciones se suman las iniciativas regionales como la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), la Política Agrícola Centroamericana (PACA) y la Estrategia Regional de Ambiente y Salud (ERAS) aprobadas por el Consejo Agrícola Centroamericano (CAC).
29. **Servicios Financieros Rurales.** Con la aprobación por la Asamblea Legislativa de la Ley de Sistema Financiero para el Fomento al Desarrollo a finales del año 2011, El Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), que funciona como banco de primer y segundo piso, inició sus operaciones con el apoyo de un total de 20 instituciones financieras, entre las cuales destaca el Banco de Fomento Agropecuario (BFA), que contribuye generando créditos para las actividades productivas de muchos salvadoreños. Esta nueva ley especificó que BANDESAL sucedería al Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), en sus derechos y obligaciones.
30. El BANDESAL provee crédito a términos favorables para la producción agropecuaria y sobre todo para la producción de granos básicos. Sin embargo, la creación y reorientación del BANDESAL, no ha traducido necesariamente en un mejoramiento del acceso a los servicios financieros para toda la población rural pobre.

El Proyecto

La fase de diseño

31. La misión de inceptación del Proyecto se realizó en el mes de diciembre de 2006 y el *Project Inception Paper* (Nota Conceptual) que fue el resultado de esta misión, se aprobó en el FIDA en enero de 2007.
32. La misión de formulación se llevó a cabo entre el 22 de enero y el 9 de febrero de 2007. Las tareas de la misión incluyó un acercamiento formal y discusión directa del concepto del proyecto por parte del CPM, el Director de la OCP (Oficina de Coordinación de Proyectos del MAG) y el Jefe de Misión de Formulación, con protagonistas claves de la política de desarrollo y financiamiento del país, incluyendo el Ministro de Agricultura y Ganadería, el Director General de Inversión y Crédito Público, Ministerio de Hacienda, y los funcionarios responsables de acompañar el arranque del Fondo del Milenio en la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República. Estas reuniones iniciales incluyeron también al Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a la Gerente Regional del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), y al Gerente y Subgerente de Banca Multisectorial de Inversiones (BMI). El nuevo Proyecto representaría en aquel entonces un apoyo puntual para la constitución e implementación de un Programa Nacional de Desarrollo y Modernización Rural (PRONADEM).
33. La misión final de diseño (*Appraisal*) se realizó entre el 14 y el 28 de mayo de 2007 como consecuencia de la aprobación por la gerencia del FIDA del Documento de Diseño (Formulación), para lo cual el Comité Técnico de Revisión del FIDA (*Technical Review Committee-TRC*) revisó el documento y celebró la sesión formal del Panel TRC respectivo el 27 de marzo de 2007. Se hace notar que este Proyecto para El Salvador fue el primero que se presentó ante el OSC (sesión del 12 de abril de 2007), después de haber sido evaluada bajo el nuevo sistema del FIDA de Mejoría de la Calidad del Diseño de Proyectos (*Quality enhancement pilot initiative*).
34. El Proyecto fue aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA el 12 de septiembre de 2007 y se firmó el Convenio de Financiamiento entre el Gobierno de El Salvador y el FIDA el 8 de abril de 2009. El Proyecto entró en vigor el 18 de diciembre de 2009. El retraso en la entrada de vigor se debe al hecho de que la asamblea legislativa tiene que aprobar y ratificar un préstamo de este tipo en dos momentos distintos. En este caso, el proceso de aprobación y ratificación llevó un tiempo de más de dos años.

La fase de arranque

35. Después de la entrada en vigor del Proyecto en diciembre de 2009, el MAG inició los procesos para concretar la puesta en marcha del Proyecto, es decir: (i) elaboración del POA 2010 y el Manual Operativo (MOP) incluyendo el reglamento de las co-inversiones; (ii) la designación del organismo administrador de los recursos; (iii) asegurar la asignación presupuestaria para el 2010; y (iv) la contratación de la UCP. Además, se trabajó en la apertura de cuentas del Proyecto, registro de firmas, etc.
36. Durante 2010, se logró contratar a partir del 1 de octubre de 2010 al Director (Ing. Manuel Oliva), al Administrador (Lic. Julio Chew) y al Asistente de Dirección (Lic. Ricardo Linares). Además, se había elaborado el POA 2010 y el MOP, ambos aprobados por el FIDA y las autoridades nacionales, y se había logrado la asignación presupuestaria para el 2010 que fue aprobada por la Asamblea Legislativa. Sin embargo, el Proyecto sufrió algunos retrasos por una cláusula contractual que impidió la contratación completa de la UCP y la finalización de los trámites para lograr el registro de firmas y otros aspectos que son condiciones previas al primer desembolso.
37. Durante 2010 se trabajó en lograr la firma del convenio con el PNUD para concretar la administración de los recursos del Proyecto, lo cual se logró el 29 de enero de 2011 en base al PRODOC MAG-PNUD. Además se logró finalizar en el primer trimestre de 2011 la documentación requerida para la autorización de la firma del Director para los procesos del Proyecto, como por ejemplo firmar la solicitud de desembolsos. Asimismo, se avanzó en la contratación de los demás puestos claves del Proyecto con lo cual se cumplió con las condiciones previas al primer desembolso. El primer desembolso del Proyecto se efectuó el 14 de marzo de 2011.
38. El taller de arranque del Proyecto se organizó en San Vicente el 7 de julio de 2011 con la participación de autoridades, ejecutivos y técnicos del Programa y más de 800 productores de toda la zona de influencia del Proyecto. En el mismo mes de julio, se abrió la oficina del Proyecto en San Vicente.

39. Sin embargo, los ajustes en la política del MAG reflejados por el lanzamiento del Programa de Agricultura Familiar (PAF) a inicios de 2011, llevaron al Proyecto a reprogramar el POA de 2011 en cuanto a presupuestos y metas a cumplir. Además, el Proyecto tuvo que trabajar y ajustar los instrumentos técnicos y financieros requeridos para la ejecución de esta política, lo cual tomo un período de aproximadamente dos meses para su conceptualización. La FAO y el IICA hasta el mes de agosto 2011 efectivizaron su institucionalidad para canalizar el apoyo como fue previsto en el marco del PAF.

Descripción del Proyecto

40. La finalidad del Proyecto es 'reducir significativamente los niveles actuales de pobreza de la población rural en los municipios identificados de la región Central y Paracentral, a través de procesos sociales y económicos participativos, impulsados por las comunidades, centrados en el ámbito territorial (cantones, municipios y micro cuencas), y basados en una estrategia de equidad intercultural y de género, a la vez que de sustentabilidad ambiental y fortalecimiento institucional'.
41. Los propósitos del Proyecto según el convenio son:
- Impulsar el desarrollo del capital social y humano de la población objetivo;
 - Apoyar la producción competitiva y sustentable de las unidades familiares de producción agropecuaria, las asociaciones de productores, y las organizaciones económicas;
 - Contribuir a revertir los procesos de erosión de suelos, deforestación y degradación de los recursos naturales en general;
 - Promover la creación y consolidación de unidades productivas y de transformación, convirtiéndolas en microempresas viables y competitivas;
 - Facilitar el acceso a los servicios financieros rurales básicos y especializados en beneficio de los grupos-objetivo identificados, para la producción, la transformación y la comercialización; y
 - Facilitar el fortalecimiento de las capacidades técnicas, la coordinación de programas y proyectos de desarrollo rural, y la armonización de estrategias sectoriales de intervención. Esto incluye la consolidación de las funciones de la OCP del MAG, la formulación e implementación de un programa nacional de desarrollo y modernización rural, y la promoción de la creación de un consejo salvadoreño de desarrollo rural.
42. Los componentes del Proyecto y sus objetivos originales son:
43. **A. Desarrollo del capital Humano y Social.** El objetivo de este componente es apoyar los procesos de desarrollo social y humano de las comunidades y de las organizaciones, bajo una estrategia diferenciada de: (i) inclusión al Desarrollo, que involucra actividades orientadas a los municipios cuya población no ha sido atendida por proyectos apoyados por el FIDA y que tienen un bajo nivel de desarrollo. Esta estrategia se ejecuta en la práctica por medio de tres líneas de acción: apertura de oportunidades a las poblaciones en pobreza extrema en territorios con alto nivel de erosión y con limitada atención previa; promoción del desarrollo de autogestión de mujeres, jóvenes y pobladores de ascendencia indígena; y apoyo a las organizaciones locales para concretar proyectos socio- productivos; y (ii) modernización Rural, la cual incluye actividades enfocadas a municipios con grupos de productores ya establecidos como resultado de un trabajo previo de asesoría técnica productiva, apoyo y acompañamiento.
44. **B. Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales.** El objetivo es el aumento de la capacidad productiva de los pequeños productores organizados, a la vez que se revierten los procesos de deforestación, erosión de suelos, deterioro del medio ambiente y la pérdida de agua disponible para uso humano y de producción. Las líneas de acción contempladas bajo este componente, consisten de: (i) capacitación, organización y asistencia técnica para la producción y la diversificación agropecuarias; (ii) promoción de modelos, viables de producción sustentable de interés para el pequeño productor; (iii) fomento de la agricultura orgánica, la agricultura sostenible en laderas y la agro-forestería comunal; y (iv) el apoyo para la realización de arreglos y convenios, a la vez que la promoción de incentivos materiales para la ejecución de obras de rehabilitación y manejo de recursos naturales y la captación de pagos por servicios ambientales. La ejecución de los sub-proyectos y las obras físicas del componente se basaran en esquemas de coinversiones no reembolsables.

45. **C. Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales.** El objetivo es desarrollar y reforzar las capacidades empresariales a la vez que se promueve la creación y modernización de negocios rurales y microempresas competitivas -agropecuarias y no agropecuarias- desde una perspectiva de cadenas de valor, desarrollo local sustentable y equidad de género, para aportar a la generación de empleo y de ingresos de las familias rurales pobres. El componente busca contribuir a la inserción de los pequeños productores/as, comercializadores y exportadores organizados en los mercados locales, nacionales y regionales. Este componente se ejecutará bajo tres líneas de acción principales: (i) promoción y apoyo al desarrollo de nuevos negocios y microempresas rurales; (ii) modernización y expansión de negocios y microempresas rurales existentes; (iii) servicios de apoyo técnico y empresarial y de acceso a mercados. Su objetivo general es contribuir a la gestión y gerencia eficiente del Proyecto, mediante un proceso participativo de reflexión y análisis que contribuya al aprendizaje, sobre la direccionalidad del Proyecto, sus resultados, limitaciones, estrategias y metodologías, aplicando enfoques culturalmente aceptables para la población objetivo.
46. **D. Servicios Financieros Rurales.** El objetivo de este componente es facilitar el acceso a los servicios financieros rurales a través del fomento de un mercado de servicios financieros, profundizando y expandiendo la intermediación financiera y el acceso a servicios financieros básicos y especializados para beneficio de las familias rurales pobres, los productores/as organizados y los demás miembros del grupo-objetivo identificados en la región Central y Paracentral.
47. **E. Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural.** Este componente comprende tres líneas de acción: (i) fortalecimiento de las capacidades de coordinación de proyectos, programas y del sector; (ii) seguimiento, evaluación y sistematización (S y S/E) de las acciones del proyecto y del desempeño de los programas de desarrollo rural; y (iii) establecimiento y operación de la Unidad UCP.
48. **Grupo objetivo.** El grupo-objetivo es el conformado por los pobladores de cantones pobres de los municipios identificados dentro del área del Proyecto, dedicados a la agricultura familiar de pequeña escala, ya sea de subsistencia o enfocada a la producción para los mercados locales; agricultores sin tierra y jornaleros agrícolas; micro y pequeños empresarios agropecuarios y no agropecuarios; mujeres y jóvenes rurales; y las poblaciones identificadas de marcada tradición cultural indígena.
49. **Costo.** El costo original del Proyecto es de aproximadamente USD 20.1 millones, financiado de la siguiente manera: (i) FIDA: USD 14.6 millones (DEG 9.5 millones); (ii) El Gobierno de El Salvador: USD 4.5 millones; y (iii) Beneficiarios: USD 1.0 millones.
50. **Fechas claves del Proyecto.** El Proyecto tenía originalmente un período de ejecución de seis años a partir de la fecha de entrada en vigor. A continuación se presentan las fechas claves del Préstamo 728-SV:
- | | | |
|------|--|--------------------------|
| i. | Aprobación por la Junta Ejecutiva del FIDA | 12 de septiembre de 2007 |
| ii. | Firma del Préstamo FIDA (728-SV) | 08 de abril de 2009 |
| iii. | Entrada en vigor del Proyecto | 18 de diciembre de 2009 |
| iv. | Fecha de terminación de la implementación | 31 de diciembre de 2015 |
| v. | Fecha de cierre del préstamo FIDA (728-SV) | 30 de junio de 2016 |
51. **Préstamo E-6-SV.** En diciembre de 2011 la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó un financiamiento adicional de la Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria (Fondo Fiduciario) de EUR 11.2 millones. Se firmó el convenio de préstamo el 25 de abril de 2012, se ratificó en la Asamblea Legislativa de El Salvador el 21 de noviembre de 2013 y entró en vigor el 23 de enero de 2014. La fecha de terminación del préstamo será el 31 de marzo de 2019 y la fecha de cierre será el 30 de septiembre de 2019. El FIDA administrará y supervisará este préstamo.
52. Uno de los cambios que resalta es la ampliación del área del Proyecto: El área original del Proyecto comprende las áreas rurales de sesenta y seis municipios de las regiones Central y Paracentral situados en los departamentos de: Cabañas (nueve); Cuscatlán (dieciséis); La Paz (veintidós); San Vicente (trece); y San Salvador (seis: Rosario de Mora, Panchimalco, Guazapa, San Martín, Santiago Texacuangos, Tonacatepeque). Con la financiación adicional del Fondo Fiduciario Español, se añadirán Chalatenango (treinta y tres municipios) y La Libertad (veintidós municipios) al área del Proyecto que comprenderá ciento veintiún (121) municipios en total. Además, se incorpora la categoría de gasto para la financiación de infraestructura social, ambiental y productiva. El desfase entre los dos préstamos para el mismo Proyecto podría implicar la reasignación de los fondos para la Ampliación.

53. **Enmiendas.** Las enmiendas al convenio del Préstamo 728-SV efectuadas hasta la fecha, se las presentan en el párrafo 211.

Estrategias del Proyecto

La estrategia de ejecución

54. La estrategia original del Proyecto, está consignada en el “Plan estratégico 2011-2014” elaborado por la Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPSES) del Proyecto, para ese período. Este plan estratégico busca implementar de manera ordenada los procesos sociales y económicos participativos, en armonía con el medio ambiente y bajo una estrategia de equidad intercultural y de género, propiciando además el fortalecimiento institucional del MAG en función del desarrollo rural, para cumplir con la misión de reducir significativamente los niveles de pobreza de las familias rurales de los municipios identificados en las regiones Central y Paracentral de El Salvador.
55. Con la participación de un equipo coordinador y cuatro equipos zonales, se plantea: (i) realizar acciones para la identificación y diagnóstico del estado actual de las organizaciones comunitarias y productivas del área del Proyecto para determinar acciones para su fortalecimiento, así como sus intereses y potencialidades para ejecutar proyectos económicos; (ii) ofrecer a sus beneficiarios capacitación, servicios financieros y de asistencia técnica para el fortalecimiento organizacional y el desarrollo y evolución de sus iniciativas productivas hacia niveles superiores de agricultura sostenible, microempresas o negocios rurales con vinculación a mercados; y (iii) promover alianzas para potenciar y hacer sostenibles las acciones en el territorio. Estas acciones incorporan la rehabilitación y conservación de los recursos naturales y un enfoque de equidad de género como ejes transversales buscando la mejora de las condiciones ambientales y la garantía de la participación activa de las mujeres y los jóvenes en estos procesos.
56. En esta estrategia se plantea el acompañamiento de un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización que apoya la planeación, gestión y ejecución del Proyecto, produciendo información para la comunicación y divulgación a diferentes niveles y a la vez se encarga de generar ciclos de aprendizaje y gestión del conocimiento, acompañados de acción, reflexión y sistematización con el fin de asimilar las experiencias derivadas de la implementación.
57. Sin embargo, el mismo año de formulación de la estrategia, se decidió a nivel político de alinear el Proyecto con el Programa de Agricultura Familiar (PAF), afectando la dinámica de los componentes B y C; el primero con el PAF – Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF-SAN) y el segundo con el PAF – Encadenamientos Productivos (PAF-EP). Por lo tanto, se modificaron la metodología y la estrategia de estos dos componentes, lo cual se explica en términos más específicos en la revisión de ellos en el capítulo ‘Principales Resultados de la Ejecución’ del presente informe. Para su operación, el Proyecto sigue organizado en los cinco componentes arriba mencionados.

Estrategia de focalización

58. El Proyecto se concentra en 66 municipios con altos niveles de pobreza, ubicados en los departamentos de Cabañas, Cuscatlán, La Paz, San Vicente y la zona rural de San Salvador en las regiones Central y Paracentral del país. Entre estos municipios se localizan 16 con marcada tradición indígena³. Con la ampliación del Proyecto financiada por el Préstamo E-6-SV se incorporarán dos nuevos departamentos (Chalatenango y La Libertad) con 55 nuevos municipios.
59. La población objetivo actual está formada por 74,600 personas distribuidas en 33,000 usuarios directos y 41,600 indirectos. Las características definidas para la población objetivo del Proyecto son: personas pobres dedicadas a la agricultura familiar de subsistencia u orientadas a la producción de pequeña escala para los mercados locales, agricultores sin tierra y jornaleros agrícolas, micro y pequeños empresarios agropecuarios y no agropecuarios, mujeres y jóvenes rurales, y pobladores de comunidades de marcada tradición cultural indígena.
60. Actualmente el Proyecto ha logrado atender a 45 municipios (68% del total) con proyectos de producción sustentable y manejo de recursos naturales, microempresas y negocios rurales, y ha alcanzado una cobertura de 15,292 usuarios directos. Entre estos municipios, el Proyecto ha realizado acciones en todos aquellos de su área de atención que han sido considerados como de marcada tradición indígena. Este apoyo se ha brindado por

³ Perfil de los pueblos indígenas de El Salvador. Banco Mundial-RUTA-CONACULTURA. 2000

medio de la atención a organizaciones comunales existentes, principalmente ADESCOS; sin embargo, no ha sido posible identificar y apoyar a organizaciones específicas de población indígena, excepto en el caso de la organización FUNTRAC, ubicada en el municipio de Suchitoto del departamento de Cuscatlán.

Cuadro 1: Cobertura de Municipios y de usuarios directos por departamento. Octubre 2013

DEPARTAMENTO	MUNICIPIOS		USUARIOS DIRECTOS	
	Meta	Atendidos	Atendidos	% de la meta
Cabañas	9	8	2,858	32.7
Cuscatlán	16	10	2,511	37.5
La Paz	22	11	3,042	46.1
San Salvador	6	7	1,480	34.4
San Vicente	13	9	5,401	81.2
TOTALES	66	45 (68% del total)	15,292	46.3

Fuente: Datos suministrados por la UPSES. Noviembre 2013

61. Cabe destacar que el Proyecto, desde su formulación, ha venido utilizando los conceptos de usuarios y beneficiarios como sinónimos, produciendo confusiones en el registro de la población objetivo y principalmente en la estimación de las familias beneficiarias, cuya meta de cobertura no se establece en los documentos oficiales, pero que debe ser contabilizada dentro del cumplimiento de indicadores RIMS del FIDA.

Estrategia de género

62. Desde su diseño, el Proyecto propone la implementación de una estrategia deliberada de equidad de género junto con estrategias de sustentabilidad ambiental y fortalecimiento institucional. El Documento de Trabajo 3 del Informe de Formulación del Proyecto (2007), se refiere a la perspectiva de género en la implementación del Proyecto y plantea tres líneas estratégicas básicas, acordes con la estrategia general del Proyecto: (i) exploración de nuevos caminos para la modernización y consolidación de negocios rurales de mujeres y jóvenes; (ii) ampliación de las oportunidades para el desarrollo de la mujer, y de las y los jóvenes rurales; y (iii) una línea dirigida a garantizar la transversalidad del enfoque de género en todas las acciones de su implementación.
63. Adicionalmente, en el marco lógico del Proyecto se estableció que el 30% de un total de 33,000 beneficiarios directos serían mujeres (9,900). También se definieron metas específicas de cobertura de mujeres como parte de los diferentes resultados esperados del Proyecto y se especificó que se deben incorporar los temas transversales en el diseño de todas las actividades para promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres rurales, en especial de mujeres en condición de exclusión.
64. Con base en esta estrategia, fue preparada en abril de 2012, la estrategia que se encuentra vigente al momento de esta RMT, que ha incorporado leves modificaciones en octubre de 2013 para adecuarse a los cambios en la organización general de trabajo del Proyecto, implementadas por el Director actual. Esta estrategia plantea el objetivo de “impulsar el desarrollo económico en los territorios con equidad de género a fin de contribuir al empoderamiento de las mujeres, (las personas jóvenes y población indígena) de las zonas rurales, como parte de las organizaciones o grupos de interés; asegurando su participación en los negocios desde un enfoque de cadenas de valor en las áreas de influencia del MAG-PRODEMOR CENTRAL”. La estrategia contempla dos ejes: (i) el enfoque de género de carácter transversal e institucionalización de la perspectiva de género; y (ii) promoción y fomento del empoderamiento y la autonomía de las mujeres (y los jóvenes rurales) por medio de capacitación, acciones afirmativas y emprendimientos económicos.

65. Esta estrategia, tangencialmente busca dar una respuesta al mandato del Proyecto de brindar atención diferenciada a la población joven, plasmado en el documento de diseño del Proyecto (2007). La ausencia de una estrategia especial de atención a la juventud y la definición de metas de cobertura específicas, sin embargo, continúa siendo una carencia del Proyecto.
66. Cabe destacar que el proceso de transversalización del enfoque de género carece de una asignación presupuestaria en los diferentes componentes del Proyecto que permitirían garantizar recursos para las actividades relacionadas con la implementación del enfoque y la atención a las mujeres.

Principales resultados de la ejecución

67. A continuación se detallarán las principales características y resultados de la ejecución del Proyecto.

Componente A: Desarrollo del Capital Humano

68. El objetivo general del Componente, es apoyar los procesos de desarrollo social y humano de las comunidades y de las organizaciones, bajo una estrategia diferenciada de: (i) Inclusión al Desarrollo para las áreas que no han sido atendidas por proyectos apoyados por el FIDA; y (ii) Modernización Rural para las áreas que ya tienen grupos de productores establecidos como resultado de un trabajo previo de asesoría técnica productiva, apoyo y acompañamiento. Sin embargo, en el trabajo diario del Proyecto no hay diferencia entre la estrategia en las distintas áreas, sino hay un enfoque distinto según el desarrollo de las organizaciones focalizadas.
69. Para afinar el enfoque estratégico del Proyecto, se ha desarrollado una Estrategia Operativa (EO) del Componente de Desarrollo Humano y Social - 2013-2014, concluido en octubre de 2013, con el propósito de contar con mecanismos de operación y coordinar acciones con las distintas áreas de la UCP. Según esta estrategia, para lograr los resultados esperados, se plantea un trabajo de fortalecimiento de las capacidades de participación y toma de decisiones y de gestión por parte de las comunidades rurales, asociaciones de productores así como de proveedores de servicios para desencadenar un proceso de desarrollo integral incluyente centrado en la comunidad y la autogestión para encauzar la modernización rural.
70. El componente tiene un presupuesto total de USD 2,099.300 de los cuales USD 1,900,000 son recursos FIDA (90.5%). A la fecha de la RMT se ha ejercido USD 378,090.45 (18%) de las inversiones previstas. La mayoría de los gastos, casi USD 250,000, se han cargado a la categoría de gastos III 'Convenios y contratos' donde entran los costos de contratación de técnicos y consultores.
71. **Promoción y actividades de divulgación del Proyecto.** Para la promoción del Proyecto, a la fecha se han realizado 108 eventos dirigidos a organizaciones de base, municipalidades, instituciones, grupos de interés y otros actores que pueden intervenir en la implementación y complementariedad que requiera el Proyecto. Han participado personas jóvenes y población de ascendencia indígena, aunque habrá que precisar los porcentajes alcanzados de acuerdo con el número de participantes y considerando años anteriores. Se cuenta con cartillas promocionales y rótulos que son utilizados en los eventos.
72. **Caracterización.** El primer levantamiento de información llamado caracterización, se obtiene de una ficha o boleta que contiene información básica sobre el tipo de organización y perfil de las personas que realizan la primera demanda de los servicios al Proyecto. Derivado del análisis de la ficha, la Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPSES) se encarga posteriormente de categorizar a las organizaciones en cuatro categorías: A) Organizaciones consolidadas; B) Organizaciones en vías de consolidación; C) Organizaciones en proceso de desarrollo; y D) Organizaciones en formación. La caracterización se realiza con una metodología llamada Programa de Fortalecimiento Organizacional (PROFOR) que se constituye en una herramienta para determinar las limitantes del desarrollo de las capacidades organizacionales y empresariales de los grupos u organizaciones beneficiarias. Utilizando cifras de 2011 y 2012 (las cifras de 2013 no estaban consolidadas al momento de la RMT), en el Proyecto se encuentra la mayor concentración de organizaciones categorizadas como C (67 organizaciones; 35.4%), seguidas de las organizaciones más débiles, D (65 organizaciones; 34.4%), en cuanto a las A están en un tercer orden (29 organizaciones; 15.3%), y finalmente, se ubican las categorizadas en B (28 organizaciones; 14.8%).
73. Posterior a la categorización de las organizaciones, se contratan los servicios de un consultor externo para aplicar el Diagnóstico Socio Empresarial (DSE) en las organizaciones elegibles con objeto de que las personas integrantes de las organizaciones, realicen un autoanálisis y reconocimiento de su propia realidad en aspectos sociales, organizativo y empresariales y productivos además de sus potencialidades, recursos y oportunidades de mejora para el crecimiento organizativo y manejo del negocio. Esta actividad se desarrolla en un plazo de 5 días hábiles aproximadamente más los días para consolidar el documento final.
74. **Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO).** A partir del DSE socializado, se elabora un PFO que puede llegar a tener en promedio de doce meses. En el siguiente cuadro se muestra la estructura de los PFO elaborados en 2013, la estructura y el desarrollo del documento ha mejorado sensiblemente respecto a los de

años previos. En su contenido puede encontrarse un análisis de las limitaciones y potencialidades de las organizaciones que reconocen el nivel de desarrollo en el que se encuentran, para poder plantear acciones prioritarias y alcanzables para el tipo de organización, considerando el período de intervención. Además el PFO participativo y socializado, permite a las organizaciones tener un cronograma de actividades a desarrollar con lo cual se programan las acciones a seguir.

Cuadro 2: La estructura del Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO)

PFO	OBJETIVOS
Potencialidades y Limitantes	Determinar potencialidades y limitantes de la organización, de acuerdo con su situación y nivel de desarrollo (caracterización y DSE)
Desarrollo organizacional	Priorizar acciones y recursos para fortalecimiento organizacional para alcanzar autosuficiencia para conducir su proceso de desarrollo estratégico.
Estrategia de intervención	Presentar estrategia de intervención por área de desarrollo que plantee el período necesario para fortalecer la organización y superar sus problemas y limitantes.
Plan de transformación para desarrollar capacidades y habilidades	Establecer el plan de transformación para desarrollar capacidades y habilidades a nivel de dirigentes, personal clave y membresía de la organización, tendiente a mejorar su nivel de gestión interna, como administradores y proveedores de servicios e inversión productiva.
Presupuesto	Determinar los recursos necesarios para el mejoramiento de la infraestructura, mobiliario y equipo de oficina, enmarcado en el grado de contribución para el desempeño eficiente de las actividades de la organización.
Seguimiento y Evaluación	Definir mecanismos, herramientas, instrumentos que la organización implementará para el acompañamiento, seguimiento y evaluación del PFO.
Equidad de Género y Juventud	Establecer mecanismos concretos que la organización implementará para garantizar la participación de la mujer y jóvenes en la ejecución del PFO.

75. Se destaca que la coordinación del Componente A, entró en un proceso para identificar a los prestadores de servicios más capaces en la elaboración e implementación de DSE y PFO y ofrecerles capacitación para mejorar la calidad de los entregables, así como asegurar que fueran llevados a cabo en forma participativa y aceptados por los grupos; condiciones que no se presentaron en años previos. A la fecha se han elaborado 107 PFO.
76. En cuanto al proceso de implementación del PFO, se establece la contratación de otro consultor que permitirá fortalecer las capacidades organizacionales, empresariales y productivas con enfoque de género y juventud para luego elaborar e implementar los Planes que ofrecen los Componentes B y C. Todos los elementos del PFO deben reflejar las necesidades de la población atendida. En algunos casos las organizaciones no han implementado el PFO pero han avanzado directamente a la ejecución de los Planes de Negocios. Esto significa que varias organizaciones no se han fortalecido internamente antes de empezar su emprendimiento.
77. **Planes Integrales y Planes Estratégicos.** Por el hecho de que varias organizaciones no han implementado el PFO, el Proyecto, bajo la dirección actual, ha introducido dos nuevos planes a ejecutarse después o durante el Plan de Negocio para compensar por la falta de fortalecimiento inicial. Se decidió en los comités zonales, implementar para las organizaciones en las categorías B, C y D 'Planes Integrales' y 'Planes Estratégicos', para organizaciones en categoría A. Esta acción deberá demostrar al interior de la UCP, un proceso más eficaz con el ordenamiento y armonización de las acciones que se llevan a cabo con las organizaciones atendidas.
78. **Plan de Capacitación.** La misión encontró que el Componente ha hecho el esfuerzo por preparar una propuesta, para contar con un Plan de Capacitación 2013-2014, el documento fechado en octubre de 2013, aún no ha sido socializado y deberá pasar por un proceso de aprobación y adopción en primera instancia de las áreas de la

UCP. El documento presenta una introducción que enmarca la definición de capacitación como el conjunto de procesos organizados relativos a la educación no formal mediante conocimientos, habilidades y cambios de actitud para incrementar la capacidad individual y colectiva.

79. El Proyecto reconoce la capacitación como un elemento clave de sostenibilidad en los procesos de desarrollo rural para la mejora de la competitividad de las empresas. Se indica que la primera base para definir el Plan de Capacitación es la categorización que se presenta en el PROFOR.
80. Los objetivos generales y específicos de la capacitación es el fortalecimiento de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales del recurso humano, con el fin de posibilitar el desarrollo organizacional–empresarial y lograr la sostenibilidad de las organizaciones.
81. Algunas de las capacitaciones orientadas al fortalecimiento de capacidades, más relevantes en este período han sido las relacionadas con liderazgo, trabajo en equipo, normativas legales de las organizaciones, requisitos del negocio, controles administrativos financieros, costeo, registros de marca; aunque aún debe profundizarse en este trabajo ya que por ahora las acciones son incipientes. Los temas que no están por ahora visibilizados son Educación Financiera en coordinación con el Componente D, y solo en menor grado temas como conocimiento del mercado, ventajas competitivas y comparativas, estrategias de mercado, control de calidad e innovación en coordinación con el Componente C y aspectos relacionados con seguimiento y evaluación para la transferencia de capacidades que les permitan recabar información útil para la toma de decisiones y relacionada al PFO y Planes de Negocio (PN) implementados.
82. La transferencia de capacidades para la autogestión no ha sido trasladada a todas las organizaciones para la contratación de sus propios prestadores de servicios. Tampoco es tan visible el enfoque transversal del Componente B de producción sustentable y rehabilitación de recursos naturales, aunque sería deseable introducir estos aspectos también en los PFO.
83. **Proceso de legalización.** Los grupos u organizaciones que demandan servicios y que han logrado pasar a la etapa de pre-inversión pueden presentarse tres situaciones:
 - a. Organizaciones que están legalizadas y cuentan con la documentación en orden y actualizada;
 - b. Organizaciones que han sido legalizadas pero la documentación está desactualizada; y
 - c. Grupos de interés con potencial que no han iniciado procesos de legalización.
84. Para las últimas dos situaciones, el Proyecto tiene establecido un procedimiento para apoyar a las organizaciones o grupos con potencial para regularizar y obtener su legalización y así estar en condición acceder a los recursos que ofrece el Proyecto. Se encontró positivamente que no sólo se trata de un proceso de apoyo para la gestión y cumplimiento documental, sino que se contratan los servicios de consultoría externa de un período de dos meses para entrar en un proceso de formación y concientización que permita a las personas conocer los derechos y las obligaciones que implica la asociatividad, para así tomar consciencia de las responsabilidades que se adquieren al pasar de una etapa productiva a una empresarial. La legalización es un elemento que aumenta las posibilidades de éxito de las organizaciones y el primer eslabón para la sostenibilidad de las organizaciones. A la fecha se ha apoyado en la legalización a un total de 28 organizaciones.
85. **Servicios tercerizados.** El componente contrata servicios de consultorías externas de carácter individual por productos específicos. Se contratan los consultores precalificados con contratos “Retainer” para desarrollar productos específicos por un monto predeterminado, tales como Diagnósticos Socio Empresariales, Planes de Fortalecimiento Organizacional, Planes Integrales, Planes Estratégicos, Procesos de legalización. Esta modalidad fue introducida y actualizada en 2013 para agilizar los procesos administrativos y mejorar la calidad de los productos entregados por los consultores.

Principales Productos – Componente A

En resumen los principales productos del Componente son:

- 108 eventos de promoción y divulgación;
- 261 organizaciones/grupos caracterizados;
- 107 Diagnósticos Socio Económicos (DSE) elaborados;
- 107 Planes de Fortalecimiento (PFO) elaborados de los que se han implementado 36 (33%);
- 16 organizaciones han recibido dotación de mobiliario y equipo de oficina básico;
- 9 eventos realizados para el intercambio de experiencias entre organizaciones;
- 3 eventos realizados para el intercambio de experiencias nacionales e internacionales incluyendo otros proyectos FIDA;
- 28 organizaciones apoyadas y acompañadas en procesos de legalización y actualización de documentos legales.

Principales Resultados del componente

86. El Componente ha desarrollado esfuerzos en el cumplimiento de metas como la promoción y divulgación del Proyecto, formulación de diagnósticos socio empresariales, elaboración de los PFO además de apoyar a grupos de interés para su legalización.
87. Por ahora sólo se tienen 36 organizaciones con PFO implementados lo cual significa que varias organizaciones no han sido fortalecidas y no se han logrado resultados sólidos por la falta de implementación de muchos de los PFO. Durante las visitas de campo, una cantidad considerable de los miembros de las organizaciones visitadas no estuvieron en condición de expresar con sus propias palabras, la utilidad de los DSE y los PFO. Por el otro lado, ya se reportan unas cuantas organizaciones fortalecidas. Se espera que en el corto plazo la UCP ofrezca una definición de organizaciones fortalecidas para homologar el entendimiento. Otra debilidad ha sido que el PROFOR no ha sido aplicado periódicamente para mostrar cambios en las organizaciones.
88. En cuanto a las capacitaciones recibidas, los beneficiarios muchas veces no cuentan con una precisión sobre cuáles y cuántas han sido impartidas por el Proyecto y cuáles por otras iniciativas. Sin embargo, la mayoría de las capacitaciones han estado concentradas en aspectos técnico-productivos.
89. Se han realizado giras de intercambio que, según los beneficiarios entrevistados, tienen efectos positivos en la autoestima, motivación y empoderamiento de quienes integran las organizaciones apoyadas que los mueve a una mentalidad empresarial.

Componente B: Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales

90. El objetivo general del Componente es el aumento de la capacidad productiva de los pequeños productores organizados, a la vez que se revierten los procesos de deforestación, erosión de suelos, deterioro del medio ambiente y la pérdida de agua disponible para uso humano y de producción.
91. **Estrategia.** Originalmente la estrategia de intervención se centraba en la recuperación, conservación y manejo integral de los recursos naturales (en el ámbito territorial, comunal, y de las unidades familiares de producción), partiendo de la concientización de la población rural, la difusión y apoyo para la aplicación de prácticas sustentables de producción y recuperación de los recursos naturales.

92. Las líneas de acción originalmente contempladas bajo este componente, consistían de: (i) capacitación, organización y asistencia técnica para la producción y la diversificación agropecuarias; (ii) promoción de modelos, viables de producción sustentable de interés para el pequeño productor; (iii) fomento de la agricultura orgánica, la agricultura sostenible en laderas y la agroforestería comunal; y (iv) el apoyo para la realización de arreglos y convenios, a la vez que la promoción de incentivos materiales para la ejecución de obras de rehabilitación y manejo de recursos naturales y la captación de pagos por servicios ambientales. La ejecución de los sub-proyectos y las obras físicas del componente se basaran en esquemas de coinversiones no reembolsables.
93. En el diseño, las actividades bajo este componente comprenden: (i) apoyo a productores/as para la formulación de planes de producción agropecuaria sustentable, (ii) capacitación y asistencia técnica a productores/as por medio de asociaciones de productores/as de enlace con capacidades técnicas desarrolladas, prestadores de servicios especializados y productores inductores comunitarios (PIC). Para el caso de prestación de servicios por medio de asociaciones de productores/as, se hará por medio de transferencia de fondos de forma directa.; (iii) asignación de fondos competitivos de coinversión para la producción sustentable, rehabilitación y conservación de los recursos naturales; (iv) promoción de la diversificación productiva; (v) apoyo al acceso a los recursos del Fondos del Milenio; (vi) ejecución de obras de rehabilitación, reforestación y promoción de una agricultura de conservación en zonas de ladera, incluyendo pago por servicios ambientales; (vii) acciones de prevención y obras de mitigación del riesgo a los desastres naturales en micro cuencas específicas; y (viii) educación ambiental en las escuelas de la región.
94. **Nueva estrategia de intervención.** Al inicio de la ejecución del Componente se incorpora el PAF-SAN; ante lo cual, se replantea la intervención en campo, adoptando la estrategia y la metodología propuesta por FAO. Con la puesta en marcha del PAF-SAN, las acciones de rehabilitación de recursos naturales fueron relegadas en su ejecución, pero a partir de las recomendaciones hechas en las últimas dos misiones de supervisión, se retomaron dichas acciones en el segundo semestre de 2013.
95. La estrategia de PAF-SAN permite identificar los procesos de participación de los beneficiarios así como la intervención de los Componentes A y B y en alguna medida, la rehabilitación de los recursos naturales. Dicha metodología incluye: (i) el Taller de Identificación de Oportunidades (TIO); (ii) llenado de Planes de Finca Hogar; (iii) selección de Familias Demostradoras; (iv) definición de los mecanismos de incentivos; (v) Escuelas de Campo (ECA); y (vi) el Taller Hogareño. Además, se presentan acciones estratégicas ambientales de adaptación y mitigación⁴, las que pueden ser fortalecidas con el desarrollo de instrumentos para su implementación.
96. Las ECA funcionan bajo el enfoque de ser un centro de aprendizaje de nuevas técnicas productivas en la cual se promueve la diversificación productiva. Según lo define la estrategia de implementación del componente “*Es una metodología participativa fundamentada en la educación no formal para adultos, donde familias rurales y equipos facilitadores intercambian conocimientos, tomando como base la experiencia y la experimentación a través de métodos sencillos y prácticas, utilizando el cultivo y el hogar como recurso de enseñanza-aprendizaje para el empoderamiento y desarrollo de las comunidades*”. Los principales cultivos que han sido implementados son las hortalizas (tomate, chile, repollo), se pretende el aprovechamiento de los espacios del hogar como unidad productiva, buscando asegurar el consumo familiar pero buscando maximizar los rendimientos para la comercialización. La metodología indica que para cada organización que atiende a las 304 familias, en la cual, la organización principal aglutina a las familias demostradoras (FD) por medio de la implementación de la ECA. El número de FD es de 16, las FD implementan parcelas demostrativas en sus hogares e irradian a 18 familias, de esta cuenta se completan las 304 familias por organización.
97. El componente ha iniciado con buen pie la inclusión de las buenas prácticas para la recuperación de los recursos naturales, sin embargo estas necesitan ser acompañadas con mayor desempeño en los planes de negocio y las Microempresas Rurales-MER. Es importante dar mayor relevancia al manejo eficiente de los recursos en los PN y MER con el fin de ir creando conciencia sobre el buen uso de los recursos para que se garantice su sostenibilidad.
98. El componente ha ejecutado USD 2,577,605 desde 2011. Casi USD 2.1 millones son cargados de la categoría de gasto III ‘Convenios y Contratos’ ya que los proyectos de seguridad alimentaria (PAF-SAN), incluyendo los incentivos, los ingresan como convenios de producción de granos básicos. Hasta la RMT se ha financiado los

⁴ Estrategia Ambiental de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático del Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL

planes ambientales con casi USD 200,000 de la categoría IV.b) 'Fondos de coinversiones de rehabilitación y conservación de los recursos naturales'.

99. **Proyectos PAF-SAN.** El Proyecto apoya 29 organizaciones, que ejecutan 30 proyectos para la seguridad alimentaria y nutricional, bajo la metodología PAF-SAN (una organización tiene a su cargo el doble de familias estipuladas en la metodología PAF-SAN). El departamento donde más se han apoyado organizaciones bajo dicha metodología es San Vicente que aglutina el 31% de las organizaciones apoyadas; los departamentos de Cabañas y Cuscatlán agrupan el 21% cada uno, seguidos por los departamentos de La Paz y San Salvador con 13% de las organizaciones apoyadas. De acuerdo al mapa de pobreza, que muestra los municipios priorizados, en los departamentos de intervención del Proyecto, zona que presenta mayor número de municipios en pobreza y pobreza extrema, lo cual coincide con el apoyo por parte del Proyecto. Bajo este enfoque, el número de personas beneficiadas asciende a 9,120⁵. De acuerdo a las vistas realizadas se pudo constatar que no necesariamente asisten todas las personas programadas por organización, del total de personas. Se estima mediante entrevista a las organizaciones en las visitas de campo realizadas durante la RMT, que 80% de las personas asiste a todas las actividades programadas bajo esta metodología.
100. No se ha evidenciado con claridad la funcionalidad de la metodología PAF-SAN, no todas las familias participan en las ECA, en algunos de los casos las intervenciones no corresponden a lo plasmado en los Planes de Finca lo que ha generado descontento y desmotivación para participar activamente en la organización. Se observó que las organizaciones administradoras del PAF-SAN algunas veces descuidan sus actividades económicas originales para atender las necesidades y actividades del PAF-SAN, sin recibir fortalecimiento organizacional u otro tipo de apoyo como organización. Mediante la ejecución de los proyectos productivos con enfoque PAF-SAN se han dotado de insumos productivos en apoyo a las unidades productivas: 513 parcelas diversificadas de hortalizas, 126 sistemas de micro riego, 1,723 pequeños huertos familiares, 23 almácigos para la producción de plántulas de hortalizas; 771 módulos⁶ de 64,400 aves y 52 campañas de vacunación realizadas, 41,167 árboles frutales y 180 módulos de granos básicos; dichos incentivos han sido combinados con la promoción de la elaboración de insumos orgánicos. Sin embargo, no se ha evidenciado con claridad la funcionalidad de la metodología PAF-SAN; no todas las familias participan en las ECA porque en algunos casos las intervenciones e incentivos no corresponden a lo plasmado en los planes de finca lo que ha generado descontento y desmotivación para participar activamente en la organización. Por el número de las organizaciones en cuanto al número de familias, es difícil establecer los criterios para la distribución de los incentivos, que son pocos y solamente (generalmente) para las familias demostradoras.
101. Se ha promovido la diversificación productiva dotando de recursos físicos y asistencia técnica para la producción agrícola, contribuyendo a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional mediante la distribución de incentivos familiares y la capacitación nutricional a familias con aproximadamente 750 niños menores de 5 años y en riesgo de desnutrición.
102. **Proyectos Ambientales.** A la fecha se han aprobado 11 proyectos ambientales dirigidos principalmente a la preservación de los recursos naturales mediante la: rehabilitación y mejora de las fuentes de agua, reforestación y restauración de bosques de galería, sistemas agroforestales y silvopastoriles, prácticas y obras de conservación de suelos y se está iniciando con los acciones para el compostaje y manejo de desechos sólidos. Con este tipo de proyectos se está beneficiando a 944 personas, 418 (44%) mujeres y 526 (56%) hombres, aunque es sabido que el tipo de proyectos tendrán mayor impacto en el número de beneficiados indirectamente.
103. Al ser proyectos de recién puesta en marcha (los cuales inician a partir de agosto de 2013), no se tienen datos de ejecución financiera pero ya se presentan los siguientes resultados positivos: obras y prácticas de conservación de suelo⁷ en 82 hectáreas, reducción del consumo de leña en aproximadamente 2,670 metros cúbicos⁸ por la dotación de estufas mejoradas a 445 familias, esto impacta en la disminución de la deforestación y la mitigación de los problemas respiratorios a las familias beneficiadas. Se espera obtener mayores resultados en cuanto los proyectos estén en ejecución y se vayan recogiendo los datos técnicos sobre impacto que se está generando debido a esta intervención.

⁵ Se asume que por cada organización se beneficia a 304 personas/familias.

⁶ El módulo lo integra una familia demostradora (dentro la metodología PAF-SAN) y las 18 familias irradiadas que se reúnen con el fin de aprender el proceso productivo de la producción de aves. Generalmente son módulos con producciones de 100 aves que incluye: vacunación, alimentación, manejo profiláctico, manejo de la producción y en algunos casos la comercialización del producto, carne o huevos. Cada módulo es definido en consulta comunitaria de acuerdo a la necesidad de las familias que integran la ECA.

⁷ Las prácticas y obras de conservación de suelo son: barreas vivas (piña, izote), barreras muertas (piedras), acequias, siembra en curva a nivel, etc.

⁸ Cálculo basado en estudio técnico de consumo promedio de leña por familia, replicado en base a capacidad forestal por área.

104. **Asistencia Técnica.** Para brindar los servicios técnicos en el territorio, para proyectos con PAF-SAN y ambientales, el Proyecto se apoya con los 4 técnicos zonales del Componente (un técnico por zona). A pesar de muchas limitaciones han realizado esfuerzos para cubrir las demandas de los servicios técnicos de los beneficiarios dados los lineamientos de la metodología del PAF-SAN. Se cuenta con 24 técnicos extensionistas quienes son contratados por las organizaciones y 6 técnicos designados por CENTA en la zona de intervención del Proyecto para brindar apoyo al PAF-SAN, también cuenta con los servicios de una nutricionista para llevar los registros de la atención a niños menores de cinco años, que son atendidos en los talleres hogareños.
105. La asistencia técnica en las organizaciones atendidas con la metodología PAF-SAN y proyectos ambientales se incluye dentro del Proyecto que se implementa como organización. En el caso de los proyectos de Seguridad Alimentaria cada organización (que cuenta con 304 familias) es atendida por un técnico⁹. El pago de los servicios técnicos se incluye en el plan, son responsabilidades de la organización el proceso de selección y contratación de los técnicos así como su supervisión y evaluación para considerar una posible recontractación. En el proceso mencionado anteriormente intervienen los zonales para darle seguimiento a las acciones que realizan los técnicos contratados por las organizaciones, levantan información y dan seguimiento para la resolución de posibles problemas que se presenten en las organizaciones.

Principales Productos – Componente B

En resumen los principales productos del Componente son:

- Han sido beneficiadas 29 organizaciones para la seguridad alimentaria y producción sustentable, por un monto total de USD 1.35 millones, de los cuales han ejecutado USD 1.17 millones (87%).
- Se brindan servicios orientados a la promoción de la diversificación productiva y agropecuaria, acciones nutricionales y de mejora del hogar que beneficia a 9,120 personas de los cuales 3,750 son mujeres.
- Están en ejecución 11 proyectos ambientales con monto de USD 499,954.50 beneficiando a 944 personas, 418 (44%) mujeres y 526 (56%) hombres. Al ser proyectos de reciente implementación no se tienen datos de ejecución financiera.
- Dotación de insumos productivos en apoyo a las unidades productivas: 513 parcelas diversificadas de hortalizas, 126 sistemas de micro riego, 1,723 pequeños huertos familiares, 23 plantineros para la producción de hortalizas; 771 módulos de 64,400 aves y 52 campañas de vacunación realizadas, 41,167 árboles frutales y 180 módulos de granos básicos; dichos incentivos han sido combinados con la promoción de la elaboración de insumos orgánicos.

Principales Resultados del componente

106. **Resultados de los proyectos PAF-SAN.** Como resultado de las intervenciones, se observó la diversificación e incremento de la producción de alimentos a través de las 513 parcelas de hortalizas que han generado utilidad bruta aproximada USD 237,000 por la venta de excedentes, dicha producción ha sido distribuida en las familias que intervienen en las parcelas, de esa cuenta los ingresos se ven diluidos y no se está generando capacidad para ahorrar y continuar con la producción; se determinó que las FD serán quienes con mayor facilidad desarrollen las capacidades productivas y que implementen o continúen las mejoras productivas en sus unidades productivas y repliquen los aprendizajes que están aprendiendo en las ECA; para el caso de las FI existe baja probabilidad de continuar con el desarrollo productivo al carecer de unidades productivas (o muy escaso espacio productivo) y no asisten completamente a las prácticas en la ECA.

⁹ Caso especial es la Asociación ADESA DE R.L. que incluye 912 familias pero existen dos técnicos.

107. De acuerdo a los datos proporcionados por el Proyecto, la implementación de módulos de aves para la producción de huevos y carne ha generado aproximadamente USD 230,580 de utilidad bruta en los 771 módulos de aves que han sido implementados. Cabe destacar que ha sido un proceso un poco complicado, dado que una “peste” (enfermedad) afectó todos los módulos de aves que estaban en pie en ese momento (tanto a los módulos con especies mejoradas tanto como a las aves de patio (gallinas criollas), dejando síntomas de frustración y descontento en las familias. A partir de ello el Proyecto emprendió nuevas medidas para los nuevos módulos, contando al momento de la RMT con nuevos módulos sanos.
108. La dotación de estufas mejoradas a 445 familias, según cálculos hechos por los técnicos del Proyecto, han reducido el consumo de leña en aproximadamente 2,670 metros cúbicos. Otro de los impactos positivos de la dotación de estufas mejoradas aduce la reducción de problemas respiratorios y la reducción de tiempo en ir al campo a recoger la leña. Para hacer evidente los resultados en seguridad alimentaria se necesita que exista monitoreo de los indicadores para demostrar el cambio que se está obteniendo dada la intervención con las acciones para la seguridad alimentaria y nutricional. Estos registros aún son prematuros para hablar de cambios significativos sobre el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones.
109. **Resultados de los proyectos ambientales.** Por la implementación de proyectos ambientales y según lo comentado en párrafos anteriores de momento no se presentan aún resultados tangibles por la implementación de los proyectos ambientales. Las distintas acciones y actividades destinadas a la rehabilitación de los recursos naturales se centran en: rehabilitación y mejora de las fuentes de agua, reforestación y restauración de bosques de galería, sistemas agroforestales y silvopastoriles, prácticas y obras de conservación de suelos que han permitido la manejo en 82 hectáreas, además se está iniciando con los acciones para el compostaje y manejo de desechos sólidos.
110. De los principales resultados mencionados resulta incierto definir la sostenibilidad para los distintos proyectos implementados. Hablar de sostenibilidad dependerá de fortalecimiento que den a la organización en los aspectos organizacionales, productivos y de especialización técnica de acuerdo al rubro al que las organizaciones apuesten su desarrollo, es por ello que llevar a un segundo nivel a las organizaciones apoyadas, promoviendo actividades verdaderamente productivas y generadoras de ingresos hará que sean sostenibles en el tiempo, puesto que los apoyos favorables y de acuerdo a las necesidades satisfechas promoverán por sí solas la sostenibilidad acompañadas del nivel de satisfacción humana que sientan las personas beneficiadas con su entorno, promoverá las expectativas para continuar su desarrollo.

Componente C: Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales

111. El componente C tiene el objetivo general de “Potenciar y modernizar negocios rurales agrícolas y no agrícolas desde una perspectiva de cadena de valor, desarrollo local ambiental y equidad de género, para la generación de ingresos a las familias rurales y así contribuir a reducir la pobreza rural de la región paracentral y central del país”.
112. Para ejercer la cobertura llevada a cabo por el Proyecto, se diseñó una estructura organizativa regionalizada, el equipo técnico asignado al Componente ha consistido de 5 Técnicos: 1 Coordinador y 4 Coordinadores de Negocios Zonales. Dicho equipo ha dado evidencias de sustentar elevados niveles de motivación, trabajo en equipo, liderazgo y profesionalismo en el desempeño de sus funciones.
113. **Estrategia del componente.** Este Componente enfoca tres líneas de acción principales: (i) promoción y apoyo al desarrollo de nuevos negocios y microempresas rurales; (ii) modernización y expansión de negocios y microempresas rurales existentes; y (iii) servicios de apoyo técnico y empresarial. Estas actividades están dirigidas a usuarios potenciales agrupados en organizaciones económicas (asociaciones cooperativas, asociaciones agropecuarias o sociedades cooperativas constituidas por micro y pequeños grupos de agro empresarios, productores/as) y grupos de interés en la zona de actuación del Proyecto. La estrategia principal del Componente es el fortalecimiento, modernización, y creación de organizaciones y unidades económicas haciendo énfasis la creación de condiciones para el acceso a mercados dinámicos, bajo un enfoque de cadenas de valor.
114. El enfoque estratégico y las acciones desarrolladas como parte de este componente, han estado dirigidas al fortalecimiento de unidades económicas y grupos de interés; identificación y explotación de encadenamientos *hacia delante* y *hacia atrás*, o sea de la producción a la transformación y comercialización, en una dirección, y de los requerimientos de mercados especializados hacia los orígenes de la producción (buscando mayor calidad y productividad), en la dirección contraria; apoyo a la formulación y acompañamiento de planes de negocios;

facilitación de acceso a los mercados y a los servicios técnicos y financieros del Proyecto y nacionales; apoyo para estudios de mercado, investigación y desarrollo de productos e incubación empresarial; desarrollo de marcas, etiquetas, y mercadotecnia especializada en general.

115. Para el financiamiento de las inversiones en el diseño del Proyecto se previó la operación de los 'Fondos de coinversión para el desarrollo y la modernización rural' mediante los cuales se financian parcialmente con recursos no reembolsables los proyectos productivos aprobados por el Comité de Aprobación de Coinversiones, complementado en algunos casos con la facilitación de acceso a fondos de crédito. Dicho fondo ha sido operado a demanda de las organizaciones usuarias, proveyendo un capital semilla para iniciar o fortalecer actividades que aumenten la producción y los ingresos en el medio rural. En casos especiales, donde se justifique el carácter estratégico del proyecto, necesario para consolidar la cadena productiva, se podrá financiara hasta un monto máximo de setenta mil dólares. Estos proyectos especiales deberán cumplir con el requisito de contrapartida. En este tipo de inversión, para montos mayores de \$ 50,000.00, se deberá contar con la no objeción del FIDA. La coinversión para Microempresas Rurales podrá ser de hasta un monto máximo de 90% (noventa por ciento) de la inversiones, para casos en los cuales el nivel de pobreza y de desarrollo de los grupos es el más alto y el más bajo, respectivamente. En el caso de microempresas existen 3 montos máximos: i) USD 2,800 para grupos de jóvenes (15-24 años); ii) USD 3,800 para grupos de microempresas de servicios en la zona rural del Proyecto, y iii) USD 12,000 para grupos u organizaciones interesadas en agregar valor a la producción primaria.
116. **Ejecución financiera.** La ejecución de las acciones ejecutadas ha representado una inversión de USD 3,148.765 millones, de los cuales alrededor de USD 2.6 millones han sido invertido directamente en NR y en apoyo a iniciativas micro-empresariales (62.2% del presupuesto asignado al componente). De este monto, USD 1.6 millones han sido liquidados. Tales inversiones ha permitido comprometer una movilización de recursos tanto en calidad de contraparte de las organizaciones como de otras fuentes por un monto global de USD 1.477 millones a nivel de los territorios de cobertura del Proyecto.
117. Se ha ejecutado USD 1.6 millones para Planes de Negocios que tienen el enfoque principal en producción, cargados a la categoría de gastos IV.a) 'Fondos de coinversiones de inducción a la producción sustentable', y casi USD 1.0 millón para Planes de Negocios que tienen un enfoque en la comercialización, que se cargan a la categoría de gasto IV.c) 'Fondos de coinversiones de apoyo al desarrollo de negocios y microempresas rurales'.
118. **Principales actividades y productos.** En el marco de acción de este Proyecto, las operaciones de este Componente han permitido el fortalecimiento de 9 cadenas de valor: 7 agropecuarias (acuícola, café, frutas, ganadería, granos básicos, hortalizas y miel) y 2 no agropecuarias (artesanías y turismo), y la actividad productiva desarrollada por micro-empresas mediante una atención zonificada en 5 regiones o departamentos de cobertura, orientando la producción a mercados dinámicos regionales, nacionales e internacionales. Para alcanzar los objetivos propuestos dentro de este componente, la necesidad de disponer de organizaciones de productores fortalecidas para que puedan formular y negociar sus demandas de Negocios Rurales (NR) y realizar de manera efectiva y eficiente las actividades de inversión económica y administración de los servicios de asistencia técnica, se ha hecho necesario una vinculación con el Componente A. Sin embargo, en este sentido se ha podido constatar una limitante en cuanto al desarrollo del fortalecimiento organizacional de la mayoría de organizaciones visitadas.
119. De acuerdo con la información recabada al 31 de octubre del año en curso, se han sometido y aprobado 73 PN (62 NR y 11 micro empresariales), orientados al desarrollo de la actividad agropecuaria como no agropecuaria, de manera de diversificar la actividad económica del territorio, los cuales han sido analizados y aprobados de acuerdo con los indicadores contenidos en el Reglamento Operativo de los Fondos de Coinversión que permiten asegurar la conducción del componente de acuerdo al diseño establecido. La aprobación de los financiamientos ha sido responsabilidad del Comité de Aprobación de Inversiones del Proyecto. Dichas inversiones aprobadas, tal como se muestra en el Cuadro 3, han implicado una erogación total de USD 2.365,777., de los cuales USD 993,626 (42%) fueron destinados en beneficio de mujeres y USD 1.372,151 (58%) de hombres. En total se apoyó la inversión productiva de 4,890 familias de un total de un total de 7,500 contemplado en el marco lógico ex-ante del Proyecto, lo cual representa el 65% de cumplimiento sobre la meta.
120. La inversión por familia apoyada con NR, en promedio ascendió a la suma de USD 483, mientras que la realizada con Microempresas rurales fue de USD 499 en promedio. En cuanto a la inversión por cadena de valor, se pudo constatar que la inversión en orden de importancia se concentró en las cadenas de hortalizas, ganadería, frutas y granos básicos.

Cuadro 3. Cobertura de usuarios y usuarias con NR y Microempresas

CADENA DE VALOR	Hombres	Mujeres	No. de Familias	Inversión por familia USD	Inversión USD
Acuícola	108	27	135	1,098	148,290
Artesanías	60	54	114	1,035	118,035
Café	145	38	183	312	57,180
Frutas	681	428	1,109	321	355,755
Ganadería	517	265	782	971	389,774
Granos Básicos	877	570	1,447	186	269,690
Hortalizas	408	231	639	1,005	642,083
Miel	42	13	55	1,545	85,000
Turismo	80	99	179	987	176,668
Microempresa	125	122	247	499	123,303
TOTAL	3,043	1,847	4,890	484	2,365,778
% Alcance en Género	58	42			
% Alcance en Familias			68		
Referencia (marco lógico)			7,500		

121. Tal como se muestra en el Cuadro 4, el número total de Planes de Negocios aprobados asciende a 73 de un total de 300 contemplado en el marco lógico ex-ante del Proyecto, lo cual representa el 40.7% de cumplimiento sobre la meta. Así mismo se puede observar la atención a la creación y fortalecimiento de Micro-empresas Rurales. El mayor nivel de inversión se ha concentrado en el año 2012, en el cual se aprobó el 63.3 % de las inversiones efectuadas por el Proyecto desde 2011 a la fecha, lo cual según lo manifestado por la UCP se ha debido al atraso en el inicio de las operaciones del mismo. La inversión en promedio por cada NR implementado asciende a la suma de USD 36,169, mientras que la inversión en promedio para cada Microempresa Rural apoyada fue de USD 11,209. En cuanto a las Microempresas apoyadas la totalidad de inversión se concretó durante el 2013, apoyando un total de 11 Microempresas con un monto total de USD 123,303., lo cual significa solamente el 5.2% de la totalidad de inversiones realizadas. Dentro de las actividades micro-empresariales que se han apoyado se encuentran diversas áreas productivas tales como: producción y procesamiento de frutas como maracuyá y marañón, producción de huevos de gallina, producción de artesanías y muebles de madera, producción y comercialización de tilapia, etc.

Cuadro 4. Negocios y Microempresas Rurales implementadas por año según cadena de valor y alcance respecto al Marco Lógico.

CADENA	2011	2012	2013	Total	USD	%
Negocios Rurales						
Acuícola		5		5	148,290	6.3
Artesanías		3	1	4	118,035	5.0
Café	3			3	57,180	2.4
Frutas	1	8		9	355,755	15.0
Ganadería	7	4		11	389,774	16.5
Granos Básicos	1	5	2	8	269,690	11.4
Hortalizas	2	9	5	16	642,083	27.1
Miel		2		2	85,000	3.6
Turismo		3	1	4	176,668	7.5
Sub-Total	14	39	9	62	2,242,475	
USD	446,984	1,498,520	296,971	2,242,475		
Microempresa			11	11	123,303	5.2
USD			123,303	123,303		
TOTAL	14	39	20	73	2,365,778	100.0
USD	446,984	1,498,520	420,274	2,365,778		
Avance %	6.7	14	10	40.7		
Referencia (marco lógico)				300		

122. En cuanto al estado de ejecución de los NR como de las Microempresas apoyadas por el Proyecto, se logró establecer que de los 73 PN formulados y aprobados por el Comité de Aprobación de Inversiones 4 se encuentran en calidad de aprobadas (pendiente de desembolso), 42 en ejecución y 27 se encuentran ejecutadas en su totalidad.
123. **Unidad de Personas.** Es importante resaltar el alto grado de dificultad que representa el poder viabilizar el apoyo hacia las Micro-empresas por las limitaciones derivadas de la normativa del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la cual impone un número mínimo de 15 miembros para la inscripción y registro legal de las asociaciones cooperativas y de 25 miembros para las asociaciones agropecuarias, obstaculizando así la inclusión de microempresas que no llegan a tal membresía. Todo ello también derivado de que en el MAG ya no aceptan la figura de “Unidad de Personas” que en otras instancias de gobierno si aplican.
124. **Asistencia Técnica.** Los servicios de AT productiva para apoyar los procesos productivos y de transformación en los NR y Microempresas establecidas, según se pudo establecer, se lleva a cabo mediante tres modalidades:
- a. Transferencias a algunas organizaciones para operar los Centros de Desarrollo Productivo (CDP), para canalizar los servicios a través de ellos. Mediante este proceso, se ha canalizado un monto total de USD 549.960 a un número de 19 organizaciones las cuales han administrado dichos recursos para establecer un total de 60 CDP’s en toda el área de cobertura del Proyecto.
 - b. Servicios otorgados por el personal técnico del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal – CENTA del MAG.
 - c. Contratación de servicios de AT especializada a través de la UCP de manera directa, lo cual ha permitido el fortalecimiento de los negocios e inversiones realizadas en temáticas tales como: la elaboración de estudios de planimetría y altimetría, elaboración de cálculos hidráulicos para la compra de bombas en los proyectos acuícolas, servicios especializados en el diseño, costeo de productos, etc.
125. De manera general, durante la RMT se pudo constatar que los servicios técnicos proporcionados por el Proyecto se han centrado en la fase diagnóstica de las organizaciones, en los aspectos de índole productiva y en menor grado en el fortalecimiento de las organizaciones. Evidenciándose en algunos casos limitaciones en la calidad o frecuencia de la entrega de tales servicios, en los aspectos mencionados, lo cual ha afectado los avances logrados en cuanto a la adopción de nuevas formas de trabajar asociadamente y la adquisición de nuevas tecnologías para la producción diversificada por las unidades familiares atendidas. Un ejemplo de esta situación encontrada, se evidenció con la visita de campo realizada a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Coyote de R.L (ACOPAEC DE R. L.) en la cual se pudo constatar el alto nivel de riesgo en que se ha colocado la inversión productiva realizada por el Proyecto por la demora en la provisión de los servicios de AT. Esta Asociación con el apoyo del Proyecto ha transformado su producción de tomate desde condiciones a la intemperie, a condiciones bajo invernadero aplicando tecnología hidropónica.
126. De igual manera para el asesoramiento y apoyo a las organizaciones en cuanto a facilitar el acceso al mercado, se han establecido un total de 11 Centros de Acopio y Servicios (CAS), en las siguientes cadenas: 4 en granos básicos, 2 en hortalizas, 4 en Frutas y 1 en la cadena de miel. A través de estos CAS, el Proyecto busca concentrar la oferta y a la vez poder brindar servicios (asistencia técnica, compra y venta de insumos, acopio de la producción, almacenamiento, acceso a información de mercado, etc.). La ubicación está definida con base a los volúmenes producidos en el territorio de referencia y prestan servicios a diferentes organizaciones de productores. No obstante, en la mayoría de los casos observados, el sistema de gestión y funcionamiento no ha sido estandarizado y depende de cada situación en particular. En el mejor de los casos estos han adquirido préstamos para disponer de capital de trabajo y poder de esta forma pagar en forma inmediata la producción acopiada.

Principales Productos – Componente C

En resumen los principales productos del Componente son:

- Aprobación de 73 PN de los cuales 62 han sido para producción sustentable y negocios rurales y 11 para microempresas, lo que equivale a un cumplimiento de la meta global de 38.7% y 2.2% respectivamente.
- Los 62 NR se han centrado en las cadenas de hortalizas, ganadería, frutas y granos básicos; seguidos de las cadenas acuícola, artesanías, café y miel. Por otro lado, las microempresas apoyadas han sido rubros como maracuyá, tilapia, huevos de gallina, fabricación de muebles, y artesanías de madera.
- El número de productores atendidos mediante las inversiones productivas asciende a 5,969 usuarios de los cuales 3,576 son hombres (60%) y 2,393 mujeres (40%).

Principales Resultados del componente

127. La falta de estudios sobre los efectos e impacto de la intervención del Proyecto, han dificultado a la Misión de RMT el poder disponer de evidencias claras sobre el nivel de consolidación de los negocios apoyados. No obstante existen algunos casos que muestran indicios alentadores sobre el potencial de impacto que las inversiones en NR pueden alcanzar. En este sentido, dentro de los resultados más importantes alcanzados en este Componente que merecen ser destacados están los siguientes:
128. Las principales cadenas (lácteos, granos básicos y miel) han generado considerables ingresos por venta en el mercado interno. Según los datos que reporta el Proyecto, mostrados en el Cuadro 5, en forma acumulada en los principales NR beneficiados por el Proyecto, se han logrado generar ingresos por un monto global de alrededor de USD 3.5 millones durante los años 2012 y 2013, los cuales son producto de la comercialización en el mercado nacional. A nivel del acceso al mercado externo, se han logrado ventas por un monto de USD 608,097, en las cadenas de café, frutas y miel a los países de: Francia, Inglaterra y EEUU. En la generación de los ingresos de exportación participaron 101 personas, 75 hombres (74%) y 26 mujeres (26%) de tres asociaciones, percibiendo utilidades por un monto total de USD 116,185.

Cuadro 5: Resultados de ingresos generados por Cadena de Valor al 30 de octubre 2013

Cadena de Valor	Monto de la inversión aprobada (USD)	Ingresos generados por ventas en el mercado nacional (USD)	Ingresos generados por exportaciones (USD)
Acuícola	148,290	76,930	
Artesanías	118,035	82,783	374
Café	57,180	50,563	150,775
Frutas	355,755	12,959	364,565
Lácteos	389,774	1,166,405	
Granos Básicos	269,690	1,795,268	
Hortalizas	642,083	14,979	
Miel	85,000	118,500	92,384
Turismo	176,668	37,181	
Micro Empresa	123,303	100,000	
TOTALES	2,365,778	3,455,566	608,097

129. Es importante señalar que en el Proyecto no se ha establecido un sistema de seguimiento a los NR establecidos, que incluya el costo de las operaciones en que se incurre y que de forma sistemática y periódica se esté reportando a la UPSES, lo cual imposibilita disponer de información que denote el nivel de utilidades generadas

en cada uno de los NR establecidos. Tampoco se dispone de una Línea de Base de cada uno de los NR establecidos, por lo cual se dificulta establecer cuáles son los efectos directos atribuibles a las inversiones realizadas. Por lo tanto, no se puede verificar qué porcentaje de los ingresos mencionados en el cuadro 5 se puede atribuir al Proyecto.

130. A nivel de las inversiones productivas realizadas en apoyo a las Microempresas, los resultados preliminares son bastante alentadores. En las visitas de campo se tuvo la oportunidad de visitar 2 de las 11 implementadas constatando un considerable potencial de generar ingresos importantes y sostenibles para las familias de más escasos recursos atendidas por este Componente.

Componente D: Servicios Financieros Rurales

131. En el diseño del Proyecto se ha previsto que para la transformación de los productores agrícolas y no agrícolas de subsistencia en micro y pequeños empresarios rurales es necesario acompañarlos con servicios financieros rurales dinámicos y flexibles y de recursos financieros adecuados para lograrlo. En este sentido para el caso del Componente D 'Servicios Financieros Rurales', el objetivo general planteado consiste en "Facilitar el acceso al financiamiento de las acciones productivas, de transformación y comercialización de los grupos-objetivo, por medio del crédito y el fomento de una oferta de servicios financieros (ahorro, giros y transferencias, movilización de remesas, etc.), a través de instituciones diversas, de acuerdo con las condiciones de las micro regiones de la zona del proyecto, i.e., cajas de crédito, cajas comunales, cooperativas de ahorro y crédito, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) especializadas en ahorro y crédito, Banco de Fomento Agropecuario (BFA), etc.
132. **Estrategia del Componente.** La estrategia de implementación de este Componente se fundamenta en las siguientes líneas de acción: (i) proveer crédito a través de la continuación de operación del esquema del Fideicomiso del PRODAP II, i.e., intermediarias financieras rurales y operación conjunta de la unidad coordinadora del proyecto con el BFA; (ii) inducción a la acción y expansión de cobertura de intermediarias financieras diversas; (iii) capacitación y fortalecimiento institucional de intermediarias financieras; (iv) promoción del ahorro y acciones específicas de capitalización con enfoque de género; y (v) movilización de las remesas monetarias de los migrantes en esquemas de ahorro local y de coinversión productiva.
133. Como parte de las acciones de implementación que se tenía contemplado realizar durante los primeros 18 meses de acción del Proyecto estaban contemplados los siguientes mecanismos: (i) modificación y traslado del fideicomiso del PRODAP II al PRODEMOR-Central; (ii) actualización de las reglas de operación de crédito (gestión); (iii) elaboración de términos de referencia y condiciones de colaboración para las intermediarias financieras; (iv) selección de intermediarias financieras; (v) capacitación inicial de las mismas; y (vi) elaboración de un nuevo Manual de Operación del componente de crédito (usuarios).
134. **Ejecución financiera.** El componente ha ejecutado USD 96,761 de los cuales se han gastado USD 91,465 en salarios y gastos operativos. Además, se ha cargado alrededor de USD 5,000 a la categoría de gasto II 'capacitación'.
135. **Situación Actual del Fideicomiso.** De acuerdo con el convenio de Préstamo 728-SV, el Fideicomiso MAG-BFA-PRODAP se ha transformado en un fideicomiso para la intermediación financiera rural del Proyecto. Fue hasta en junio de 2013 cuando se firmó la escritura pública de *Terminación y Finiquito del Fideicomiso MAG-BFA-PRODAP*, por el Ministro de Hacienda, el de Agricultura y Ganadería y la Presidenta del Banco de Fomento Agropecuario (BFA). Posteriormente se firmó la escritura pública de *Convenio de Administración de Fondos del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL*, en la cual comparecen el Ministro de Agricultura y Ganadería y la Presidenta del BFA, quedando con esto, habilitado el fondo del Programa de Crédito y los recursos para el fortalecimiento de las intermediarias financieras que participen en este programa. Este convenio se establece con un monto de USD 3.5 millones.
136. Siguiendo los lineamientos del diseño ex ante del Proyecto, el fideicomiso ha establecido a su interior tres fondos específicos, quedando estipulado en el convenio los respectivos porcentajes del monto en disponibilidad: un fondo de crédito (70%), un fondo para el financiamiento de las innovaciones e infraestructura financiera (10%), y un fondo de capital de riesgo compartido (20%).
137. Para llegar a determinar la situación actual de los fondos asignados a este Fideicomiso se logró establecer que el 1 de octubre del 2010 el MAG, mediante escritura pública, hizo un desembolso por un valor de USD 1.5 millones, con carácter retornable, destinado a la adquisición de un contingente de frijol y/o maíz y los costos derivados de la administración, almacenamiento y comercialización de los productos referidos para enfrentar el riesgo de desabastecimiento y con ello incidir en precios favorables al consumidor. Además, en mayo del 2011, el MAG, mediante escritura pública, hizo otro desembolso por un monto de USD 600,000 con carácter retornable,

destinado al apoyo a las políticas de desarrollo definidas en el Plan de Agricultura Familiar, específicamente en lo relativo a la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Por lo tanto, el valor total desembolsado por el MAG asciende a USD 2.1 millones con carácter retornable.

138. Debido a que el fideicomiso ha mantenido abierta la recuperación de la cartera otorgada por el PRODAP; al 31 de octubre de 2013, según el Balance de Comprobación detallado emitido por el BFA, los activos totales del fideicomiso ascienden a USD 3,506,784.98, quedando un disponible de USD 1,255,621.22, de los cuales, USD 505,621.22 son depósitos a la vista y USD 750,000.00 un depósito a plazo fijo, este último genera una tasa de interés anual del 1%, lo que significa un incremento mensual de USD 616.44 al fondo de fideicomiso.
139. A pesar de haberse habilitado el Fondo del Programa de Crédito desde mediados de año, al momento de realización de esta RMT no se ha logrado extender ningún crédito, por diversas razones pero se ha podido determinar que la operación competitiva de este fideicomiso en la actualidad se ve dificultada por la distorsión que sufre el mercado principalmente por las subvenciones del Estado para crédito destinado a la producción de maíz y frijol (4%) y mediante los fondos de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) con los cuales también se ofrece crédito a tasas subsidiadas.
140. **Educación Financiera.** Con el propósito de contribuir a la construcción de capacidades financieras locales de las comunidades y las organizaciones de productores se han llevado a cabo diferentes acciones en coordinación con el Programa de Educación financiera del Banco Central de Reserva. En este marco, se desarrolló un taller denominado Formación de Formadores, en el que participaron 16 enlaces gerenciales, 1 Presidente de Cooperativa, 1 personal administrativo de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento Agropecuario, Ahorro, Crédito y Consumo de San Sebastián de R.L (ACAASS). Como producto de las acciones que en general se han desarrollado en esta línea de intervención, 127 organizaciones de productores han recibido capacitación en educación financiera, teniendo una participación de 721 hombres y 434 mujeres, para un total de 1,115 personas. Además, se han capacitado 17 enlaces gerenciales en el tema de educación financiera por el Banco Central de Reserva.
141. **Selección y calificación de IFR's.** En cuanto a la selección de IFR's para su inclusión dentro del manejo del Fondo de Crédito del Proyecto con la puesta en operación del fideicomiso para tal propósito, actualmente se ha logrado calificar 2 intermediarias financieras: Asociación Cooperativa de San Sebastián de R. L. -ACAASS y la Asociación Cooperativa El Roble de R. L. Además se encuentran en proceso de calificación cuatro intermediarias adicionales: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Solidarias -ACAMS; Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara, de R. L. -ASAESCLA; Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización Fuente de Vida, de R. L.; y Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Mujeres, Abejas Productoras de R. L.
142. **Otras acciones de incidencia política.** En búsqueda de generar condiciones que favorezcan un mayor nivel de inclusión y acceso a la educación financiera se ha logrado un espacio en el Grupo de Apoyo al tema de Inclusión Financiera, GATIF, liderado por el Banco Central de Reserva, en el que participan los entes reguladores del Sistema Financiero, la Defensoría del Consumidor, el Instituto de Garantías de Depósitos, Superintendencia del Sistema Financiero, MAG, Ministerio de Economía, USAID, entre otros

Principales Productos – Componente D

En resumen los principales productos del Componente son:

- Firma del Convenio de Administración de Fondos del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL
- Calificación de dos intermediarias financieras
- Realización de un taller sobre Educación Financiera denominado 'Formación de Formadores'

Principales Resultados del Componente

143. Debido a la falta de operación del Fondo del Programa de Crédito y que hasta la fecha no se ha otorgado ni un solo crédito como producto de las acciones de este Componente, no se ha podido constatar ningún resultado o impacto del Proyecto en este sentido.

Componente E: Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural

144. El fortalecimiento institucional del Proyecto hacia el MAG, fue planificado en tres líneas de acción: (i) Fortalecimiento de capacidades de coordinación de proyectos y programas del sector; (ii) Seguimiento, evaluación y sistematización de las acciones del proyecto y del desempeño de los programas de desarrollo rural; y (iii) Establecimiento y operación de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP).
145. Esta estrategia, fue diseñada para crear la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) dentro del MAG (en base a la transformación de la Oficina Coordinadora de Proyectos – OCP – que existía en aquel entonces), y operativizar la Mesa Ampliada de Desarrollo Rural en la discusión de políticas nacionales y de integración sectorial regional, el establecimiento de la UCP y el establecimiento de un Consejo Salvadoreño de Desarrollo Rural y el refuerzo de capacidades en S&E en otros proyectos de desarrollo rural.
146. De las tres líneas de acción, se ha logrado el establecimiento y operación de la UCP, mientras que no se iniciaron las acciones para implementación de mecanismos de S&E para evaluación de indicadores en desarrollo rural relacionados al desempeño del país. Se ha gestionado los aspectos de SyE desde la UCP.
147. Por otro lado, se ha logrado crear la DGDR cuyo objetivo es fomentar la participación activa de la familia rural, en el desarrollo del sector agropecuario y su incorporación al desarrollo económico y social del país. Entre sus funciones principales son: (a) Realizar estudios y diagnósticos territoriales, que fundamenten las políticas, planes, programas, proyectos y acciones sectoriales hacia el desarrollo rural; (b) formular perfiles de proyectos orientados al desarrollo rural y apoyar la gestión de cooperación técnica y financiera para la ejecución de los mismos; (c) Coordinar la ejecución de programas y proyectos que contribuyan a elevar la participación de la familia rural en el desarrollo del sector agropecuario, para mejorar sus condiciones de vida; (d) Coordinar el cumplimiento de condiciones previas y otras acciones que sean requisito para la negociación, aprobación y ejecución de proyectos orientados al desarrollo rural; (e) Coordinar con las unidades ejecutoras de proyectos de desarrollo rural, el monitoreo y la elaboración de informes periódicos sobre su ejecución y canalizarlos a los organismos cooperantes, tal como lo prescriben los convenios y demás instrumentos administrativos de los respectivos proyectos; (f) Promover en las comunidades rurales la organización, participación, equidad de género y la transparencia en sus actividades agro productivas; (g) Apoyar a las demás unidades operativas del Ministerio, en el diseño y supervisión de proyectos de infraestructura agro productiva y promover ante otras entidades competentes, la ejecución de proyectos de infraestructura para fines del desarrollo rural; (h) Desarrollar programas de micro financiamiento rural, especialmente para aquella población no cubierta por la banca; (i) Coordinar acciones con otras instituciones del sector público, gobiernos locales, entes normativos, organizaciones no gubernamentales (ONG'S), empresa privada y sociedad civil, para la ejecución de proyectos orientados al desarrollo rural; (j) Por delegación de los titulares, representar al MAG ante los demás sectores económicos y sociales que intervengan en la ejecución de proyectos de desarrollo rural. A pesar de jugar un rol importante en el MAG, el resultado está sólo parcialmente logrado, ya que la DGDR no ha cumplido la función de implementar mecanismos de dialogo de políticas y Programa País.
148. La estrategia del Proyecto para la implementación del Fortalecimiento Institucional del MAG, ha tenido el enfoque de apoyar la implementación básica del Plan de Agricultura Familiar, por medio de las acciones de levantamiento de información para registro de la población beneficiaria mediante su incorporación en una base de datos que, entre otros usos, sirvió para: (i) geo-referenciar a cada una de las familias beneficiarias y sus proyectos productivos; (ii) calificar a los beneficiarios de paquetes tecnológicos, mediante el empadronamiento individual, proceso que se realizó por medio del financiamiento de equipo y personal (empadronadores), quienes atendería a los productores/as que solicitaban ser registrados; y (iii) Monitoreo del uso de los paquetes tecnológicos y evaluación del impacto del uso de los mismos.
149. También la estrategia fue enfocada a consolidar el Sistema de Atención Ciudadana cuyo propósito era atender las demandas de servicios de los productores agropecuarios. El Sistema de Atención Ciudadana, fue integrado por medio de tres herramientas principales: ventanilla única, *call center* y medios electrónicos, con los cuales se apoya a los productores en la información inherente a oportunidades de negocios, comunicación de y hacia los agricultores y agilizar las respuestas a las demandas.

150. En el 2011 paralelamente se apoyó al Ministerio para mejorar y consolidar las capacidades institucionales (conceptualización, planificación, programación, información y monitoreo) en los temas de Agricultura Familiar y SAN por medio del pago por un año de un consultor en apoyo directo a la implementación de la estrategia, así como la atención a aspectos de comunicación y visibilización del Programa de SAN (PAF-SAN), dentro de las cuales se incluyó el apoyo para el establecimiento del Centro de Desarrollo para la Agricultura Familiar (CEDAF). Las acciones aprobadas para ser financiadas durante los años de ejecución del Proyecto en este componente son:
- Apoyo par adquisición de equipo y contratación de personal del PAF
 - Complemento para compra de equipo del PAF
 - Apoyo a la implementación del PAF-SAN
 - Apoyo a financiamiento de consultorías para fortalecimiento del PAF
 - Apoyo al CEDAF
 - Apoyo a la Implementación del SAC-PAF
 - Ampliación de consultoría del PAF
 - Adquisición de Licencias de Software MS Project

Principales Productos – Componente E

En resumen los principales productos del Componente son:

- Creación de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR)
- Fortalecimiento y apoyo a la implementación del PAF
- Establecimiento de la Unidad Coordinadora del Proyecto

Principales Resultados del Componente

151. Se espera poder estimar los resultados de este componente, que produce resultados estratégicos para todo el sector de desarrollo rural en el país, en la Evaluación Final del Proyecto.

Unidad de Género

152. El objetivo de la Unidad de Género (UG) definido en su estrategia actual (abril 2012) es “impulsar el desarrollo económico en los territorios con equidad de género a fin de contribuir al empoderamiento de las mujeres, las personas jóvenes y población indígena de las zonas rurales, como parte de las organizaciones o grupos de interés; asegurando su participación en los negocios desde un enfoque de cadenas de valor en las áreas de influencia del MAG-PRODEMOR CENTRAL”. Por lo tanto, la Unidad, además de atender las cuestiones de género y velar por la participación de las mujeres como beneficiarias del Proyecto, tiene a su cargo garantizar la atención a la juventud y a las poblaciones con marcada tradición indígena. El énfasis, sin embargo, se ubica en el enfoque de equidad de género y la atención de las mujeres.
153. Desde su diseño, el Proyecto propone la implementación de una estrategia deliberada de equidad de género junto con estrategias de sustentabilidad ambiental y fortalecimiento institucional. Para la implementación de la estrategia de equidad de género se crea la UG, que según el Manual de Operaciones debe “brindar el apoyo a la UCP para que todas las actividades operativas y normativas del Programa se ejecuten con carácter transversal en los procesos de desarrollo, propiciando la participación equitativa de mujeres y hombres”.
154. Tal como se establece en la estrategia de género del Proyecto, las actividades de la UG son fundamentalmente de dos tipos: (i) actividades dirigidas a lograr la transversalidad del enfoque de equidad de género en todas las acciones del Proyecto y (ii) actividades dirigidas al empoderamiento de las mujeres y la apertura de espacios de participación equitativa en el Proyecto y en sus organizaciones.
155. La UG inició operaciones en diciembre del 2011 con la contratación de su coordinadora y por el carácter transversal de sus acciones, se ubica en el organigrama de la UCP en dependencia directa de la Dirección del Proyecto. Cuenta con cinco personas: una coordinadora y cuatro promotoras, una para cada zona del proyecto.

Transversalidad del enfoque de género.

156. La UG contempla en su estrategia un programa de capacitación que dirige parte de sus acciones a formar capacidades en el equipo de la UCP y en el personal técnico prestador de servicios para la incorporación transversal del enfoque de género en su trabajo. Con ese fin ha realizado 7 talleres donde han participado el equipo de la UCP, el de fortalecimiento organizacional, el de PAF-SAN y prestadores de servicios; en total 68 personas. Asimismo, se han realizado cuatro presentaciones de la estrategia de género del Proyecto para conocimiento y discusión por parte de las personas que integran los equipos del proyecto, UCP y zonales.
157. Para las actividades relacionadas con la transversalidad, la UG se ubica dentro del organigrama de la UCP en una posición que le permite tener influencia sobre todos los componentes del Proyecto, asimismo, la presencia de promotoras de género en los equipos zonales es favorable al apoyo y asesoría en materia de género en el nivel de campo. Sin embargo, las relaciones y forma de trabajo poco articulado que se dio en la UCP antes de la Dirección actual, la ausencia de la coordinadora de la UG en el Comité de Aprobación de Coinversiones y la falta de presupuesto asignado en los componentes dirigido a género y específicamente a las mujeres, han afectado este proceso.
158. En el marco de las actividades de PAF-SAN en el Componente B del Proyecto, se ha logrado una relación más estrecha de los equipos de ese componente con las promotoras de la UG, principalmente para la realización de 30 talleres hogareños.

Empoderamiento de las mujeres y la apertura de espacios de participación equitativa.

159. En relación con estos aspectos la UG realiza las siguientes actividades: (i) capacitación a miembros de las organizaciones (hombres y mujeres) sobre sensibilización en género y liderazgo, (ii) diagnósticos organizacionales sobre brechas de género y (iii) apoyo al fortalecimiento de las organizaciones incorporando acciones afirmativas para la disminución de las brechas identificadas y (iv) apertura de nuevas oportunidades de ingresos para las mujeres por medio de capacitación técnica y financiamiento de pequeños emprendimientos. Esta última actividad tiene más peso para el caso de hombres y mujeres jóvenes.
- i. **Capacitación.** Para la implementación del programa de capacitación y sensibilización en género y liderazgo la UG dispone de una metodología, de aplicación modular, que contiene 3 módulos de sensibilización en género y 3 sobre liderazgo. Los contenidos de estos módulos destacan la importancia del cambio de actitudes para la participación activa, real e igualitaria de los hombres y las mujeres, así como la creación de capacidades y habilidades “para que las mujeres puedan ejercer un trabajo en equipo, puedan ser parte de la planificación de su empresa, se desarrolle una mejor comunicación, participen en la toma de decisiones y en el manejo de conflictos y negociación”¹⁰. En estas capacitaciones han participado 69 organizaciones por medio de 186 talleres sobre los diferentes módulos, con un total de 1,647 personas y un total de 4,367 participaciones (la mayoría de las personas han participado en más de un módulo). Sobre este proceso de capacitación se recibieron comentarios entre las personas usuarias; algunas de las cuales consideran que la capacitación es mucha y/o disponen de poco tiempo para participar debido a su ocupación en el proyecto productivo. Sin embargo, la mayoría de las personas consideran que ésta les ha sido útil para entender la importancia de las mujeres en la familia y la organización. Además, las mujeres mencionan sentirse más seguras y capaces.
- ii. **Diagnóstico organizacional de brechas de género.** para esta actividad, la UG utiliza el Manual Cerrando Brecha¹¹, elaborado con el fin de orientar a las organizaciones hacia la equidad de género. Como resultado de la aplicación de la metodología y de las herramientas definidas en el manual, la organización identifica las brechas de género y con el apoyo del equipo de la UG, define las acciones afirmativas requeridas. Cabe destacar que de la revisión de las acciones afirmativas identificadas en las organizaciones visitadas, se encontró que algunas de ellas presentaban poca claridad y precisión en su redacción, así como la carencia de un plan de implementación y seguimiento, lo cual puede afectar su resultado. A octubre 2013, 69 organizaciones han participado en el proceso, involucrando a 834 personas de las cuales 381 son mujeres.
- iii. **Acciones afirmativas.** Aunque la organización, y principalmente su Junta Directiva, asume la responsabilidad por la implementación de las acciones afirmativas, estas requieren en la mayoría de los casos de la intervención de otros actores para realizarlas. En algunos casos solo es necesario el apoyo del

¹⁰ Moreira, R. Manual de Capacitación en Género. Guía metodológica. MAG-PRODEMOR CENTRAL. s.f.

¹¹ FIDA-ProGénero-CODERSA. Manual Cerrando Brecha. Guatemala 2003

equipo de la UG, en otros casos se requiere del apoyo de los componentes del Proyecto y en otros, es necesario buscar alianzas con instituciones u organizaciones que brindan los servicios requeridos. La UG es la encargada de brindar el seguimiento a la implementación de las acciones afirmativas. Sin embargo, la poca claridad en la definición de algunas acciones afirmativas y la carencia de un plan y cronograma para su implementación, disminuyen la efectividad de esta tarea. Algunos de los logros de la implementación de acciones afirmativas son: la incorporación de 238 personas nuevas a las membresías de 15 organizaciones de la siguiente manera: 56 mujeres adultas, 60 mujeres jóvenes, 36 hombres adultos y 86 hombres jóvenes, formación y legalización de 3 organizaciones de jóvenes y una de mujeres, elaboración de normativas y revisión de acuerdos que permitan la participación de mujeres y jóvenes en organizaciones y negocios.

- iv. **Apertura de nuevas oportunidades económicas.** Desde la Unidad de Género se han realizado negociaciones para tener acceso a actividades dirigidas a la capacitación de jóvenes y mujeres en temas administrativos y contables y temas productivos. Estas actividades corresponden a la implementación de acciones afirmativas identificadas en las organizaciones y atienden principalmente a población joven (77.3%). En total se han capacitado 835 personas de las cuales 64% son mujeres. Esta capacitación se ha financiado con recursos del presupuesto de la UG para acciones afirmativas. Adicionalmente la UG ha gestionado y obtenido 27 becas sobre formación en lácteos, turismo, cocina, panadería a nivel técnico ante el Programa MEGATEC del Ministerio de Educación y 3 becas de carrera universitaria obtenidas del Gobierno Local de Santa María de Ostuma y de la Universidad Luterana.

- 160. Como resultado de la implementación de acciones afirmativas y con financiamiento del Proyecto a través de la Unidad de Género se han ejecutado 18 proyectos con fondos en 2012 por un monto de \$15,118.50 y 19 proyectos con fondos en 2013, con un monto de \$44,615.50 beneficiando a 835 personas de las cuales el 77% son personas jóvenes. Sin embargo, estos fondos han sido insuficientes para las necesidades identificadas.

Principales Resultados de la Unidad

- 161. Hasta octubre de 2013 el Proyecto ha logrado una participación femenina del 40%. Este es un logro que involucra a todos los Componentes ya que este porcentaje se distribuye de manera bastante homogénea entre ellos, siendo la menor participación del 37% en negocios rurales y la mayor en microempresas (49%). Este logro supera la meta estimada en el Marco Lógico del Proyecto del 30%. Cabe destacar, sin embargo, que este número no es sinónimo de participación equitativa en la toma de decisiones de los proyectos económicos, los servicios y los beneficios que se brindan por medio de los diferentes componentes y actividades del Proyecto. Principalmente destaca la importancia de procurar la atención diferenciada de las mujeres a través de los Componentes B y C.
- 162. Según entrevistas al personal de la UCP y algunos miembros de los equipos de campo, se nota una actitud receptiva hacia la incorporación de los aspectos de género en su trabajo. Probablemente este sea un fruto de las actividades de sensibilización que se han venido realizando desde la UG.
- 163. La capacitación en género y liderazgo, así como las acciones afirmativas realizadas como resultado de la aplicación de la metodología Cerrando Brecha, han tenido resultados positivos en la población participante mostrando una mayor apertura hacia la participación de las mujeres, pero principalmente como es de esperar, las mujeres expresan la importancia que han tenido para ellas los conocimientos adquiridos y las actividades realizadas. Sin embargo, cabe mencionar que no existen indicadores definidos, ni un sistema de recolección de información que permita documentar estos cambios.
- 164. La implementación de talleres hogareños de PAF-SAN, con la colaboración de la UG ha sido importante para aprovechar esos espacios desde el enfoque de equidad de género, así como la capacitación de los equipos responsables de las actividades del Componente B.

Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

- 165. La Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPSES) es parte integrante de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) y es responsable de la coordinación de las acciones de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento del Proyecto. En octubre 2011, la Unidad elaboró un marco

conceptual del Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (SPSEyS) basado en el Plan Estratégico 2011 – 2014 del Proyecto y el cual sigue vigente.

166. La Unidad debería ser constituida por cuatro personas: un Coordinador, un Técnico en Informática y dos Técnicos Zonales, cada uno responsable de dos zonas del área del Proyecto. Sin embargo, desde que empezó la ejecución del Proyecto, el equipo de la Unidad nunca ha estado completo. Al momento de la RMT el Técnico en Informática había sido contratado pero aún sin asumir sus funciones, mientras que el puesto de Coordinador, bajo procedimiento de contratación, era parcialmente cumplido por el Coordinador anterior. Se espera tener al equipo completo durante el primer trimestre de 2014, lo cual permitirá desarrollar el SPSEyS.
167. El presupuesto total de la UPSES en el informe de evaluación ex ante es de USD 1,036,000 de los cuales se han ejecutado USD 345,192 al 31 de octubre de 2013, lo que corresponde al 33%. Aparte de salarios y gastos operativos, se ha cargado la mayoría de los gastos, alrededor de USD 116,000, a la categoría de gasto III 'Convenios y Contratos'.
168. **Planificación.** La UPSES coordina el proceso de planificación del proyecto y la elaboración de los POA en base al plan estratégico institucional para el periodo 2011-2014. Se preparan y envían los formatos que corresponden a cada una de las Unidades Operativas y Componentes, para que se prepare su programación física y financiera por Unidad y Componente. La Unidad consolida toda la información y el POA así formulado es sometido a la Dirección del Proyecto para su revisión, previo a su envío al MAG para su aprobación y finalmente al FIDA para su no objeción. El ejercicio de planeación inicia en el mes de julio de cada año, cuando el Ministerio de Hacienda comunica el presupuesto preliminar asignado para el siguiente año al Proyecto y se finaliza con la formulación de los POA en noviembre-diciembre con las cifras presupuestarias asignadas definitivas. La UPSES realizó el POA para el ejercicio 2013 así que su reprogramación en el segundo semestre del año, ambos recibieron la respectiva aprobación del MAG y No objeción del FIDA.
169. La planificación sigue el Plan estratégico institucional para el periodo 2011 – 2014. Sin embargo el Plan solo contempla los aspectos de Seguridad Alimentaria (PAF-SAN) y de Encadenamiento Productivo (PAF-EP). Las demás acciones cumplidas por el Proyecto no son priorizadas y son consideradas como adicionales aunque sean parte integral del diseño del Proyecto. El Plan estratégico tampoco incluye un cronograma de actividades, solo menciona las metas establecidas por el Proyecto (en base al marco lógico modificado) y la distribución del presupuesto sobre la totalidad del periodo de ejecución. Esta falta de instrumentos de planeación en el Plan institucional constituye una primera limitación en el sistema de planificación del Proyecto.
170. Otra limitación identificada del sistema de planificación se refiere a la modalidad de asignación del presupuesto. La planificación operativa anual se enmarca en el techo presupuestario asignado por las autoridades, en lugar de reflejar el planteamiento técnico y las metas del Proyecto. Cada Componente planifica y prioriza sus actividades en función del límite de su propio presupuesto de forma independiente y solo luego se consolida en la UPSES en colaboración con la dirección del Proyecto. Como consecuencia, los planes operativos anuales consideran los avances de los años anteriores pero debido a la asignación presupuestaria arbitraria, no logran enmarcarse en la programación plurianual del Proyecto. Además el hecho de que cada Componente/ Unidad aborde de manera paralela la planificación y la programación de sus actividades no favorece una verdadera y efectiva coordinación entre componentes, lo cual afecta la coherencia del Proyecto.
171. La planificación del Proyecto y la elaboración del POA se realiza en base a dos marcos lógicos distintos: el marco lógico original para presentar resultados al FIDA y el marco lógico modificado que aparece en el Plan estratégico para reportar al MAG. En la Misión de supervisión de junio de 2013 se recomendó someter una nueva versión del marco lógico al FIDA que correspondiera al desempeño efectivo del Proyecto. En respuesta a dicha recomendación, el equipo del Proyecto realizó un taller de revisión del marco lógico en octubre de 2013, el que fue completado con una sesión de trabajo con el equipo FIDA durante la RMT. Este trabajo permitió alinear el marco lógico a todas las actividades del Proyecto e introducir indicadores de resultados para reportar tanto sobre el desempeño de las actividades como sobre los efectos y cambios inducidos por el Proyecto.
172. **Seguimiento.** El sistema de seguimiento desarrolla dos tipos de actividades: (i) la recopilación y computarización de información para medir los avances del Proyecto; y (ii) la generación de información e informes para diferentes actores. El sistema acopia y remite principalmente información sobre el desempeño de las actividades del Proyecto pero maneja poca información sobre los efectos del Proyecto.
173. El Proyecto cuenta con el SPSEyS pero este sistema de seguimiento computarizado todavía está en fase de diseño. La Unidad ha hecho importantes avances en términos de la digitalización de la base de datos de los

beneficiarios del Proyecto. En el sistema se registra a las organizaciones atendidas, sus caracterizaciones, sus membresías, algunas geo-referencias así como la documentación relacionada a cada organización. El sistema también aloja todos los documentos técnicos y operacionales del Proyecto. Al momento de la RMT, el sistema contaba con 7,100 registros de membresía del Componente 2 y 3,555 del Componente 3 además de los resultados de la caracterización de 261 organizaciones. La Unidad también provee datos para el Sistema de Monitoreo y Evaluación informático (SIME) del MAG sobre el avance de la implementación del PAF para las áreas del PAF-SAN y del PAF-EP.

174. Además, la Unidad produce varios informes de seguimiento. Respecto a los reportes FIDA, se entregan cada semestre y se refieren al POA y al marco lógico mientras los reportes para el MAG se presentan de forma mensual o semestral según el destinatario e incluyen información de avances físicos y/o financieros. La gran cantidad de reporte a producir ocasiona una gran carga de trabajo que se podría aliviar gracias a un sistema de seguimiento más integrado y automatizado y con datos adicionales.
175. El Proyecto carece de un plan de seguimiento que permita seguir no solo la implementación del Proyecto sino también de los efectos del mismo. Este plan debería cumplir con los siguientes aspectos: (i) sistema armonizado de colección de datos; (ii) flujo de información claro y eficaz; (iii) vinculación de los módulos a través de la identificación de los usuarios y de sus familias; (iv) monitoreo de los efectos y cambios; (v) automatización del sistema en línea para ingreso de datos, acceso a los datos y generación de información; y (vi) análisis y gestión de la información así elaborada.
176. A pesar de los avances en la computarización, falta integrar nuevos módulos en el SPSEyS así como completar los ya existentes con información relevante como por ejemplo: (i) módulos sobre los beneficiarios y las actividades de los componentes de Desarrollo de Capital Humano y de Servicios Financieros; (ii) información sobre producción y comercialización no solo a nivel de organización sino también a nivel de productores especialmente para los beneficiarios del componente de negocios pero no solo; (iii) información sobre las familias de los usuarios; (iv) datos sobre la participación efectiva a las actividades de capacitación, de asistencia técnica; e (v) información sobre el uso de las inversiones o de los incentivos.
177. Asimismo, se identificó una limitación en el flujo y calidad de información. Parte de la información mencionada en el párrafo anterior ya está disponible pero habría que ingresarla en el sistema y vincularla a través de la identificación de los usuarios y de sus familias. Hay que asegurar que la información llegue a la UPSES en tiempo y en calidad. Cuando no se puede ingresar directamente los datos en el sistema, deben ser entregados de forma digital y con un formato estandarizado para facilitar el trabajo de la UPSES.
178. Sin embargo, todavía falta coleccionar información especialmente sobre los cambios que resultan de la ejecución del Proyecto y sobre la participación real de los usuarios y de sus familias a las distintas actividades. Además, la vinculación de la información entre y a dentro de cada módulo/Componente es clave para un buen seguimiento del desempeño del proyecto y para evitar que se dupliquen el número de beneficiarios.
179. Finalmente, el SIME del MAG se divide en dos subsistemas independientes, uno para el PAF SAN -diseñado por la FAO - y el otro para el PAF EP – diseñado por el IICA- que no están vinculados entre ellos y que hasta ahora solo reportan sobre la integración de las organizaciones a estos dos programas y no sobre los resultados/efectos/cambios generados por estos mismos. Esta limitación se traduce también al nivel del sistema de seguimiento del Proyecto en parte debido a la necesidad de reportar sobre los avances del PAF.
180. **Evaluación.** La Unidad realiza distintas actividades relacionadas a la evaluación del Proyecto y a su preparación: (i) realización de la línea de base RIMS (indicadores de tercer nivel) en 2012 y entrega de los indicadores RIMS del primer y segundo nivel para 2013; (ii) realización del estudio de base del proyecto durante el primer semestre de 2013; y (iii) evaluaciones participativas de los servicios de AT de los Componentes B y C.
181. Tanto para la línea de base como para el estudio de base se han utilizado las metodologías recomendadas y se ha capturado información relevante. Desafortunadamente, las metodologías utilizadas no requieren la identificación de los hogares y/o personas entrevistadas y no hacen la diferencia entre beneficiarios o no del Proyecto. Por lo tanto ambos estudios aunque realizadas en el área de intervención del Proyecto, no distinguen entre beneficiarios o no del mismo, lo cual limita la pertinencia del análisis.
182. **Gestión de conocimiento.** La Misión no estuvo en posibilidad de analizar la estrategia de la gestión de conocimiento del Proyecto debido a que esta no ha sido desarrollada y no se cuenta con productos o actividades

definidas. Es importante señalar que se había planteado en la anterior Misión de supervisión determinar al menos cuatro elementos para ser discutidos en la RMT:

- a. Productos metodológicos: definir qué conocimiento serían capturados y refinados;
- b. Instrumentos: cómo puede recogerse información para capturar el conocimiento;
- c. Público objetivo: a quién debe ser transmitido el conocimiento;
- d. Comunicación: qué recursos se necesitan para poder transmitir el conocimiento.

183. En este sentido se precisa que gestión del conocimiento es el “conjunto de acciones desarrolladas para que el conocimiento, generado por un individuo o una institución, alcance del mayor número de personas para que puedan beneficiar y tener un mayor impacto”.
184. Para acercar a la UCP a la tarea de definir ese plan en el corto plazo, se propone realizar un proceso de reflexión con todo el personal y preferentemente incluyendo personas de la población atendida para responder a preguntas clave que orienten la selección de alternativas y toma de decisiones en un contexto rural que busca empoderar a las personas para ser protagonistas de su propio desarrollo. El proceso de reflexión debería ser orientado a *potenciar la relevancia y la eficacia de las acciones del Proyecto, por medio del aprendizaje y el intercambio de experiencias entre diferentes actores para estar en posibilidad de captar efectivamente el conocimiento generado a nivel local, regional, nacional, para tener mayores y mejores procesos de desarrollo, para evitar la fallas o errores incurridos a otros ejecutores de proyectos, tener las mejores prácticas en proyectos similares o afines, diseminar conocimientos e innovaciones, incidir en las políticas públicas y en mejores diseños de proyectos.*

Avance en el cumplimiento de las metas del Proyecto

185. En el apéndice 3 del presente informe, se presentan las metas actuales del Proyecto con el avance al 30 de octubre de 2013. Cabe destacar que el Proyecto y el FIDA conjuntamente están analizando nuevas metas y una modificación del Marco Lógico como resultado de la RMT (véanse el apéndice 4). A continuación se presenta de manera muy resumida algunas de las metas más importantes del Proyecto y su avance al 30 de octubre de 2013:

Meta	Avance al 30 de octubre de 2013	% avance
33,000 beneficiarios directos forman parte de los procesos de desarrollo del proyecto integral e inversiones, incluyendo 30% de mujeres rurales	15,292 beneficiarios directos	46%
490 grupos, organizaciones y asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS) mejoran sus capacidades de organización y autogestión.	133 grupos, organizaciones y (ADESCOS)	27%
200 mujeres en los comités de gestión	106 mujeres en los comités de gestión	53%
150 grupos de productores organizados, ADESCOS, implementando proyectos agro-ecológicos y sus planes de acción	10 grupos con Proyectos ambientales	7%
180 empresas/negocios rurales operando a fines del año 3 º	62 empresas/negocios rurales operando	34%
490 microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) creados y operando a través de planes de negocio	11 microempresas creados y operando	2%
25 empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidada (RIMS indicador).	14 empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales	56%
10 intermediarias financieras con 20 sucursales nuevas, ampliación de los servicios financieros a 20 mil personas de 33 municipios.	0 intermediarias financieras han accedido al Fideicomiso	0%
300 comunidades rurales económicamente organizada para facilitar el acceso a servicios financieros básicos	0 comunidades han sido organizadas para facilitar el acceso a los SFR	0%

Gestión Financiera

186. De acuerdo al informe de diseño final del Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL, el costo total del Proyecto fue estimado en USD 20.1 millones, siendo el aporte del préstamo FIDA de USD 14.6 millones (73%); una contribución de contrapartida nacional de USD 4.5 millones (22%) que incluye USD 3.5 millones del fideicomiso de PRODAP II y USD 1 millón de aporte para el pago de impuestos, y una contribución de los(as) usuarios(as) de USD 1 millón (5%).
187. El costo de cada componente fue planificado de la siguiente forma: Componente A 'Desarrollo del Capital Humano y Social': USD 2.1 millones (10%); Componente B 'Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales': USD 4.5 millones (22%); Componente C 'Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales': USD 4.2 millones (21%); y Componente D 'Servicios Financieros Rurales': USD 5.1 Millones (25%). Además, el Componente E 'Unidad Coordinadora y Fortalecimiento Institucional del MAG' tiene un costo total de USD 4.2 millones (21%). Los costos de este último componente están distribuidos de la siguiente manera: (a) Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP): USD 2,4 millones (12% del total del costo del Proyecto); (b) Seguimiento, Evaluación y Sistematización: USD 1,0 millones (5%); y (c) Fortalecimiento Institucional de la Oficina Coordinadora de Proyectos/Dirección General de Desarrollo Rural DGDR): USD 0,7 millones (3%).
188. Se destacan, en la asignación de recursos dentro de las categorías del préstamo los Fondos destinados a las coinversiones directas con los usuarios para proyectos productivos, acciones de rehabilitación de recursos naturales, y lanzamiento y consolidación de negocios rurales y microempresas. Estos fondos forman parte de la categoría de gasto IV y se distribuyen de acuerdo a las tres líneas de acción identificadas: (a) Coinversiones de Inducción a la Producción Sustentable, USD 1,1 millones; (b) Coinversiones de Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales, USD 956,313; y (c) Coinversiones de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales, USD 6.5 millones, los recursos del Fondo de Negocios Rurales, incluyen los recursos del Fideicomiso (USD 3,5 millones). En total la asignación a estas tres líneas de acción representan cerca de la mitad de los recursos totales del proyecto (43%). A su vez, las inversiones del proyecto representan USD 15,3 millones (76%); mientras que los costos de operación ascienden a USD 4.8 millones (24%).
189. **Ejecución por fuente de financiamiento.** La ejecución financiera acumulada real, para el período de diciembre 2009 a octubre 2013 (31/10/2013), asciende a USD 8,355,834.78 (42%) de este total con recursos del préstamo del FIDA se ha financiado las actividades con los siguientes montos: USD 8,170,966.84 que corresponde al 56% (préstamo) y la contrapartida nacional ascendió a un 4% que corresponde a USD 184,488 mil. Con relación a los recursos programados en las fuentes de contrapartida no se han logrado los niveles establecidos en el diseño, ya que no se ha iniciado a utilizar o movilizar los recursos del Fideicomiso de PRODAP II.
190. Por otra parte, es importante destacar que en el diseño del Proyecto se programó para los dos primeros años, niveles altos de ejecución, (33% y 15% respectivamente), en términos acumulados se previó que al cuarto año se habría gastado el 77% del total presupuestado, y el 23% restante se ejecutaría en los dos últimos años de ejecución.

Cuadro 6. Ejecución por Fuente y Categoría (USD)

Categoría		FIDA			Contrapartida			Beneficiarios			TOTAL		
Cate-goría	Descripción de Categoría			%	Asignación Original	Ejecutado	%	Asignación Original	Ejecutado	%	Asignación Total	Ejecutado	%
I	Vehículos y Equipos	352,504.90	412,253.94	117%	57,400.00	0.00	0%	0.00	0.00	0%	409,904.90	412,253.94	101%
II	Capacitación	965,556.90	187,010.12	19%	124,300.00	40.96	0%	0.00	0.00	0%	1,089,856.90	187,051.08	17%
III	Convenios y Contratos de Servicios	3,479,070.10	3,025,002.33	87%	611,500.00	176,158.85	29%	0.00	0.00	0%	4,090,570.10	3,201,161.18	78%
IV A	Fondo Competitivo para el Desarrollo y Modernización, Inducción a la Producción Sustentable	934,904.30	965,881.53	103%	0.00	0.00	0%	210,000.00	0.00	0%	1,144,904.30	965,881.53	84%
IV B	Fondo de Coinversión para Desarrollo, Modernización, Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales	766,315.00	196,350.00	26%	0.00	0.00	0%	190,000.00	0.00	0%	956,315.00	196,350.00	
IV C	Fondo de Coinversión para Desarrollo y Modernización para el Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales	2,421,555.40	1,605,916.70	66%	3,500,000.00	0.00	0%	600,000.00	0.00	0%	6,521,555.40	1,605,916.70	25%
V	Salarios	2,988,628.50	1,280,305.84	43%	0.00	0.00	0%	0.00	0.00	0%	2,988,628.50	1,280,305.84	43%
VI	Gastos de Operación	1,609,261.50	498,246.38	31%	206,800.00	8,668.13	4%	0.00	0.00	0%	1,816,061.50	506,914.51	28%
99	Sin asignación	1,042,188.40		0%	0.00						1,042,188.40		0%
	Anticipo												
	Total	14,559,985.00	8,170,966.84	56%	4,500,000.00	184,867.94	4%	1,000,000.00	0.00	0%	20,059,985.00	8,355,834.78	42%

191. **Ejecución por componente.** La ejecución total por componente a octubre 2013, en relación a la asignación inicial presenta la siguiente distribución: (a) Desarrollo del Capital Humano y Social USD 378,403 (18%); (b) Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales USD 2.6 millones (58%); (c) Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales USD 3.1 millones (74%), y (d) Servicios Financieros Rurales USD 96,762 (2%); y (e) La Unidad Coordinadora y Fortalecimiento Institucional del MAG con un costo total de USD 2.1 millones (52%), que incluye la Seguimiento y Evaluación, las actividades de la Unidad de Género y la línea de fortalecimiento institucional del MAG.
192. El componente C 'Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales' presenta la mayor ejecución, ya que la intervención del Proyecto ha promovido la consolidación de las acciones que se vinieron realizando con otros Proyectos FIDA, lo cual permitió atender a organizaciones ya conformadas y que requerían de una atención especializada, lo cual facilitó la articulación de este componente.

**Cuadro 7. Ejecución por Componente
Monto en USD**

Componente	Total		
	Programado	Ejecutado	% Según el Monto total por Categoría
Desarrollo del Capital Humano y Social	2,099,300.00	378,403.85	18%
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales	4,467,100.00	2,577,605.18	58%
Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales	4,227,200.00	3,148,764.81	74%
Servicios Financieros Rurales	5,107,300.00	96,761.86	2%
Unidad Coordinadora Y fortalecimiento Institucional	4,164,300.00	2,154,299.08	52%
Total por Año	20,065,200.00	8,355,834.78	42%

193. **Ejecución por Fuente Financiera .** La ejecución por fuente financiera en relación a la totalidad de los recursos asignados al Proyecto (USD 20.01 millones), muestra que del Préstamo FIDA, se han ejecutado 56%, y los recursos de contrapartida 4%, esto debido a que el monto que corresponde al Fideicomiso, aún no ha sido registrado. Aunque el Proyecto ha registrado en algunos de los componentes los aportes de los beneficiarios, la

información no es reportada por la administración. Por lo tanto, no existe un consolidado de información que permita evaluar el grado de avance con forme a los aportes de los beneficiarios.

194. Por parte de la UCP no se ha dado el seguimiento adecuado, por lo cual a partir de la presente revisión, el Proyecto deberá tomar medidas correctivas para no afectar la ejecución y evaluación del Proyecto y que los usuarios/as puedan tener acceso a los servicios financieros como fue planificado durante el diseño.

Cuadro 8. Porcentaje de Ejecución por Fuente Financiera (USD)

Fuente	Programado	Ejecutado	%
Préstamo	14,559,985.00	8,170,966.84	56%
Contrapartida	4,500,000.00	184,867.94	4%
Beneficiarios	1,000,000.00	0.00	0%
Total	20,059,985.00	8,355,834.78	42%

195. **Asignación Presupuestaria.** La asignación presupuestaria para el Proyecto para el período de 2010-2013, fue de USD 13,419,950.00 para todas las fuentes financieras (con excepción del aporte de los beneficiarios) de los cuales se ejecutaron USD 8,355,834.78, que corresponden a 62% del espacio presupuestario asignado en el período. El nivel de ejecución en este período debía de alcanzar un monto de USD 13.4 millones. Este menor valor, obedece sobre todo a que el Proyecto en el primer año de ejecución no avanzó, y el segundo año alcanzo solamente un 56% de la asignación presupuestaria.

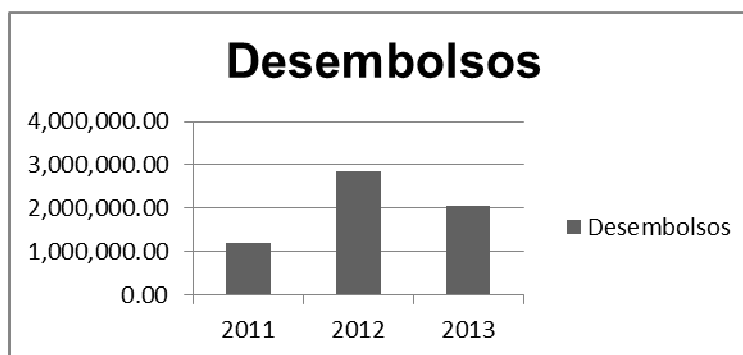
Cuadro 9. Asignación Presupuestaria Anual 2010-2013 (USD)

AÑO	Programado	Ejecutado	%
2010	1,397,600.00	0.00	0%
2011	3,289,165.00	1,848,858.71	56%
2012	4,883,185.00	4,269,914.00	87%
2013	3,850,000.00	2,237,062.07	58%
TOTAL	13,419,950.00	8,355,834.78	62%

RELACIÓN DE LOS DESEMBOLSOS Y AVANCES FINANCIEROS

196. El grado de avance en desembolsos del Préstamo para la ejecución del Proyecto, ha ido aumentando de manera gradual, registrándose la mayor tasa de desembolso en el año 2012, con lo cual a octubre 2013, el Proyecto ha logrado desembolsar del préstamo USD 9,4 (64.39%). Sin embargo, el Proyecto no logró alcanzar la meta establecida en el diseño para el tiempo de ejecución que era de USD 11.2 (77%).
197. El avance financiero desde la fecha de efectividad en diciembre de 2009 hasta marzo de 2011, no se registraron desembolsos de recursos del préstamo, esto debido a los siguientes factores: (i) el retraso en la firma del documento de proyecto (PRODOC) para establecer el ente administrador, no permitió la ejecución de recursos en el 2010; y; (ii) falta de consolidación del equipo de la UCP. Ver más detalles en los párrafos 35-39.
198. Por estas razones, a partir del año 2011, se registró un porcentaje de avance del 13%, en el 2012 30%, mientras que en el 2013, se tiene un porcentaje de avance de 22%, con respecto al total de recursos asignados en el convenio de préstamo. A continuación se presenta la gráfica de cómo se han desarrollado los desembolsos en la vida del Proyecto, por año.

Gráfica. 1 Avance de Desembolsos del Préstamo por Año (USD)



199. **Reasignación de Fondos.** A la fecha de la presente RMT se puede visualizar la necesidad de realizar una reasignación de recursos, en virtud que se han sobregirado dos categorías del préstamo: (i) Categoría de Gasto I 'Vehículos y Equipos' sobregirada en 15.55%, y (ii) la Categoría de Gasto IV.a 'Fondo de Coinversión para el Desarrollo y Modernización e Inducción a la Producción Sustentable', sobregirada con 2.89% de ejecución.
200. La reasignación que se hará serán para ampliar las siguientes categorías: I. 'Equipos y Vehículos'; III. 'Convenios y Contratos de Servicios'; IV.a. 'Fondos de Coinversión de Inducción a la Producción Sustentable'; y IV.b. 'Fondos de Coinversión de Rehabilitación para Recursos Naturales'. Las categorías que serán disminuidas son: II. 'Capacitación'; IV.c. 'Fondos de Coinversión de Apoyo al Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales'; y los fondos Sin Asignación.
201. **Adquisiciones.** La gestión de adquisiciones se realiza por dos instancias: (i) Menos de USD 2,500.00 son efectuadas por el Encargado de Compras y Control de Activos de la UCP; y (ii) de USD 2,500.00 o más son efectuadas por la oficina del PNUD en el país. Estos umbrales están definidos en el PRODOC (Documento de Proyecto, por sus siglas en Inglés).
202. El Proyecto prepara el PAC como parte de la formulación del POA y las actividades de compra son coherentes con las actividades técnicas planteadas. Sin embargo, el PAC que el Proyecto presenta no es un PAC propiamente dicho ya que se incluyen en estas actividades que no son de adquisición, así como actividades que requieren más de un proceso de compra o se describen procesos en los que no se identifica claramente la naturaleza del mismo (compra de bien, obra o servicio). En los PAC el Proyecto no incluye el cronograma completo de los procesos, lo que dificulta el seguimiento a la ejecución de los mismos y no permite asegurar que se adquieran los insumos en la oportunidad requerida para cumplir con las actividades técnicas del POA.
203. Para los procesos que realiza la UCP se identificó que el PRODOC crea alguna confusión en los procedimientos a seguir. El cuadro 4 del Anexo 2 del PRODOC establece como mínimo que se deben obtener tres cotizaciones; ese mismo cuadro indica más adelante que se solicitarán *ofertas a 1-3 proveedores calificados* y en la página 42 de dicho documento, las compras por menos de USD 2,500.00 son consideradas como excepción al proceso competitivo (contratación directa) e indica que el proveedor seleccionado directamente debe presentar una propuesta. El Proyecto ha venido aplicando uno u otro procedimiento de manera inconsistente.
204. Se considera positiva la implementación del mecanismo de contratación de algunos consultores por medio de contratos *Retainer*. Esto ha agilizado la contratación de servicios estos consultores al reducir los plazos del proceso de dos meses a dos días, una vez contratados inicialmente por el PNUD.
205. El Proyecto no mantiene expedientes de adquisiciones como tal. Algunos de los documentos se encuentran respaldando los pagos y otros en archivos de seguimiento. Aunque la administración ha desarrollado algunos mecanismos para mantener el control de los contratos suscritos, pagos efectuados y saldos de los mismos (lo que es recomendable ampliar a las órdenes de compra), es una buena práctica mantener un expediente físico integral de cada proceso de adquisición, que comprenda toda la documentación que se genere.
206. Durante las visitas de campo se identificó que las organizaciones están adoptando buenas prácticas en adquisiciones, las que pueden ser mejoradas asegurando la obtención y custodia ordenada de las cotizaciones indicadas (o justificar la ausencia de ellas) y documentar apropiadamente las decisiones de adjudicación.

207. **Informes financieros.** El Proyecto cuenta con un sistema contable desde el que se generan los reportes necesarios para satisfacer las necesidades de información contable y de ejecución financiera que demandan los usuarios internos y externos del Proyecto. La información es conciliada mes a mes con los datos registrados en la contabilidad estatal y en el PNUD.
208. Los reportes que genera el sistema son complementados con registros e informes auxiliares para conformar un completo sistema de información financiera que le permite a la Administración del Proyecto mantener el control y la conciliación, entre otros, de sus saldos en bancos y de los montos desembolsados con cargo al préstamo, así como preparar de manera continua los formularios para tramitar esas solicitudes de desembolso al FIDA.
209. El Proyecto no tiene definidos los métodos y procedimientos para documentar formalmente el aporte de los beneficiarios a la ejecución del Proyecto. Es preciso registrar e informar el aporte de todas las fuentes que financian el Proyecto, en su totalidad.
210. **Auditorías.** Al Proyecto se le practicaron auditorías externas para los años 2011 y 2012. Las auditorías han cumplido con lo establecido en las directrices del FIDA en esta materia y los informes han sido presentados dentro de los plazos correspondientes. Para los dos ejercicios los auditores emitieron opiniones no-calificadas. Los hallazgos identificados en cada ejercicio fueron catalogados de riesgo bajo por los auditores y el Proyecto ha tomado las medidas correspondientes para implementar las recomendaciones efectuadas. Para la auditoría período 2013 se tienen los Términos de Referencia con la no-objeción del FIDA.
211. **Enmienda.** Durante la ejecución del Proyecto, se han realizado dos enmiendas al convenio de financiamiento:
- i. La primera enmienda corresponde al año 2009, ajustando el calendario de reembolso del Préstamo del Proyecto (728-SV);
 - ii. La otra corresponde a 2010 para sustituir el instrumento a firmar entre el MAG y el PNUD, en virtud que el convenio establecía la firma de un contrato de administración de servicios, el cual tuvo que ser sustituido por un Documento de Proyecto (PRODOC). Realizar esta modificación en el convenio, permitió que se pudiera iniciar la ejecución del Proyecto, y superar las problemas de interpretación entre la oficina del PNUD local y el Prestatario. Esta enmienda también introdujo la supervisión directa por parte del FIDA.
212. **Cumplimiento de las Disposiciones del Convenio de Préstamo.** El Proyecto no ha cumplido con la cláusula 3.02 que establece la presentación de los POA sesenta días antes del inicio del año. El POA de 2012 se presentó en febrero de 2012 (ya iniciado el año) y el de 2013 se recibió la versión final en febrero de ese mismo año. El de 2014 se encuentra aún en formulación.
213. Durante el 2011 el Proyecto incumplió con la cláusula 4.04 presentación de informes de avance semestrales dentro del mes siguiente a cada semestre. La presentación se regularizó en 2012 y en 2013, cuando los informes fueron presentados en tiempo.
214. Durante el ejercicio de auditoría período 2012 para el Apéndice 3 del Convenio se identificó el incumplimiento de la cláusula 3.1 Establecimiento del Comité Directivo del Proyecto (CDP); y las cláusulas 12.4 y 12.5 relacionadas con el Reglamento y el Comité Técnico del Fideicomiso. A la fecha de la Misión el Proyecto ha tomado las acciones para cumplir con las mismas, las que se encuentran en proceso.
215. Conforme la cláusula 3.06 del Convenio de Préstamo, el plazo para la ejecución del Proyecto es de seis años, los que terminarían el 31 de diciembre de 2015. No obstante, la Asamblea Legislativa de El Salvador, mediante el Decreto Legislativo No. 125 del 24 de septiembre de 2009, estableció que la ejecución sería en cinco años, terminando el 31 de diciembre de 2014 es decir, un año antes de lo acordado en el Convenio de Préstamo. Esta modificación, no obstante haber sido informada al FIDA, no fue formalizada por el GOES mediante la correspondiente solicitud y firma de enmienda al Convenio de Préstamo con FIDA. Mantener la fecha de terminación establecida por el Gobierno puede ocasionar que no se dé la apropiada vinculación técnica y financiera para la ejecución de la ampliación otorgada al Proyecto mediante el préstamo E-6-SV, recientemente ratificado por la Asamblea Legislativa de El Salvador.
216. Las otras cláusulas del convenio se cumplieron a cabalidad, según se evidencia en los informes de auditoría correspondientes a cada año

DESEMPEÑO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y LA AGENCIA DE ADMINISTRACIÓN

217. **Unidad Coordinadora del Proyecto.** La importancia de la gestión financiera del Proyecto, es que en ella radica la función de dirigir los diferentes procesos que deben realizarse bajo criterios de planeación, dirección y control financiero, para que esta sea realizada de acuerdo a lo planificado en los respectivos Planes Operativos Anuales con eficiencia, eficacia y transparencia.
218. Sin embargo, en el Proyecto, la administración financiera ha estado relacionada con el compromiso de elevar la ejecución financiera, y se ha separado de la función de generación de aportes para la toma de decisiones y logro de resultados. Como consecuencia, muchas decisiones financieras claves, dentro del Proyecto tienden a estar basadas en responder a requerimientos para el cumplimiento de un mandato, aunque debería basarse en un análisis cuidadoso de los resultados futuros para el logro de objetivos establecidos en el diseño del Proyecto. Esta forma de ejecución, ha promovido que no haya existido una planeación financiera, respecto a la disponibilidad de recursos en las categorías del préstamo y que a la fecha existan sobregiros en dos categorías.
219. Aunque dentro de la Gerencia Financiera existe dinamismo y un efectivo control contable que ha permitido un flujo financiero para cubrir las necesidades del Proyecto, la gerencia financiera no ha tenido la función de toma de decisiones que se requería para prever la disponibilidad de recursos con relación al avance y las capacidades de supervisión que tiene el Proyecto.
220. La gerencia financiera presenta debilidades en su función de ente facilitador de las diferentes actividades de gestión financiera dentro de las cuales señalamos entre otras las siguientes: (i) debería llevar el registro de gastos de cada organización, principalmente en el tema de gastos para escuelas de campo; (ii) aportar información sobre las carencias de conocimientos de las organizaciones en temas administrativo-financiero; (iii) desarrollar y dar seguimiento al programa de capacitación en el tema administrativo-financiero y dar el seguimiento a consultores contratados para brindar el servicio; (iv) ejecutar acciones encaminadas a apoyar a las organizaciones para fortalecer la liquidaciones de fondos; y (v) llevar un control de temas abarcados por zona y evaluar el desempeño financiero de todas las actividades ejecutadas con los recursos del préstamo. Sin embargo, hay poca coordinación con los componentes, por lo cual debe establecerse una estrategia de comunicación y fortalecimiento de organizaciones encaminadas al cierre y la sostenibilidad de las acciones.
221. **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** La alianza con el PNUD brinda un respaldo en el tema de transparencia en las adquisiciones, ya que los mecanismos de control interno son rigurosos. El área programática y operativa del PNUD, ha tomado en cuenta las necesidades de los Proyectos FIDA y se han impulsado soluciones innovadoras, por ejemplo, en el caso de la suscripción de cartas acuerdos con organizaciones de pequeños productores, se logró adaptar los instrumentos corporativos para cumplir con las modalidades de desembolso establecidas en los planes operativos y en concordancia con la estructura de tomas de decisiones del Proyecto. Igualmente en el tema de auditoría externa el PNUD teniendo en cuenta la particularidad de los proyectos de desarrollo rural, ha tomado en consideración las recomendaciones del FIDA y del Proyecto para contratar empresas auditoras externas exclusivamente para el Proyecto. Sin embargo, siguen existiendo algunos retrasos en aspectos principalmente relacionados a la adquisiciones y a la papelería de respaldo que no ha sido trasladada al Proyecto.
222. **Eficiencia del Proyecto.** La eficiencia del Proyecto puede medirse con base en el logro de ejecución financiera por año según el diseño. Conforme la programación al cuarto año el Proyecto debía tener una ejecución financiera de 77% y a la fecha se registra 42%, con lo cual se puede concluir que, en el tiempo se han alcanzado los objetivos de avance financiero propuestos en el tema administrativo-financiero de forma moderadamente satisfactoria, al equivaler a un nivel de cumplimiento de 54.55%.

Cuadro 10. Programación de Ejecución por Año

Año	Programado	%	Ejecutado	%
2010	6,568,700.00	33%	0.00	0%
2011	3,061,700.00	15%	1,848,858.71	60%
2012	2,941,900.00	15%	4,269,914.00	145%
2013	2,885,400.00	14%	2,237,062.07	78%
2014	2,463,000.00	0%		
2015	2,144,300.00	0%		
Total	20,065,000.00	77%	8,355,834.78	42%

223. **Proyección al cierre del Préstamo 728-SV.** El Proyecto cuenta con suficientes recursos del Préstamo 728-SV para operar los 2 años que están establecidos según el convenio. Para cubrir salarios de la UCP y gastos operativos de 59% y 70% respectivamente, sin embargo, la cantidad de recursos que podrán ejecutar en los otros componentes, dependerá de la celeridad de la ejecución de los mismos, los cuales aún no cuentan con los recursos comprometidos y que serán analizados en cada componente.

224. El siguiente cuadro, muestra la proyección posible de ejecución para los años 2014 y 2015, en el cual se puede observar que en el presente escenario el componente A 'Desarrollo de Capital Humano y Social' que logrará ejecutar el 41.26%; el componente B 'Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales' el 98.56%; el Componente C 'Desarrollo de Negocios Rurales' el 114.53%; el componente D 'Servicios Financieros Rurales' el 4.89%; y el Componente E un 99.78%. De esta forma se lograría al cierre del Proyecto un porcentaje de ejecución global de 72.34%, incluyendo el monto que corresponde al fideicomiso de PRODAP por USD 3.5 millones y el aporte de los beneficiarios USD 1 millón que no ha sido contabilizado y no se incluye dentro de la contabilidad ni el presupuesto del Proyecto.

Cuadro 11. Proyección por Componente al Cierre

Préstamo FIDA en USD

Componente	Total		
	Programado	Proyección de Ejecución al Cierre	% Según el Monto total por Categoría
Desarrollo del Capital Humano y Social	2,099,300.00	866,079.04	41%
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales	4,467,100.00	4,402,958.32	99%
Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales	4,227,200.00	4,841,355.68	115%
Servicios Financieros Rurales	5,107,300.00	249,899.19	5%
Unidad Coordinadora Y fortalecimiento Institucional	4,164,300.00	4,155,060.71	100%
Total por Año	20,065,200.00	14,515,352.94	72%

Análisis Institucional

225. El Proyecto inició su ejecución durante el proceso del Impulso del Plan Estratégico Sectorial 2010-2014 como parte del Programa “Cambio en El Salvador para vivir mejor”, programa que establece la política de rescate agropecuario, soberanía y seguridad alimentaria y la política de pesca, dentro del cual el MAG/PRODEMOR CENTRAL enmarca sus acciones en dos de los cuatro programas del PAF: (i) el Programa de Seguridad Alimentaria (PAF-SAN); y (ii) el Programa de Encadenamientos Productivos (PAF-EP).
226. Como parte de los cambios en la implementación del PAF-SAN y PAF-EP, se promovió la creación de alianzas a nivel operativo con la FAO y el IICA, los cuales en el caso de la FAO dictaría la metodología de ejecución del PAF-SAN y el IICA la metodología del PAF-EP. Sin embargo, estas alianzas de colaboración entre instituciones se implementaron en el período 2010 al 2012, mientras que en el 2013 hubo una ruptura de lazos institucionales con ambas entidades.

Arreglos Organizativos-Administrativos

227. Durante la ejecución se efectuaron modificaciones en los arreglos organizativos-administrativos del Proyecto respecto a lo programado en el diseño: la estructura organizativa cambió, las coordinaciones de Administración y S&E, fueron sustituidas por dos unidades eliminándose la figura de coordinación, y se creó la coordinación para los cuatro componentes A, B, C y D dentro de la cual bajo el componente de Desarrollo Humano y Territorial se creó la unidad de Género, como se había establecido en el diseño.
228. Es importante mencionar que en el diseño, se programó la contratación de tres agentes de desarrollo rural y dos asesores de micro empresas y negocios rurales, los cuales deberían prestar apoyo técnico y metodológico integral a cada componente de manera interdisciplinaria. Sin embargo, dicho procedimiento que requería una integración de procesos desde la planeación hasta la implementación, no logró consolidarse, derivado a la diferencias y falta de coordinación de cada responsable de componente, que exigió la contratación de personal específico para cada área, lo que repercutió directamente en el tamaño del equipo en campo, eleva los costos y obliga a la contratación de consultores de manera permanente, que aunque no forman parte de la planilla oficial, realizan el servicio de supervisión en campo por 12 meses.
229. Con respecto a la forma de intervención del Proyecto, cambió la ubicación de la sede central, que estaba establecido que operara en Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán y en la actualidad opera en San Vicente y se eliminaron las tres oficinas zonales que fueron sustituidas por unidades zonales móviles, y se implementó una oficina de enlace en Santa Tecla para todos los asuntos administrativos y financieros, y se eliminó la figura de centros de capacitación.
230. Esta forma de operar intentó replicar la forma de operar del Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER) que promovió el acercamiento con los usuarios/as, así como con otros actores locales (Gobernación, Alcaldías, ONG's Empresas Privadas, etc.). Sin embargo, aunque se ha creado alianzas estratégicas y vinculaciones entre los PN más avanzados del Componente C del Proyecto e instituciones y entidades públicas y privados, no se visualiza un fuerte enfoque en estas alianzas en los territorios, derivado de algunos factores como el cambio en la metodología y estrategia de intervención establecido en el diseño con relación a la del PAF, cambio de directores y la integración de los equipos zonales.
231. **Recursos Humanos.** La gestión del recurso humano, en el Proyecto, ha tenido poca planeación, para adaptarse en tiempo y calidad al desempeño del Proyecto, sin embargo, como parte de este análisis y la ejecución, se considera que la experiencia del recurso humano tiene una importancia vital, para implementar estrategias para el logro de objetivos, de corto y largo plazo.
232. La contratación del recurso humano del Proyecto hasta la fecha ha sido manejada por el PNUD por ser el administrador, dando seguimiento a la normativa establecida para las contrataciones, así mismo, ha mantenido un proceso anual de evaluación de personal que ha permitido, que no haya existido rotación del personal técnico de manera constante.

233. Sin embargo, ha existido carencia de una política de recursos humanos, que permita un crecimiento continuo del personal. No ha existido un plan de capacitación o fortalecimiento del personal, y la estabilidad durante 2013 se ha visto afectada por contratos temporales en vez de ser anuales (como en años anteriores), lo que generó falta de certeza y reglas claras que permitan a los propios trabajadores ser motivados y mejorar su desempeño.
234. **Estabilidad de la UCP después de las elecciones en 2014.** El Proyecto se encuentra vulnerable a cambios de índole político ante las elecciones presidenciales a desarrollarse el 2 de febrero y 9 de marzo de 2014. Las condiciones en los ambientes externos e internos pueden cambiar rápidamente como consecuencia de las elecciones, y afectar las proyecciones de ir alcanzando los objetivos en el tiempo esperado, y afectar al Proyecto en general. Hay dos escenarios:
- i. Si el partido de Gobierno actual no logra ganar las elecciones y mantenerse en el poder, es posible que gran parte de los funcionarios actuales sean removidos y no se les respete su estabilidad, tal como lo señala los antecedentes de otros proyectos de desarrollo. Por lo tanto, de cambiar el Gobierno, hay alta probabilidad de que la implementación del Proyecto sufra retrasos lo cual dificultaría cumplir con las metas en los plazos establecidos en el Convenio de Préstamo.
 - ii. Si el candidato del partido en el Gobierno actual logra conquistar nuevamente la presidencia de la Republica, hay una alta probabilidad de que la marcha del Proyecto no se vea afectado significativamente.
235. El convenio de préstamo entre el Gobierno de El Salvador y el FIDA ha previsto en la sección 6.01 las medidas de recursos al cual podrá acudir el FIDA, si se presentan algunas circunstancias irregulares dentro el cual se remueva unilateralmente al personal esencial del Proyecto. El FIDA debe jugar su papel orientador de los procesos que atañe al Proyecto en conjunto con el Gobierno a fin de que se cumplan cabalmente con transparencia las principales decisiones relacionadas a la marcha del Proyecto.
236. **Personal hasta el cierre del Proyecto.** A partir del 2014, será necesario que como parte de las mejoras, el Proyecto pueda incluir en su estrategia de cierre las provisiones sobre el número de personas que se necesitarán para los años de ejecución previstos y tomar las medidas oportunas para que los mismos respondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas, así mismo, deberán tomar en cuenta el personal necesario que se necesitará para la ejecución de la ampliación financiada por el Préstamo E-6-SV, que tendrá fecha de terminación el 31 de marzo de 2019.

Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria

237. El Proyecto tiene una ampliación de los recursos asignados, la cual fue aprobada por el FIDA, con recursos de la 'Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria' (Fondo Fiduciario Español), por un monto de Euros 11.2 millones, (aproximadamente USD 15.0 millones) con el compromiso de una asignación de contrapartida de USD 1,732,000. El objetivo es ampliar la cobertura geográfica del Proyecto, para incluir las áreas rurales de 121 municipios, bajo la misma metodología de ejecución del préstamo FIDA; el Proyecto deberá prever la inclusión de recurso humano para dar respuesta a las necesidades de implementación.
238. Para poder utilizar los recursos de esta ampliación financiera se requiere que se realicen las acciones para solicitar un refuerzo presupuestario y enmendar los acuerdos ejecutivos existentes, respecto a UCP y a su Director para que puedan operar también para el Préstamo E-6-SV. Además, se debe abrir una cuenta para el nuevo préstamo en el Banco Central de Reserva de El Salvador que funcione como cuenta especial de este préstamo, y la ampliación del acuerdo de administración de fondos con el PNUD.
239. Sin embargo, la situación de retraso en la aprobación de estos recursos, generó un escenario distinto al planificado durante su concepción, ya que ambos financiamientos se ejecutarían conforme a la estructura de una UCP establecida con recursos FIDA. Tomando en cuenta que la duración del período de vigencia del Fondo Español es de 5 años y el PRODEMOR CENTRAL contará con recursos únicamente para dos años más, concluyendo actividades en 2015, por lo cual la UCP desaparecerá y deberá crearse o dar seguimiento a la UCP con recursos del Fondo Español, sin embargo, la asignación para salarios es de 320,000 Euros, aproximadamente USD 475,000, lo que no es suficiente para el financiamiento de una UCP hasta el cierre del

préstamo. Por lo tanto, para poder viabilizar la ejecución de estos recursos a mediano plazo, el MAG deberá solicitar una reasignación de recursos, para poder ejecutar los recursos de dicho préstamo.

Desempeño de los Actores Involucrados en la Ejecución e Instancias de Decisión

240. **Población objetivo.** En los proyectos de apoyo al PAF-SAN, en muchos casos no se logra visualizar el empoderamiento ni la participación real de las organizaciones, principalmente con las organizaciones irradiadas que se convierten solo en receptores de algunos beneficios. Por lo tanto, no se logra evaluar el impacto en mejoras en la calidad de vida, generación de ingresos o empoderamiento de mujeres y jóvenes.
241. Para el PAF-EP impulsado por el Proyecto bajo el componente C, las organizaciones y sus usuarios/as han participado en las diferentes etapas del proceso que van desde la presentación de la demanda, pasando por la pre-inversión que incluye la elaboración de diagnósticos situacionales, planes de fortalecimiento organizacional y la elaboración del plan de negocios. Sin embargo, no se visualiza que el levantamiento del plan de fortalecimiento de las organizaciones haya tenido una participación real y efectiva en la elaboración, ya que algunas organizaciones visitadas, se pudo identificar que no existe una apropiación del mismo por parte de los grupos y no hay un seguimiento continuo a las recomendaciones plasmadas en los PFO. Se puede concluir que los grupos presentan muchas dificultades para superar sus problemas prioritarios, ya que todavía necesitan acompañamiento para mantener unidas a las organizaciones, para abordar los aspectos financiero/administrativos, aumentar la membresía y buscar una forma de mantener el interés y la cohesión del grupo.
242. **Desempeño de la UCP y Unidades Zonales.** En la UCP existe un equipo de trabajo en el cual se visualizan varios subgrupos que trabajan de forma eficiente en su especialidad, pero descoordinada de la estrategia de intervención del Proyecto. Los técnicos con que cuenta el Proyecto son buenos profesionales individualmente, pero no han logrado trabajar juntos para un objetivo común. Por lo tanto, la UCP del Proyecto ha mostrado un desempeño moderadamente insatisfactorio. Sin embargo, es oportuno destacar que la Dirección en el último trimestre del 2013 ha iniciado a promover la coordinación del equipo tanto a nivel central como zonal y dar seguimiento a la estrategia de intervención del Proyecto, a su vez, ha desarrollado tareas para tratar de orientar y armonizar las acciones del Proyecto con la demandas del MAG. Para la implementación de una estrategia común deberá fomentar el diálogo y el liderazgo por parte del Director y mantener espacios de diálogo abierto, que promuevan la confianza y el trabajo en equipo.
243. **Comités del Proyecto.** La implementación del Comité Directivo del Proyecto no ha sido funcional. El Comité Directivo fue constituido en el 2013, pero no fue integrado ni operado de la forma programada. En la actualidad la delegación del Ministerio para dar el seguimiento y gerencia desde el MAG, recae en la DGDR y no hay reuniones periódicas del comité.
244. Los únicos Comités que fueron operativos hasta la fecha han sido el Comité de Inversiones de los Fondos de Coinversiones para Producción Sustentable, Recursos Naturales y Negocios Rurales, estos comités aprueban las inversiones que se han del Proyecto y están integrados por el/a Director/a del Proyecto o su representante, quien lo preside, el/a Director/a de la OPC o la oficina que la sustituya o su representante, un representante de las organizaciones de productores/as, el Coordinador del componente de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, el Gerente administrativo-Financiero y el Coordinador del componente de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales. Sin embargo, queda excluida la unidad de género y esto ha tenido como resultado que la mayoría de las inversiones en negocios rurales no ha incluido la participación de las mujeres como enfoque transversal. Respecto a la participación de los usuarios/as, los mismos están representados en los comités por medio de una persona. Sin embargo, la representación no es significativa y no se ha rotado la persona designada para realizar esta actividad como fue planificado, por lo cual no se pudo constatar que exista apropiación de los procesos por parte de los usuarios/os.
245. **PNUD.** Como parte del valor agregado de la alianza entre el Proyecto y el PNUD para la administración de recursos se previó el desarrollo de un componente de desarrollo de capacidades en el marco de actuación del programa de país del PNUD. En dicho componente se previó la formación del recurso humano de los Proyectos del Desarrollo Rural del MAG; de lo establecido en el documento solamente se ha logrado que pueda haber un acceso externo para ingreso de solicitudes de pago desde el Proyecto, y no ha existido una programación de formación de capacidades que permitiera el cumplimiento del objetivo. Adicionalmente el Proyecto no ha promovido la coordinación y creación de sinergias con otros programas y técnicos del PNUD que pudieran apoyar en la ejecución, esto derivado del distanciamiento que existe entre la Dirección de Desarrollo Rural y el PNUD.

Resultados del Proyecto

246. En base a los hallazgos de la revisión de medio término, se ha evaluado la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad del Proyecto. Se han evaluado los efectos directos (*outcomes* en inglés) después de la revisión de cada componente en el presente informe.

Pertinencia

247. En el Manual de Evaluación de la Oficina de Evaluación del FIDA¹², la 'pertinencia' se define como 'la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, prioridades institucionales y asociados y donantes políticas. Se trata también de una evaluación de la coherencia del Proyecto en el logro de sus objetivos'.
248. El Proyecto fue diseñado de acuerdo con las políticas y estratégicas del Gobierno del Presidente Antonio Saca (2004-09) pero reorientado e implementado bajo el Gobierno del Presidente Mauricio Funes como explicado en otras partes del presente informe. Sin embargo, como resultado de las visitas de campo y las reuniones sostenidas, la Misión considera que los objetivos del Proyecto, tal cual como fueron planteados en el convenio y en el informe ex ante, eran y siguen siendo pertinentes en el área del Proyecto.
249. Considerando la relativa debilidad de la mayoría de las organizaciones de productores, el planteamiento del Proyecto de fortalecer las organizaciones antes de proveer fondos de inversión continúa siendo pertinente en el contexto salvadoreño. Además, el enfoque conceptual en fortalecer y capitalizar los negocios rurales y las micro empresas se considera pertinente. Sin embargo, una fuerte limitante de la pertinencia, es la falta de instrumentos que permita a los grupos más vulnerables, principalmente jóvenes y mujeres, el acceso a las inversiones para negocios y micro empresas rurales.
250. Por su estrecha alineación con las políticas públicas del país, sobre todo el PAF, el Proyecto tiene un enfoque pertinente en apoyo a la política del Estado. Sin embargo, la Misión considera que la metodología usada en la implementación de algunas partes del PAF, y en particular el PAF-SAN, necesita perfeccionar sus procesos de intervención para la reducción sostenible de la pobreza y pobreza extrema en el sector rural de El Salvador. La Misión observa que se está llevando a cabo una evaluación de dicha política y recomienda finalizarla lo más pronto posible, como estrategia de fortalecimiento de la actual política. Como agencia especializada de las Naciones Unidas para el desarrollo rural y financiador de Proyectos de desarrollo en el país, el FIDA tendría la disposición y capacidad para participar en evaluaciones de este tipo.

Eficacia

251. Según la Manual de Evaluación de la Oficina de Evaluación del FIDA, la 'eficacia' se define como 'la medida en que se han logrado, o se espera lograr, los objetivos de la intervención para el desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa'.
252. En el Componente A, está apoyando los procesos de desarrollo social y humano de los beneficiarios. No obstante, el hecho de que solo se ha implementado el 33% de los Planes de Fortalecimiento Organizacional (PFO) que se ha elaborado, no representa un enfoque eficaz para fortalecer las capacidades de los beneficiarios y sus organizaciones. Por otro lado, la calidad de los PFO ha mejorado respecto a los que fueron elaborados previo a 2013 pues se busca que se conviertan en un documento que sirva de guía para identificar los avances y logros. El nivel de eficacia podrá incrementarse en la medida en que los PFO que incluyen un Plan de Capacitación se implementen en todas las organizaciones y que, además, se compensa con los Planes integrales y planes estratégicos los procesos que no fueron implementados oportunamente. En términos de eficacia el Componente B, ha sido moderadamente insatisfactorio respecto a aumentos en la capacidad productiva y en revertir los procesos de reforestación, deterioro del medio ambiente, etc. La misión de Revisión de Medio Término considera que la metodología actual del PAF-SAN no es eficaz en todos sus aspectos para aumentar la capacidad productiva de la población rural pobre. Los Proyectos ambientales tienen un enfoque más específico y por eso levemente más eficaz.
253. Por el otro lado, el Componente C, ha mostrado eficacia a través de la metodológica utilizada mediante la cual se han implementado las actividades del componente en su conjunto. Se han evidenciado fortalezas que han

¹² Manual de Evaluación. Metodología y Procedimientos. Oficina de Evaluación. FIDA. Abril, 2009

permitido el logro de efectos directos significativos en cuanto a la diversificación de la producción, la ampliación de la base productiva de las familias apoyadas y la creación de nuevas fuentes de ingresos para las familias atendidas. Como resultado del componente D, el Proyecto presenta ineficacia en términos de facilitar acceso al grupo-objetivo a servicios financieros rurales. Finalmente debe mencionarse que el logro de una cobertura de mujeres usuarias directas del Proyecto superior a la meta, así como los resultados alcanzados de la implementación de la estrategia de equidad de género, son indicativos de que el Proyecto y la Unidad de Género pueden alcanzar sus objetivos y cumplir con el encargo de mejorar la participación de las mujeres en sus organizaciones, así como su empoderamiento social y económico.

Eficiencia

254. La eficiencia se define como 'la medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se convierten en resultados.' Por la falta de información detallada y por el hecho que a medio término el Proyecto ha invertido recursos en actividades que aún no han dado frutos, es difícil establecer criterios claros para evaluar la eficiencia. Sin embargo, la misión considera importantes los siguientes aspectos:

- i. Se puede medir la eficiencia de la capacidad administrativa con base en el logro de ejecución financiera por año. Según se realizó la programación de la ejecución financiera para el desempeño al cuarto año, se registra que el Proyecto debía tener un avance financiero de 77% y a la fecha se registra solamente 42%, con lo cual se puede concluir que, en el tiempo se han alcanzado los objetivos de avance financiero propuestos en el tema administrativo-financiero, de forma moderadamente satisfactoria, al equivaler a un nivel de cumplimiento de 54.55%.
- ii. Hay que reconocer el nivel de relacionamiento logrado por el Componente C y la Unidad de Género con otras entidades tanto públicas como privadas, ha facilitado el acceso a vinculaciones y alianzas para apoyar a las organizaciones en aspectos tales como la imagen y definición de marca, capacitaciones varias, etc., implicando ciertos ahorros para el Proyecto en el abordaje de tales temas con las organizaciones apoyadas y por lo tanto ha aumentado la eficiencia.

Sostenibilidad

255. Según la Oficina de Evaluación del FIDA, la 'sostenibilidad' se define como 'la probabilidad de que los beneficios netos de una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de apoyo del Proyecto'.

256. La Misión ha observado que la sostenibilidad pensada en la capacidad de autogestión y el proceso de desarrollo en la comunidad para generar organizaciones con una visión de futuro aún es débil. Varias de las organizaciones no están suficientemente fortalecidas para ser sostenibles sin el Proyecto, en este momento. Existe poca participación de las organizaciones en la formulación de las propuestas de proyectos, ya que éste proceso es asumido casi en su totalidad por los consultores contratados para tal fin. Además, solamente en algunos casos el Proyecto vincula a las organizaciones con las instituciones públicas y privadas de carácter permanente, que pueden responder a las demandas de apoyo de estas organizaciones. Asimismo, se ha evidenciado la falta de acciones de formación dirigidas hacia el desarrollo de las competencias necesarias para la eficaz gestión empresarial y comercial que haga especial énfasis en el desarrollo de los conocimientos, actitudes y valores empresariales en las organizaciones apoyadas, orientadas a asumir la generación de utilidades de manera sostenible para su capitalización, procurando alejarse de la dependencia de donaciones externas.

257. En este sentido el equipo de RMT considera que la metodología actual del PAF-SAN presenta una limitante con respecto a la sostenibilidad de los grupos formados que actualmente se vinculan de manera funcional para fines de dicha política y no en base a los objetivos de largo plazo de los miembros de las organizaciones. La metodología concentra la atención en capacitaciones técnicas y productivas para el aumento de los rendimientos de producción agrícola mientras que la asociatividad no es un elemento central por lo que no favorece la sostenibilidad de los grupos organizados y de las asociaciones utilizadas para la ejecución.

258. Asimismo, algunas organizaciones han logrado sentar las bases para la generación de ingresos económicos. En este sentido, los casos que han mostrado mayor potencial de sostenibilidad han mostrado centrarse en cadenas de valor dinámicas con la participación de jóvenes (hombres y mujeres), con espíritu emprendedor. No obstante, un limitante para la sostenibilidad es que el Proyecto no dispone de una estrategia de graduación y acompañamiento que permita el paso hacia una organización con capacidad a nivel micro-empresarial, que

tenga incidencia participativa a nivel territorial. En la mayoría de los Planes de Negocios visitados se pudo constatar que se constituyen en un documento que utilizan únicamente como un requisito para justificar la erogación por parte del Proyecto y proceder con la inversión productiva, en lugar de ser utilizados como un instrumento de gestión que guíe a los emprendimientos durante las primeras fases de su ejecución con miras a la sostenibilidad. Además, el Proyecto falta una estrategia sólida de vinculación con organizaciones de intermediación financiera y de facilitación de acceso a servicios de asistencia crediticia, además de la falta de operatividad del Fideicomiso previsto para tal fin dentro del diseño del Proyecto, derivando todo ello en problemas un tanto generalizados de falta de capital de trabajo para la operación eficaz de los emprendimientos apoyados.

259. Por otro lado, a pesar de no contar con una estrategia de sostenibilidad (o de salida) explícita e integrada, la Misión reconoce que el Proyecto ha tomado medidas pertinentes – sobre todo en los últimos meses – para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones, tales como: (i) un mayor énfasis en el fortalecimiento de todas las organizaciones mediante la implementación de los PFO; (ii) en lugar de la contratación de AT por parte de la UCP, el Proyecto está incrementando el uso de la modalidad de transferencia de recursos para asistencia técnica especializada a las organizaciones, para que ellas contraten directamente la AT lo cual empoderará las organizaciones y asegurará una asistencia técnica personalizada y de mejor calidad; (iii) el Proyecto, y en particular el Componente C y la Unidad de Género, provee alguna asistencia en la articulación con otras iniciativas en el país, tal como el Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) y Fomento Productivo Territorial del Ministerio de Economía (MINEC), que podría contribuir a la sostenibilidad de los grupos.
260. Respecto a la equidad de género, es un objetivo que se logra por medio de cambios actitudinales y de comportamientos en las personas. Es por eso que los esfuerzos realizados por la UCP para provocar esos cambios por medio de la sensibilización, la capacitación y la práctica supervisada, tanto de los equipos del Proyecto como de los miembros de las organizaciones (hombre y mujeres) apuntan a la sostenibilidad de la aplicación del enfoque en las familias, las organizaciones y otros proyectos donde se involucren los técnicos formados en el Proyecto.
261. Finalmente, para lograr la sostenibilidad a nivel institucional, en concordancia con las prioridades del MAG y del FIDA en materia de escalonamiento, los aportes del Proyecto deben estar dirigidos a reforzar la participación y el diálogo intersectorial sobre políticas públicas de desarrollo rural.

Estrategia de sostenibilidad y cierre

262. Algunos técnicos y parte de la gerencia actual del Proyecto viene del Proyecto PREMODER con lo cual ha llevado a cabo un cierre exitoso con buenos resultados respecto a la sostenibilidad de los emprendimientos de los beneficiarios. Por consiguiente, el Proyecto tiene experiencia y conocimiento sobre los pasos a seguir aunque al momento no cuenta con una estrategia de cierre explícita y documentada.
263. Aun considerando la aprobación del préstamo E-6-SV y la implícita extensión del Proyecto que implica esta aprobación, se recomienda que el Proyecto cuanto antes elabore una estrategia de cierre y sostenibilidad. Para la elaboración de esta estrategia se tomarán en consideración los siguientes objetivos: (i) Asegurar que las inversiones del Proyecto en las organizaciones (tanto en capital humano, organizativo y productivo) siguen dando frutos después del cierre del Proyecto; (ii) Realizar un cierre ordenado de los servicios y actividades técnicas y financieras del Proyecto; y (iii) facilitar la evaluación final de los logros del Proyecto y el intercambio de enseñanzas y experiencias obtenidas.
264. La estrategia de salida y sostenibilidad será la pauta que guiará el proceder. El contenido de la estrategia deberá especificar claramente los lineamientos estratégicos y operativos a seguir, las responsabilidades de las partes y la ruta crítica del proceso, incluyendo indicadores claros para el seguimiento. La sostenibilidad se entiende como un proceso en donde las organizaciones toman por completo la responsabilidad de continuar acciones que el Proyecto emprendió en aspectos de desarrollo organizativo, productivo y de las actividades comerciales y las posibles alianzas de los usuarios/as con empresas comercializadoras.
265. Para cumplir con los elementos conceptuales propuestos, el Proyecto debe incluir los siguientes temas en la estrategia de cierre:
- **Criterios de sostenibilidad.** En primer lugar es importante desarrollar criterios, claros pero simples, de sostenibilidad en los planes del Proyecto. Para los Planes de Negocios, entre los criterios debería estar la rentabilidad del plan.
 - **Asistencia técnica actual.** Como parte de la estrategia se deberá analizar la situación sobre la asistencia técnica y la modalidad de provisión de asistencia del Proyecto. Donde sea conveniente, se recomienda que se contrate la Asistencia Técnica directamente de las organizaciones con el apoyo de la UCP. Esta modalidad de asistencia técnica empoderará a las organizaciones por ser la parte contratante y por manejar los fondos.
 - **Asistencia técnica después del cierre del Proyecto.** La estrategia de cierre debe incluir la estrategia para que las organizaciones tengan acceso a asistencia técnica después del cierre del Proyecto. Puede ser suministrado entre otros, a través de entidades del MAG, otros proyectos o por técnicos individuales.
 - **Personería jurídica.** Es imprescindible que el Proyecto facilite la formalización y legalización de las organizaciones.
 - **Alianzas con sector Privado.** Para los Planes de Negocios hay que profundizar las alianzas estratégicas con asociaciones y grupos empresariales de comercialización a nivel local, regional, nacional o de exportación. Para este fin, sería pertinente crear redes de las organizaciones por rubro.
 - **Acceso a servicios financieros rurales.** La estrategia debería definir actividades para acercar las organizaciones a servicios financieros rurales en la zona para asegurar el acceso del grupo objetivo a estos servicios, tanto durante la implementación del Proyecto como después.
 - **Influencia en la política pública nacional.** El Proyecto debería identificar buenas prácticas e incluir una estrategia de cómo replicar y escalonar estas prácticas a otros proyectos y foros regionales o nacionales. Además, sería importante evaluar las prácticas menos exitosas con el fin de modificar su implementación y mejorar las políticas públicas del país.
 - **Diálogo y participación ciudadana.** En concordancia con las prioridades del FIDA en materia de innovación y escalonamiento, los aportes del Proyecto deben estar dirigidos a reforzar el diálogo con actores locales

relevantes e incluir de manera más sistemática y comprometida la participación del sector privado en los procesos de desarrollo rural de manera integral.

266. A fin de asegurar la implementación de las medidas plasmadas en la estrategia es imprescindible: (i) contar con los recursos humanos calificados y suficientes para llevar a cabo las actividades; y (ii) contar con los fondos adecuados por fuente de financiamiento; y (iii) contar con la asignación presupuestaria en la presupuesta nacional hasta la fecha de terminación del Proyecto.

Acuerdos

267. Como resultado de los hallazgos y conversaciones entre la misión de RMT y la UCP, durante la misión se acordó lo siguiente:
268. **Fortalecimiento de las organizaciones con miras a la sostenibilidad.** Se ha acordado cuatro puntos para mejorar el grado de consolidación organizativa:
- Todas las asociaciones con las cuales el Proyecto trabajará a partir de ahora formularán y ejecutarán, con base en el DSE, un PFO previo a la inversión. También en la medida de lo posible, las organizaciones que ya están implementando PN, ejecutarán dichos planes. Los PFO deben destacar la potenciación de las mujeres y los jóvenes por medio de capacitación para la gerencia y liderazgo, así como la ejecución de acciones afirmativas para la disminución de brechas de género.
 - También las organizaciones que administran los fondos e incentivos del PAF-SAN se fortalezcan con PFO, con miras a asegurar su sostenibilidad. Se ha acordado que sólo organizaciones con un PFO (en implementación o ya ejecutado) pueden actuar como administradoras para el PAF-SAN. Además, será uno de los objetivos que estas organizaciones formulen PN que correspondan a su nivel organizativo y sus capacidades productivas. Estos PN pueden o no estar necesariamente vinculados a los incentivos del PAF-SAN.
 - El Proyecto analizará con las organizaciones atendidas con el PAF-SAN, los tipos de incentivos requeridos de acuerdo a las necesidades de los miembros de estas organizaciones, y presentará la propuesta al nivel de las autoridades rectoras del programa.
 - En los casos donde sea posible, será el mismo técnico que prepare el PFO quien también lo implemente. Esto da un incentivo para asegurar la calidad de ese plan y la continuidad en el seguimiento a la organización.
269. **La transversalidad del tema ambiental.** Para asegurar el mejor impacto de las medidas ambientales del Proyecto, se ha acordado lo siguiente:
- El Proyecto hará un esfuerzo adicional en la formulación de los Planes Ambientales para crear vínculos fuertes entre la parte ambiental y la parte económica en las comunidades.
 - Buscar maneras de incluir actividades ambientales en los PN.
 - Analizar los consorcios municipales en el PRODEMORO para su posible replicación en el Proyecto.
270. **Asistencia Técnica.** Respecto a la provisión de AT, se ha acordado lo siguiente:
- Los planes (todos tipos) deben incluir fondos para la contratación de la AT especializada directamente por las organizaciones. Esta modalidad no debe duplicar esfuerzos en las organizaciones que ya reciben AT por parte del MAG u otra instancia.
 - El Proyecto debe elaborar una estrategia y establecer un acuerdo con CENTA y otras entidades del MAG sobre la provisión de AT después de la terminación de los planes por parte del Proyecto, con el fin de asegurar la sostenibilidad de estos.
271. **Acceso a mercados.** Para aumentar volúmenes y mejorar el vínculo con el sector privado, se acordó:
- El Proyecto organizará encuentros de intercambio entre productores de la misma cadena de valor para el análisis de la problemática en común y la promoción de diálogos de gestión y aprendizaje, procurando promover la definición de planes de acción conjunta y la búsqueda de su eventual incorporación en organizaciones de segundo piso.
 - En la política del PAF-EP ya existen instrumentos para llegar al mercado con volumen y calidad; el Proyecto se compromete a explorar estas herramientas.
 - El Proyecto definirá una estrategia para asegurar que los grupos de mujeres y jóvenes, mayormente sin constitución legal, sean incorporados como beneficiarios de PN.
272. **Servicios Financieros Rurales.** Considerando las dificultades que sufre la modalidad de trabajar mediante el fideicomiso del cual dispone el Proyecto, se ha acordado lo siguiente respecto a SFR:
- El Proyecto contratará un estudio corto (2 semanas de duración) por medio de una consultoría externa; a través del cual, luego de un rápido análisis de las condiciones imperantes en el medio nacional en materia de los SFR, de las condiciones bajo las cuales se dispone este fideicomiso y los intereses mismos del Proyecto, se pueda proponer una estrategia operativa orientada a cumplir con los objetivos originales del Proyecto. Dicha estrategia deberá estar orientada hacia: (i) el establecimiento de una oferta diversificada de productos y servicios que incluyan la promoción, creación y fortalecimiento de bancos comunales y grupos solidarios,

considerando los grupos de beneficiarios que no tienen acceso al crédito por la falta de legalización de sus organizaciones; (ii) educación financiera destinada al grupo objetivo del Proyecto; y (iii) fortalecimiento de las Instituciones Financieras Rurales (IFR) en el área del Proyecto. Los términos de referencia deberían contar con la No Objeción del FIDA antes del 15 de diciembre de 2013.

- b. Se recomienda que el Componente, de manera previa realice un análisis de la demanda existente dentro de las diferentes categorías y tipos de organizaciones atendidas por el Proyecto, para que sobre esa base el especialista que se contrate pueda diseñar una estrategia acorde a las necesidades de dichos grupos. En dicho análisis deberá contarse con la activa participación y coordinación de los Componentes B y C bajo la responsabilidad primaria de la coordinación del Componente D.

273. **La transversalidad del tema de género.** Para asegurar el mejor impacto posible de las actividades de género, se ha acordado lo siguiente:

- a. La Unidad de Género trabajará principalmente de manera transversal (de la mano con los otros componentes, en todo el ciclo; diagnóstico, formulación e implementación de los planes de negocios, ambientales y de seguridad alimentaria) y sólo en casos especiales implementar de manera independiente. Desde la Gerencia del Proyecto se formulará una clara directriz de cómo incorporar el enfoque de equidad de género en forma transversal, en todas las actividades del Proyecto a cargo del equipo de la UCP y de los equipos en el campo.
- b. Incorporar género y garantizar su debida aplicación en las estrategias, metodologías e instrumentos de trabajo (guías, formatos, otros) para el fortalecimiento organizacional, preinversión, inversión e implementación de proyectos (PAF-SAN, ambientales, microempresas y negocios).
- c. Las capacitaciones y acciones afirmativas que el Proyecto realice responderán directamente al diagnóstico y las recomendaciones surgidas de la aplicación del instrumento Cerrando Brecha en cada organización y se implementarán en el marco de los PFO, PN, Proyecto Ambientales y de seguridad alimentaria.
- d. El Proyecto asegurará el diseño y la implementación de una estrategia de asignación presupuestaria en los componentes para garantizar recursos para actividades relacionadas con equidad de género y la atención de mujeres y jóvenes.

274. **Coordinación operativa del Proyecto.** Para mejorar la coordinación interna, se ha acordado lo siguiente:

- a. La Misión reconoce que es una buena iniciativa la creación del Comité de Coordinación y la conformación de equipos de trabajo zonales. Con el apoyo de una consultoría externa, el Proyecto analizará la pertinencia de la estructura actual y de los procesos de gestión para la operatividad efectiva del Proyecto.

275. **Enfoque territorial del Proyecto.** El Proyecto deberá definir una estrategia de desarrollo territorial con dos elementos: (i) Para los territorios atendidos actualmente; y (ii) Para la incorporación de los nuevos territorios vinculados con la Ampliación. Se entrega un plan de acción con los pasos intermedios a más tardar el 15 de enero de 2014, con el objetivo de tener la estrategia elaborada en junio de 2014.

276. **Fortalecimiento institucional del MAG.** El Proyecto apoyará la DGDR con la contratación y financiación de asesoría en diálogo de políticas públicas con inclusión y equidad.

277. **Prórroga interna del Préstamo 728-SV.** El período de ejecución del préstamo 728-SV es de 6 años para FIDA, sin embargo, existió una modificación del período durante la aprobación del Préstamo en la Asamblea Legislativa, cambiando de 6 a 5 años el período de ejecución. Para que el Proyecto pueda operar durante 2015, será necesario que a través del MAG se realicen las consultas al Ministerio de Hacienda, y obtenga la autorización.

278. **PRODEMOR-Central Ampliación.** De acuerdo con el Convenio del Préstamo E-6-SV, el FIDA contempla que este préstamo financie una ampliación del presente Proyecto PRODEMOR-Central en el área de cobertura geográfica indicada en dicho convenio y será ejecutado por la Unidad Coordinadora del Proyecto existente. Por lo tanto, la UCP presentará un solo POA para 2014 que incluye las actividades a financiarse con ambos préstamos (728-SV y E-6-SV).

279. **Marco lógico del Proyecto.** Se ha trabajado conjuntamente en una actualización del marco lógico del Proyecto, y se han puesto de acuerdo sobre los objetivos, resultados e indicadores, quedando pendiente la definición de metas y la inclusión de indicadores sobre infraestructura. El Proyecto propondrá al FIDA las metas del marco lógico, incluyendo las derivadas de la Ampliación, junto con el POA 2014.

Recomendaciones adicionales por componente

280. Durante la misión de RMT se hicieron una serie de acuerdos sobre la futura implementación – véase arriba. Las siguientes recomendaciones son complementarias a dichos acuerdos. En contraste con los acuerdos, las siguientes recomendaciones son alistadas por componente.

Componente A:

281. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para el componente A son:
- a) Socializar y aprobar la Estrategia Operativa del Componente para garantizar un enfoque transversal y una adecuada coordinación entre Componentes y Unidades.
 - b) Socializar y aprobar el Plan de Capacitación que integrará todas las necesidades y temáticas considerando las diferentes categorizaciones de las organizaciones para que sea adoptado como una guía única para todos los componentes y unidades. Incluido aquí la identificación de los aliados estratégicos que pueden contribuir al desarrollo de capacidades de la población atendida lo cual podría constituirse en ahorros en el presupuesto del Proyecto.
 - c) Reflejar en la Estrategia Operativa, y los instrumentos que la apoyan, los temas y mecanismos que corresponden a la transferencia de capacidades en materia de adquisiciones, uso y aplicación de recursos, rendición de cuentas, uso y aplicación de metodologías e instrumentos como PROFOR y su relación con el DSE y PFO el cual incluye el Plan de Capacitación.
 - d) Plantear una estrategia territorial que incluya el reconocimiento y conocimiento pleno de quienes son los actores que operan en el territorio y cuáles son sus ámbitos de acción con objeto de favorecer y potenciar los servicios que ofrece el Proyecto. Esta vinculación ofrece mayores probabilidades de que las organizaciones puedan continuar una vez que las acciones del Proyecto concluyan. Se reconoce que ya se cuenta con alianzas estratégicas, sin embargo, es necesario que éstas tengan una lógica en la operación y se cuente con los acuerdos firmados con los aliados, expresando claramente cuáles son las contribuciones y cómo favorecen a los resultados esperados. Es recomendable que la UCP incluya a las municipalidades como actores clave ya que son permanentes en los territorios.

Componente B

282. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para el Componente B son:
- e) El Proyecto debe trabajar con los consorcios municipales para que el trabajo en la parte de rehabilitación y manejo de los recursos naturales manifiesten mayor impacto a nivel de micro-cuenca y también como gobierno local individual con miras a la planeación estratégica de gestión integral de los recursos naturales.
 - f) El Proyecto debería evaluar (técnica, financiera y en tiempo) la posibilidad de promover la participación de las familias beneficiarias de proyectos PAF-SAN en la toma de decisiones e injerencia política con el fin de promover la seguridad alimentaria desde una perspectiva de derecho. Esto se lograra orientando las acciones de la metodología PAF-SAN en busca de tener mayor incidencia comunitaria. Además, fortalecer la participación e involucramiento de los gobiernos locales para promover un nivel más allá de la instrumentalización de acciones concretas de las personas en favor de promover la seguridad alimentaria.
 - g) Se debe explorar alternativas de como involucrar mejor a las familias en las actividades económicas generadoras de ingreso. En el caso de las familias beneficiadas del PAF-SAN, parece que no hay una estrategia clara más allá la aplicación de la metodología. En ese sentido debe explorarse acciones más estratégicas como por ejemplo la promoción de la formación de grupos de ahorro comunitario en las organizaciones más vulnerables (conjuntamente con el componente D).

- h) Las juntas de agua son de vital importancia para la conservación y manejo sostenible del recurso hídrico, en ese sentido deben identificarse y definir tipos de apoyo para que continúen con tan ardua labor. Por ejemplo, en los casos de huertos de hortalizas que necesitan riego, muchas veces (principalmente en la época seca) ven la necesidad del agua y deben recurrir a dichas juntas para las programaciones de riego. Por esta razón, sería pertinente buscar la inclusión de dichos grupos en los proyectos de índole productiva y ambiental y de esta forma potenciar el desarrollo local.
- i) El Proyecto, liderado por la UPSES, debe desde ya recoger los registros y datos técnicos que posee los promotores de salud del monitoreo de medidas antropométricas de los niños menores de 5 años con el fin de que el Proyecto genere información acumulada de las estadísticas, con el fin de medir los impactos que se están obteniendo por las acciones de PAF-SAN. Debe definirse claramente una matriz que recoja la medición de los indicadores, que refleje los resultados acumulados de la intervención hecha por el accionar del componente.

Componente C

283. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para el componente C son:

- j) El Componente, en coordinación con la Unidad de Género, debe definir una estrategia de acción para que a nivel de las cadenas de valor que presente un mayor nivel de pertinencia (hortalizas, frutas, artesanías, etc.), se asegure un mayor nivel de inclusión de los grupos de jóvenes y mujeres jefas de familia procurando optimizar el empoderamiento económico de dichos segmentos de la población objetivo del Proyecto. Idealmente en dicho análisis y definición estratégica, se debiera de actuar de manera integrada a nivel de Programa País con la participación de todos los Proyectos del FIDA en El Salvador.
- k) Para estar en capacidad de evidenciar los resultados e impactos generados en las organizaciones y familias de los productores asociados como producto de la intervención del Proyecto, se hace necesario establecer conjuntamente con la UPSES un sistema de información profundizado de parte de las organizaciones con el registro de los ingresos, costos y las consecuentes utilidades generadas en los NR o Microempresas establecidas y su reportaje en forma periódica a la Coordinación del Componente a través del equipo zonal, para disponer de información consolidada y debidamente sustentada con la documentación de respaldo correspondiente. De esta forma se podría mostrar de manera contundente los beneficios económicos generados que sean atribuibles al Proyecto.
- l) Dadas las grandes limitaciones encontradas en la mayoría de los NR y Microempresas establecidas, en cuanto a la capacidad de gestión empresarial y de mercado, sería oportuno, diseñar un programa de capacitación dirigido en especial a las organizaciones que ya han avanzado en la implementación de sus procesos productivos y con el objetivo de consolidar sus capacidades empresariales. Este programa, sería una parte del Plan de Capacitación que se menciona como recomendación del Componente A.
- m) Ante la falta de una adecuada provisión de recursos financieros para cubrir el costo de reposición de los activos fijos y tangibles observada en todos los NR y Microempresas visitadas, y en virtud de que esto atenta con la sostenibilidad de los emprendimientos mencionados, se recomienda dar especial énfasis en los procesos de capacitación a la concientización de las organizaciones para la creación de una reserva gradual para reponer los activos y bienes tangibles agotados a lo largo de su vida útil. A este respecto, se debieran de diseñar los medios de verificación por parte del equipo técnico del Componente y la UPSES a fin de darle un apropiado seguimiento a la implementación de tal recomendación.
- n) En búsqueda de estandarizar la calidad en la entrega de los servicios de Asistencia Técnica a las organizaciones, se hace necesario buscar una interacción más cercana con la Unidad Administrativa para procurar agilizar la gestión de contratación de los servicios de Asistencia Técnica especializada, que puedan ayudar a solventar los problemas técnicos en la producción que se han observado y que se han señalado en este documento. Asimismo, la modalidad de transferencia de los fondos para la contratación y gestión de estos servicios a las organizaciones se debe de fortalecer, dadas las ventajas formativas que esta modalidad ha demostrado.
- o) Con el propósito de optimizar el potencial de mercado y las posibilidades de resolver los problemas que atañen a los productores organizados, se considera oportuno recomendar la búsqueda de acciones

estratégicas que de manera sistemática busquen fomentar la organización e integración horizontal entre productores del mismo rubro bajo el enfoque de cadena de valor. En este sentido de manera puntual se recomienda que por parte del componente se organicen encuentros regionales y/o nacionales de intercambio entre productores de la misma cadena para el análisis de la problemática en común, promoción de diálogos de gestión y aprendizaje, procurando promover la definición de Planes de Acción conjuntos en los territorios compartidos y la búsqueda de su incorporación en organizaciones de segundo piso.

Componente D

284. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para el componente D son:

- p) Agilizar las acciones en marcha en cuanto a los proceso de educación financiera ya iniciados por el componente y las acciones de calificación y selección de las Instituciones Financieras Rurales.
- q) Entregar un breve informe de uso del Fideicomiso y su situación actual, así como la proyección de implementación en el corto y mediano plazo.
- r) Se recomienda que se revisen y actualicen los manuales y reglamentos de crédito que de manera preliminar se han elaborado por el Componente de SFR, de tal forma de poder agilizar las acciones de este Componente y avanzar en cuanto a la atención de las demandas de apoyo crediticio presentes en los NR, Microempresas y grupos de interés atendidos por otros componentes del Proyecto.

Componente E

285. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para el componente E son:

- s) Contratación de una consultoría externa, para analizar la estructura operativa actual y posiblemente una persona adicional para fortalecer la DGDR del MAG (véase los párrafos 126 y 128 de la Ayuda de Memoria de la RMT), se recomienda elaborar nuevas formas de fortalecer el diálogo de políticas y propiciar la integración de un equipo de país de Proyectos FIDA que contribuyan a la gestión del conocimiento y transferencia de capacidades a otros proyectos de Desarrollo Rural.

Unidad de Género

286. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para la Unidad de Género son:

- t) Incorporar en el financiamiento de microempresas y negocios rurales, recursos para alivio de la carga doméstica dirigidos principalmente a mujeres jefas de hogar.
- u) Identificar y poner en marcha mecanismos de financiamiento para emprendimientos específicos de mujeres y jóvenes, que agreguen valor a las actividades ya financiadas por el PRODEMOR-Central o que garanticen beneficios directos para estos grupos, aun en aquellos casos en que carecen de personería jurídica o pertenecen a organizaciones mayores que ya han sido financiadas por el Proyecto.
- v) Introducir capacitaciones en masculinidad para el equipo del Proyecto y las organizaciones donde la participación de las mujeres enfrenta dificultades.

Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPSES)

287. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para la UPSES son:

- w) **Planificación.** Durante la RMT, se acordó presentar el cronograma plurianual resultante con el POA 2014, indicando en ambos casos el plan de incorporación de los beneficiarios por semestre. Tal planificación operativa permitirá que se logren los objetivos del Proyecto y a la vez que se alcance la población con mayor eficiencia.

- x) Respeto al nuevo marco lógico, se acordó consolidar los distintos comentarios hechos durante la sesión de trabajo (29 de noviembre de 2013) e integrarlos al marco lógico de común acuerdo con el equipo del Proyecto. Dicho marco lógico deberá ser acompañado de un glosario de términos y conceptos claves para asegurar un común entendimiento entre todas partes (UCP, FIDA y equipos zonales). Además, se incluirá una definición clara de cada indicador y su proceso de cálculo y medio de verificación y posteriormente someterlo a la no objeción del FIDA. Finalmente habrá que ajustar las metas a los nuevos conceptos, tomando en cuenta el avance actual del Proyecto. Este ajuste se llevará a cabo tomando en cuenta la ampliación reciente financiada por el Convenio de Préstamo E-6-SV.
- y) La formulación de los POA y de la programación plurianual debe ser coordinada por la UPSES, en colaboración con el Director y los responsables de los Componentes y Unidades, para asegurar una mejor coordinación e integralidad entre las actividades del Proyecto y tomando en cuenta la secuencia de su implementación. La base de la planeación operativa y financiera del Proyecto debe ser las metas establecidas en el nuevo marco lógico para todo el periodo de ejecución.
- z) **Seguimiento y Evaluación.** Durante la RMT, se acordó adaptar el plan de seguimiento para asegurar que recoja no solamente indicadores de productos, sino también de resultados/efectos de todos los componentes y unidades. Tal sistema de seguimiento, será una herramienta clave para la planificación y la implementación del Proyecto y permitirá alimentar los distintos niveles de la nueva matriz de marco lógico. En este mismo ámbito, se sugiere adaptar el sistema de seguimiento RIMS para que corresponda mejor con el nuevo marco lógico.
- aa) Se propone trabajar principalmente en base a las abundantes herramientas y datos ya disponible (categorización de las organizaciones, ficha familiar, plan de finca, descripción de las cadenas PAF-EP, otros) pero con mediciones a lo largo de la ejecución del Proyecto, a fin de poder seguir el desarrollo de las organizaciones beneficiarias del Proyecto.
- bb) La base de datos de los beneficiarios del Proyecto es un instrumento de ingreso de la información, pero debe también facilitar el acceso a los datos y contemplar con un sistema automatizado de generación de información y reportes.
- cc) Dado el esfuerzo que la UPSES ya está haciendo para computarizar los datos de las organizaciones beneficiarias, se podría aprovechar el ejercicio para contemplar la posibilidad de digitalizar en el sistema en línea los resultados de los estudios de base según los recursos disponibles. Además, en la medida de lo alcanzable, se recomienda trabajar en los estudios de base para identificar las personas y familias entrevistadas en los mismos estudios y vincularlas con la base de datos de beneficiarios del Proyecto, lo que permitirá facilitar luego el proceso de evaluación.
- dd) **Sistematización.** El FIDA sugiere que el tema de la inclusión de la juventud forme parte de la estrategia de sistematización, dado que está cobrando actualmente fuerza en el país, por lo que puede aprovecharse para recoger experiencias y las mejores prácticas en el contexto salvadoreño, aportando nuevas metodología de atención, con un enfoque estadístico y con una lógica de articulación con el territorio. También podría optarse por elegir algún otro tema y valorar, sin ser limitativo, algún tipo de concurso de iniciativas juveniles, campesinas, con enfoque territorial y rutas de aprendizaje.
- ee) La UPSES tendría que asumir la responsabilidad de la estrategia de sistematización y desarrollo de la temática que sea elegida para la generación de conocimientos y el aprendizaje institucional, así como facilitar la comunicación y transparencia de la gestión. En este sentido, se aprovecharían elementos como datos, información, gráficos, tablas, planes de sistematización de experiencias, buenas prácticas, encuestas. Se espera que a más tardar en febrero de 2014 se tenga definida la estrategia y el o los temas, sean informados al FIDA para poder apoyar a la UCP.

Arreglos para la implementación

288. Adicionalmente a los acuerdos mencionados en la Ayuda de Memoria, las recomendaciones para la UCP son:

- ff) **Gestión Financiera.** Registrar financiera y documentalmente por parte de la Gerencia Financiera los aportes de los beneficiarios para poder registrar las inversiones de forma global (préstamo y contrapartida).

- gg) Fortalecer la unidad administrativa y fomentar la integración de las actividades de la gerencia administrativa en actividades de campo, para verificar los avances reales y necesidades de los técnicos en campo.
- hh) Elaboración de proyección de ejecución financiera para la estrategia de cierre, previo a la fecha de terminación del Proyecto y definir acciones para el resguardo de la documentación financiera y asignación detallada de actividades relativas al período de cierre de actividades.
- ii) **Adquisiciones.** Revisar y ajustar con el PNUD los lineamientos para las compras por valores menores a USD 2,500.00 que ejecuta el Proyecto.
- jj) Planificar las adquisiciones con la participación del Componente técnico, a partir de un análisis de los insumos requeridos por cada actividad plasmada en el POA, para determinar el tipo de proceso que se requiere para proveer cada insumo, reflejando en el PAC solamente aquellos que requieran una actividad de compra o contratación y programando el cronograma de cada proceso (utilizando tiempos estándar, conforme se acuerde con el PNUD y a lo interno del Proyecto, según corresponda) considerando las diferentes etapas del proceso, desde la preparación del requerimiento hasta el pago de la factura o contrato.
- kk) Actualizar los avances en el PAC al menos una vez a la semana, respaldando cada registro con la correspondiente documentación en el expediente, independientemente de la instancia que tenga a su cargo el proceso. En el caso de los procesos conducidos por el PNUD, acordar con ese organismo la oportunidad para la documentación, ya sea paso a paso durante la conducción del proceso, o al final del mismo. Para asegurar la integridad del expediente documentario de cada proceso, se recomienda desarrollar una lista de verificación de los documentos que debe contener, atendiendo el orden cronológico en que suceden los pasos y etapas del proceso.
- ll) Ampliar el registro de contratos con la incorporación a este de las órdenes de compra, a fin de mantener el control completo de los documentos contractuales, los valores comprometidos, los pagados y los pendientes de pago. Con esta actividad se refuerza la administración financiera del Proyecto.
- mm) **Informes financieros.** Definir el método y documentos apropiados para documentar el aporte de los beneficiarios al financiamiento del Proyecto, registrarlo y reportarlo. La documentación debe ser suficiente para respaldar cualquier revisión de auditoría o similar.
- nn) **Cumplimiento de las Disposiciones del Convenio de Préstamo.** Para asegurar el cumplimiento oportuno de la cláusula de presentación de POA (y en general, aquellas de recurrente cumplimiento) preparar un cronograma con las actividades que conlleva cada cláusula, con indicación del responsable del cumplimiento de cada actividad.
- oo) El Proyecto debe hacer los trámites internos a fin de prorrogar la fecha de terminación del Proyecto, hasta la fecha acordada en el Convenio de Préstamo es decir, hasta el 31 de diciembre de 2015 y de esa manera, asegurar la continuidad de las operaciones con la ampliación al Proyecto aprobada a través del Préstamo E-6-SV.
- pp) Concluir los trámites pendientes para dar cumplimiento formal a las cláusulas 3.1, 12.4 y 12.5 Apéndice 3, del Convenio.

Análisis Institucional

- qq) **Modalidad de Implementación.** El Proyecto debe contribuir a la generación de herramientas para fortalecer y mejorar la Política y metodología de abordaje PAF-SAN y PAF-EP, para lograr mayor impacto en la implementación. Los aportes del Proyecto deberán estar fundamentados en operatividad de la metodología PAF-SAN con el número de beneficiarios atendidos (304) y lograr tener herramientas que contribuyan a medir el impacto de las inversiones en estos grupos, así como establecer en los manuales de operación, la forma de escalonamiento de algunas organizaciones al PAF-EP, ya que es un mecanismo aún no definido.
- rr) **Arreglos Administrativos.** Fortalecer los equipos zonales para puedan implementar una estrategia integral y transversal de desarrollo en las organizaciones.

- ss) **Administración del Recurso Humano.** Establecer una política que permita el crecimiento y fortalecimiento de capacidades individuales y de grupo, así como el liderazgo de la Dirección, para una ejecución ágil y coordinada que vaya en beneficio de las comunidades y organizaciones, mediante una estrategia clara.
- tt) **Desarrollo de Capacidades (PRODOC).** Fortalecer la alianza con el PNUD y aprovechar la red de organizaciones e instituciones que trabajan en el área de intervención de los Programas FIDA y que son apoyados por el PNUD para crear una cadena de transmisión de conocimientos.
- uu) **Comités de Inversiones.** Integrar a la unidad de género dentro de todos los comités para asegurar la transversalidad del enfoque, y propiciar la inclusión de un mayor número de beneficiarios en los comités y la rotación deberá ser por lo menos de forma anual.
- vv) **Fondo Fiduciario Español.** Agilizar las acciones previas para la declaración de efectividad del Fondo Fiduciario y preparar la documentación necesaria para solicitar el refuerzo presupuestario para activar el préstamo en el primer semestre 2014.

Apéndices

Apéndice 1. Elementos metodológicos de evaluación

Criterios de evaluación

Criterio de Evaluación	Interrogantes
Pertinencia	<p>¿Son los objetivos del Proyecto realistas y coherentes con las estrategias y políticas nacionales de reducción de pobreza, las políticas sectoriales (agrícolas y de desarrollo rural y el COSOP vigentes a lo largo de su ejecución?</p> <p>¿Están los objetivos dirigidos a atender los problemas de la población objetivo?</p> <p>¿Es coherente y adecuado el diseño del Proyecto (sinergia entre componentes, objetivos y actividades, las asignaciones financieras, la gestión y ejecución del Proyecto, la supervisión y el apoyo a la ejecución, as disposiciones de S&E) para alcanzar los objetivos?</p>
Eficacia	<p>¿En qué medida el Proyecto está alcanzando los objetivos del Proyecto y de sus componentes?</p> <p>¿Es posible que sus objetivo se logren plenamente o en parte antes de su cierre?</p>
Eficiencia	<p>¿Cuáles son los costos del préstamo por beneficiario, en la evaluación ex ante y en otras evaluaciones y su comparabilidad con otras operaciones financiadas por el FIDA?</p> <p>¿Cuánto tiempo se tardó en declarar efectivo el préstamo?</p> <p>¿Cuál es la relación gastos corrientes versus gastos de inversión?</p>
Efectos directos	<p>¿Qué cambio son evidentes o se pueden observar en los ingresos de las familias?</p> <p>¿Se han registrado cambios en los activos del hogar?</p> <p>Se han registrado cambios en los activos asociados a la producción?</p> <p>¿Se han registrado cambios en los activos financieros de las familias y las organizaciones (ahorros, deudas, préstamo, seguro?</p> <p>¿Se ha ampliado el acceso de la población objetivo a mercados de insumos y productos?</p> <p>¿Se ha mejorado la seguridad alimentaria y aumentado la productividad de cultivos asociados (granos básicos), en las poblaciones vulnerables?</p> <p>¿Se han registrado cambios en la situación de los recursos naturales (tierra, agua, bosque)?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Se cuenta con una estrategia de salida específica o un método a tal efecto convenido con las partes interesadas? ¿Hay indicios claros del gobierno, organizaciones y otras instancias de apoyar esta estrategia?</p> <p>¿Se observan enfoques viables desde el punto de vista técnico, que aseguren la sostenibilidad (capacitación, fortalecimiento de organizaciones)?</p>

Apéndice 2: Información de ejecución financiera

Cuadro A: Relación entre montos asignados y ejecutados por categoría de gastos y fuente de financiamiento.

Al 30 de octubre de 2013 ('000 USD)

Categoría					Contrapartida			Beneficiarios			TOTAL		
Cate-goría	Descripción de Categoría			%	Asignación Original	Ejecutado	%	Asignación Original	Ejecutado	%	Asignación Total	Ejecutado	%
I	Vehículos y Equipos	352,504.90	412,253.94	117%	57,400.00	0.00	0%	0.00	0.00	0%	409,904.90	412,253.94	101%
II	Capacitación	965,556.90	187,010.12	19%	124,300.00	40.96	0%	0.00	0.00	0%	1,089,856.90	187,051.08	17%
III	Convenios y Contratos de Servicios	3,479,070.10	3,025,002.33	87%	611,500.00	176,158.85	29%	0.00	0.00	0%	4,090,570.10	3,201,161.18	78%
IV A	Fondo Competitivo para el Desarrollo y Modernización, Inducción a la Producción Sustentable	934,904.30	965,881.53	103%	0.00	0.00	0%	210,000.00	0.00	0%	1,144,904.30	965,881.53	84%
IV B	Fondo de Coinversión para Desarrollo, Modernización, Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales	766,315.00	196,350.00	26%	0.00	0.00	0%	190,000.00	0.00	0%	956,315.00	196,350.00	
IV C	Fondo de Coinversión para Desarrollo y Modernización para el Desarrollo de Negocios y Micro Empresas Rurales	2,421,555.40	1,605,916.70	66%	3,500,000.00	0.00	0%	600,000.00	0.00	0%	6,521,555.40	1,605,916.70	25%
V	Salarios	2,988,628.50	1,280,305.84	43%	0.00	0.00	0%	0.00	0.00	0%	2,988,628.50	1,280,305.84	43%
VI	Gastos de Operación	1,609,261.50	498,246.38	31%	206,800.00	8,668.13	4%	0.00	0.00	0%	1,816,061.50	506,914.51	28%
99	Sin asignación	1,042,188.40		0%	0.00						1,042,188.40		0%
	Anticipo												
	Total	14,559,985.00	8,170,966.84	56%	4,500,000.00	184,867.94	4%	1,000,000.00	0.00	0%	20,059,985.00	8,355,834.78	42%

NB: Tipo de Cambio 1.53263 establecido en las minutas de negociación del préstamo.

Fuente: Asignación - Elaboración en base el documento de diseño del Proyecto
Ejecutado - Datos proporcionados por la UCP, octubre de 2013

Cuadro B: Ejecución por Categoría y Componente.

Al 30 de octubre de 2013 (USD)

CATEGORIAS	COMPONENTES								TOTALES
	DCHS	PSRMRN	DNMR	SFR	UCP-Fortalec MAG	UCP-UPSES	UCP-DIR/ADM	UCP-GENERO	
I-Maquinaria y Equipo	411.60	1,167.58	1,347.80	233.09	79,342.29	3,078.10	324,399.78	2,273.70	\$ 412,253.94
II-Capacitación	32,916.59	10,233.50	11,589.80	5,063.63	8,091.74	8,593.87	64,329.82	46,232.13	\$ 187,051.08
III-Convenios y Contratos	248,912.63	2,073,078.35	263,989.75	0.00	321,968.42	116,074.03	33,725.40	143,412.60	\$ 3,201,161.18
IVa)-Fdos Coinv-Prod Sust	0.00	0.00	965,881.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ 965,881.53
IVb)-Fds Coinv RRNN	0.00	196,350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ 196,350.00
IVc)-Fds Coinv Neg/MER	0.00	0.00	1,605,916.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ 1,605,916.70
V-Salarios	64,550.36	267,906.09	263,186.02	71,113.70	0.00	199,736.93	370,357.91	43,454.83	\$ 1,280,305.84
VI-Ctos Oper	31,612.67	28,869.66	36,853.21	20,351.44	31,054.93	17,709.27	338,566.95	1,896.38	\$ 506,914.51
TOTALES	\$ 378,403.85	\$ 2,577,605.18	\$ 3,148,764.81	\$ 96,761.86	\$ 440,457.38	\$ 345,192.20	\$ 1,131,379.86	\$ 237,269.64	\$ 8,355,834.78

Fuente: Datos proporcionados por la UCP, octubre de 2013

Apéndice 3. Avances en metas e indicadores del Marco Lógico original al 30 de octubre de 2013

JERARQUIA DE OBJETIVOS		INDICADORES	PROGRAMADO TOTAL	AVANCNCE 31-10-13	%	MEDIOS DE VERIFICACION
OBJETIVO						
Los pobres rurales en la Región Central y Paracentral construyen su capital humano y social e incrementan su producción, empleo e ingresos, mientras que rehabilitan y administran racionalmente sus recursos naturales, en el contexto de las estructuras consolidadas en el desarrollo rural.	1	• 33,000 beneficiarios directos forman parte de los procesos de desarrollo del proyecto integral e inversiones, incluyendo 30% de mujeres rurales	33,000	15,292	46%	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de impacto implementado en 1er año, antes de mitad de período y antes de su finalización • Las evaluaciones intermedia y final • Informes de seguimiento y evaluación
	2	• 490 grupos, organizaciones y asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS) mejoran sus capacidades de organización y autogestión. Esto incluye las comunidades de marcada tradición cultural indígena;	490	133	27%	
	3	• El 85% de los productores agrícolas aplican las tecnologías mejoradas de cultivos estacionales y perennes;	28,050	682	2%	
	4	• Incremento de 2,000 hectáreas de tierras agrícolas para la producción (por tipo de producto)	2,000	227	11%	
	5	• 200 mujeres en los comités de gestión	200	106	53%	
	6	• El 65% de los beneficiarios agrícolas aplican tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales	2,600	881	34%	
	7	• 180 empresas/negocios rurales operando a fines del año 3 º	180	62	34%	
	8	• Todos los proyectos bajo la coordinación de OCP armonizan la planificación, M & E / L y los instrumentos de información al final del año 3 º.				
RESULTADOS						
1. Las capacidades de participación, toma de decisiones y de gestión de las comunidades rurales, asociaciones de productores y proveedores de servicios están fortalecidas, desencadenando	9	• 50 grupos de la comunidad, formados en gestión integral de desarrollo comunitario	50	60	120%	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de seguimiento y evaluación • Informes de auditoría social • Las evaluaciones intermedia y final • Municipal registros / archivos • Los documentos y registros de las organizaciones
	10	• 100 organizaciones consolidadas en el desarrollo comunitario y / o actividades económicas por tipo.	100	60	60%	

JERARQUIA DE OBJETIVOS		INDICADORES	PROGRAMADO TOTAL	AVACNCE 31-10-13	%	MEDIOS DE VERIFICACION
un proceso de desarrollo integral centrado en la comunidad y la autogestión, dirigidos tanto a un desarrollo incluyente y modernización rural.	11	• 25 promotores rurales municipales, capacitados en la promoción del desarrollo rural	25	57	228%	
	12	• 50 cantones cuentan con el plan de desarrollo integral de microcuencas.	50	8	16%	
	13	• 2,000 mujeres del medio rural/jóvenes y personas de comunidades marginadas de descendencia indígena, capacitadas en crecimiento personal / autoestima.	2000	2748	137%	
2. La capacidad de producción sostenible y competitiva de las asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS), las unidades familiares de producción y las organizaciones de productores están efectivamente apoyadas y fortalecidas	14	• 9, 000 beneficiarios accedan a servicios de asistencia técnica por los proyectos promovidos;	9000	12132	135%	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de seguimiento y evaluación • Informes de auditoría social • Las evaluaciones intermedia y final • Los documentos y registros de las organizaciones / proveedores de servicios • Municipal registros / archivos
	15	• 150 grupos de productores organizados, ADESCOS, implementando proyectos agro-ecológicos y sus planes de acción	150	10	7%	
	16	• 40 organizaciones de productores que participan como proveedores de servicios técnicos (co-ejecución);	40	32	80%	
	17	• 120 técnicos de la Comunidad – facilitadores (Productores Comunitarios inductores - PIC) facilitan asistencia a los grupos organizados;	120	454	378%	
	18	• 120 parcelas demostrativas activas, en frutas, verduras, etc.	120	564	470%	
	19	• 45 proyectos productivos con orientación de mercado y planes de negocio económicamente viable	45	61	136%	
3. Las poblaciones rurales beneficiarias mejoran la producción sostenible y rehabilitación de tecnologías, contribuyendo a revertir la deforestación, la erosión del suelo y la degradación general de los recursos naturales en las parcelas, los niveles de micro-cuencas y municipal.	20	• 4,000 beneficiarios acceden a los servicios de asistencia técnica en la producción sostenible y la rehabilitación recursos naturales (por lo menos 1.300 mujeres);	4000	2691	67%	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de seguimiento y evaluación • Informes de auditoría social • Las evaluaciones intermedia y final • Los documentos y registros de las organizaciones / proveedores de servicios • Municipal registros / archivos
	21	• 1,000 beneficiarios capacitados en el manejo de recursos naturales;	1000	910	91%	
	22	• 50 técnicos capacitados en el manejo de recursos naturales;	50	35	70%	
	23	• 50 acuerdos de rehabilitación de tierras entre los arrendatarios / inquilinos y propietarios;	50	0	0%	
	24	• 10 microempresas de producción / comercialización de material de siembra / plántulas;	10	2	20%	

JERARQUIA DE OBJETIVOS		INDICADORES	PROGRAMADO TOTAL	AVANCE 31-10-13	%	MEDIOS DE VERIFICACION
	25	• 3 000 hectáreas de tierra recuperadas a través de la conservación de suelo y agua.	3000	82	3%	
	26	• 7 proyectos ambientales en ejecución con servicios de pago;	7	0	0%	
	27	• 30 escuelas de preescolar y primaria implementan programas piloto de educación ambiental.	30	2	7%	
4. Beneficiarios organizados desarrollan y fortalecen su capacidad empresarial, estableciendo y modernizando empresas competitivas y microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) para los mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadena de valor.	28	• 490 microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) creados y operando a través de planes de negocio, por tipo de beneficiario, es decir, cooperativas, empresas familiares dirigidas por mujeres, las nuevas empresas, las iniciativas de modernización, etc (por lo menos 30% de las mujeres / los jóvenes);	490	11	2%	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de seguimiento y evaluación • Las evaluaciones intermedia y final • Planes de Negocios documentos • Los documentos y registros de las empresas y las microempresas
	29	• 5,600 beneficiarios capacitados en la transformación relacionados con la producción / capacidad (RIMS indicador);	5600	10767	100%	
	30	• 25 empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidada (RIMS indicador).	25	14	56%	
	31	• 160 organizaciones productivas / empresas rurales legalmente constituida (por lo menos 30% de los grupos de mujeres).	160	61	38%	
	32	• EE.UU. \$ 3,5 millones a través del Fondo de Intermediación Financiera Rural.	USD 3.5	0	0%	
5. Acceso al crédito y servicios financieros por los beneficiarios del proyecto, facilitando la producción, transformación, comercialización y exportación.	33	• 10 intermediarias financieras con 20 sucursales nuevas, ampliación de los servicios financieros a 20 mil personas de 33 municipios.	10	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de seguimiento y evaluación • Las evaluaciones intermedia y final • Fondo Fiduciario de documentos
	34	• 5,000 ahorradores activos al finalizar el proyecto.	5000	0	0%	
	35	• 5,000 créditos activos al finalizar el proyecto. Por lo menos el 45% se conceden a las mujeres, y el 10% de los jóvenes, por lo menos 3 000 productores rurales y agrícolas (RIMS indicador).	5000	0	0%	
	36	• 180 microempresas con acceso al crédito.	180	26	14%	
	37	• 300 comunidades rurales económicamente organizada para facilitar el acceso a servicios financieros básicos (los modelos locales de la organización, orientada a las ramas de RFI y / o nuevas cooperativas).	300	0	0%	

Apéndice 4. Marco Lógico revisado y acordado durante la RMT (pendiente de metas)

JERARQUIA DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINALIDAD Los niveles de pobreza y pobreza extrema entre la población rural en las comunidades y municipios de la Región Central y Paracentral (departamentos de Cabañas, Chalatenango, Cuscatlán, La Paz, La Libertad, San Salvador y San Vicente), se reducen.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de hogares que aumentan su índice de propiedad de los bienes del hogar (RIMS 3) • Porcentaje de reducción de la desnutrición infantil (RIMS 3) • Índice de Desarrollo Humano por municipio y departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base y evaluación final • Informe sobre Desarrollo Humano de El Salvador (PNUD) 	
OBJETIVO Pobres rurales en la Región Central y Paracentral construyen su capital humano y social e incrementan su producción, empleo e ingresos; mientras que rehabilitan y administran racionalmente sus recursos naturales, en el contexto de las estructuras consolidadas en el desarrollo rural.	<ul style="list-style-type: none"> • XX,XXX personas beneficiarias directas forman parte de los procesos de desarrollo integral e inversiones (RIMS 1.8.1) • XXX empresas/negocios rurales operando al final del proyecto (RIMS1.8.3) • Incremento del menos 15% en los ingresos de las familias participantes • El 85% de los productores y productoras agrícolas que reciben asistencia técnica del proyecto aplican tecnologías mejoradas de cultivos estacionales/perennes y rentables (RIMS 2.2.2) . • El 65% de los beneficiarios agrícolas aplican tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales • Al menos 10 % de la población atendida son jóvenes y 30 % son mujeres. Al menos el 30 % de puestos directivos de las organizaciones atendidas son ocupados por mujeres (RIMS 1.6.6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de impacto implementado en 1er año y antes de su finalización • Las evaluaciones intermedia y final • Registros de producción y venta de las organizaciones;• Actas de los comités de las organizaciones; • Entrevistas con productores 	<p>La política gubernamental para el desarrollo rural / reducción de la pobreza mantiene su alta prioridad.</p>

Componente 1: Desarrollo del capital Humano y Social			
Resultado 1. Las capacidades de participación, toma de decisiones y de gestión de las comunidades rurales, asociaciones de productores y proveedores de servicios están fortalecidas, desencadenando un proceso de desarrollo integral centrado en la comunidad y la autogestión, dirigido tanto a un desarrollo incluyente como a la modernización rural.	1) XX % de organizaciones apoyadas por el proyecto fortalecidas, aumentando en por lo menos un 10% su puntaje de categorización de la organización según metodología PROFOR 2) Al menos el 80% de las organizaciones que han aplicado la metodología “Cerrando Brechas” han reducido en al menos el 50% las brechas identificadas 3) XX organizaciones establecen acuerdos o vínculos con otras organizaciones, programas estatales, gobiernos locales, y entidades privadas (RIMS 2.4.1) 4) XX organizaciones productivas / empresas rurales han obtenido su personería jurídica mediante el Proyecto. 5) Creación de la red participación ciudadana de jóvenes rurales	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación del puntaje de caracterización • Las evaluaciones intermedia y final • Comparación de la planilla de brechas 	Los aliados estratégicos en la zona de influencia mantienen el interés en la zona.
Productos 1. 1.1: Promoción y divulgación del proyecto 1.2. caracterización y categorización de las organizaciones y grupos 1.3. diagnóstico socio-empresarial (DSE) incluyendo metodología “cerrando brechas” 1.4. Elaboración de planes de fortalecimiento 1.5. Capacitación organizacional / empresarial incluyendo plan de capacitación y sensibilización en género 1.6. Intercambios de experiencias 1.7. Apoyo a la legalización de los grupos 1.8. Acciones afirmativas para mujeres y jóvenes 1.9. Elaboración de un plan de acción para participación juvenil	1.1. XXX participantes a taller de promoción (H/M + J) 1.2. XXX organizaciones caracterizadas y categorizadas (puntaje y categorías) 1.3. XXX Diagnósticos Socio Empresariales implementados (DSE) 1.4. XXX organizaciones consolidadas han elaborado por lo menos uno de los siguientes; Planes de Fortalecimiento Organizacional / Planes Integrales / Planes Estratégicos en el desarrollo integral y / o actividades económicas por categoría de organización. 1.5. XX organizaciones reciben fortalecimiento organizacional en el marco de PFO (RIMS 1.6.4) 1.6. XX organizaciones participan a talleres de intercambio 1.7. XX organización/grupos son apoyados para legalización 1.8.1. XX acciones afirmativas son implementadas 1.8.2. XX personas beneficiarias de acciones afirmativas (M/H +J)		

Componente 2: Producción sustentable y rehabilitación y manejo de los recursos naturales			
Resultado 2. La capacidad de producción sostenible y competitiva de las asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS), las unidades familiares de producción y de las organizaciones de productores y productoras están efectivamente apoyadas y fortalecidas	1) XXXX familias diversifican su producción familiar y adoptan nuevos cultivos o paquetes tecnológicos (RIMS 2.2.2) 2) XXX Familias rurales mejoran sus condiciones de hogar y disminuyen la carga de trabajo domestico 3) % de mujeres beneficiarias de proyectos de manejo sostenible de los recursos naturales que disminuyen la carga domestica de las mujeres 4) XX% de las organizaciones (ADESCOS, organización enlace, pre-existentes o creadas) gradúan a actividades de negocios o microempresas	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Finca-hogar por persona atendida. • Listado de personas participantes en capacitaciones. • Las evaluaciones intermedia y final 	
Productos 2 2.1. Formulación de planes de finca 2.2. Asistencia técnica por ECAs 2.3. Asistencia técnica especializada 2.4. Dotación de incentivos 2.5. Elaboración de perfiles de proyectos	2.1. XXXX familias formulan planes de finca/hogar 2.2.1 XX organización son beneficiadas por el PAF-SAN 2.2.1 XX Escuelas de Campo implementadas 2.2.3. XX familias que han formulado planes de finca, que han atendido ECAs (RIMS 1.2.5) 2.3.1. XXXX personas reciben asistencia técnica especializada (total y por tipo) (M/H + J) (RIMS 1.2.2/3/4) 2.3.2. XX familias de familias que han formulado planes de finca, que han recibido asistencia técnica especializada (total y por tipo) (RIMS 1.2.5) 2.4.1. XXX incentivos distribuidos (por tipo de incentivo) 2.4.2. XXX familias han recibido al menos un incentivo (incentivos productivos/ otro) (RIMS 1.2.6) 2.5. XX perfiles elaborados para la graduación de las organizaciones a Planes de Negocios Rurales /Microempresas		

<p>Resultado 3.</p> <p>Las poblaciones rurales beneficiarias mejoran la producción sostenible y hacen uso de tecnologías para la rehabilitación de recursos naturales, contribuyendo a revertir la deforestación, la erosión del suelo y la degradación general de los recursos naturales en las parcelas, los niveles de micro-cuencas y municipal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) XXXX beneficiarios y XX técnicos capacitados en el manejo de recursos naturales (RIMS 1.1.9) 2) XXXX hectáreas de tierra recuperadas a través de la rehabilitación y conservación de suelo y agua (RIMS 1.1.5) 3) Un proyecto piloto de consorcio entre municipios para atender a tema(s) ambiental(es) 4) % de mujeres beneficiarias de proyectos ambientales de obras de conservación y prevención que disminuyen la carga domestica 5) XX escuelas de preescolar y primaria implementan programas piloto de educación ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de auditoría social • Las evaluaciones intermedia y final • Los documentos y registros de las organizaciones / proveedores de servicios • Registros y archivos municipales. 	<p>Prolongadas condiciones climáticas adversas, la lluvia, es decir, irregular y / o pesados o estación seca extendida no perjudican ampliamente los resultados del proyecto</p>
<p>Productos 3</p> <p>3.1. Capacitación de los técnicos de las unidades ambientales de las alcaldías</p> <p>3.2. Manejo sostenible de los recursos naturales (PAF-SAN)</p> <p>3.3. Realización de obras de conservación de recursos naturales relacionadas con la gestión de proyectos: reforestación, construcción de terrazas, viveros forestales, control de inundaciones, etc.</p> <p>3.4. Realización de obras de prevención /mitigación de riesgos de desastres naturales de a nivel de micro cuencas</p> <p>3.5. Programa de Educación ambiental para niñez y juventud en las escuelas locales</p> <p>3.6. Diseño e implementación de propuesta de proyecto piloto de consorcio entre municipios para atender a tema(s) ambiental(es)</p>	<p>3.1. XX de técnicos capacitados</p> <p>3.2.1. XX familias beneficiadas con incentivos para manejo sostenible de recursos naturales</p> <p>3.2.2. XX hectáreas con manejo sostenible de los recursos naturales (RIMS 1.1.5)</p> <p>3.3.1. XX proyectos con obras de conservación (RIMS 1.1.10)</p> <p>3.3.2. XX hectáreas con obras de conservación (RIMS 1.1.5)</p> <p>3.3.3. XX familias beneficiadas con proyectos de conservación y capacitadas</p> <p>3.4.1. XX proyectos con obras de prevención (RIMS1.1.10)</p> <p>3.4.2 . XX hectáreas con obras de prevención (RIMS 1.1.5)</p> <p>3.4.3. XX familias beneficiadas directas con proyectos de prevención y capacitadas</p> <p>3.5.1. XX de escuelas atendidas</p> <p>3.5.2. XX de niños/niñas beneficiario/as del Programa de Educación Ambiental</p> <p>3.6 Proyecto piloto ejecutado.</p>		

Componente 3: Desarrollo de negocios y micro empresas rurales			
Resultado 4: Personas beneficiarias de forma organizada desarrollan y fortalecen su capacidad empresarial, estableciendo y modernizando empresas competitivas y microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) para los mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadena de valor.	1) Al menos XX% de los negocios rurales y de las microempresas aumentan su valor agregado de 10% (rendimiento o transformación de los productos) (RIMS 2.2.2) 2) Al menos XX% de los proyectos productivos mejoran su inclusión al mercado y la comercialización de sus productos (RIMS 2.4.1) 3) XX microempresas rurales y negocios rurales (agrícolas y no agrícolas) creadas y operando a través de planes de negocio, y beneficiando directamente al menos a 30% de mujeres y 10 % jóvenes. 4) XX empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidadas (RIMS) 5) XX emprendimientos informales son apoyados por un mecanismo innovador de inversión 6) XX% de los Planes de Negocios incorporan acciones de conservación y mitigación de riesgos en suelos.	•Registros de ventas de las organizaciones •Entrevistas/grupos focales • Línea de base informe del estudio • Las evaluaciones intermedia y final • Planes de Negocios documentos • Los documentos y registros de las empresas y las microempresas	Se desarrollan ventajas comparativas para los productos local, nacional e internacional Mejoran o se mantienen las condiciones del entorno de negocios rural
Productos 4. 4.1. Elaboración e implementación de planes de negocios mediante asignación de fondos concursables 4.2. Asistencia técnica especializada 4.3. Creación de un mecanismo innovador de inversión para negocios informales 4.4. Incorporar en el diseño de planes de negocios de empresas y microempresas acciones de conservación y/o de mitigación de riesgos en suelos y agua.	4.1.1. XX de proyectos de negocios rurales implementados (RIMS 1.8.3) 4.1.2. XX de miembros de las organizaciones con negocios rurales (M/H +J) (RIMS 1.8.1) 4.1.3. XX de proyectos de microempresas (RIMS 1.8.3) 4.1.4. XX de miembros de las organizaciones con microempresas (M/H +J) (RIMS 1.8.1) 4.2. XX de negocios por tipo de asistencia (producción, transformación comercialización, gestión empresarial)(RIMS 1.2.2, y 1.2.3), 4.3. Mecanismo creado 4.4 XX de negocios que reciben asistencias técnicas especializadas para incorporar acciones de conservación y/o mitigación de riesgos en suelos y agua proporcionadas por año		

Componente 4: Servicios Financieros Rurales			
Resultado 5. Personas beneficiarias del proyecto con acceso a crédito y a servicios financieros, facilitando la producción, transformación, comercialización y exportación.	1) Micro financieras en la zona el Proyecto prestan mejores servicios a los pobres rurales (RIMS 2.3.3) 2) XXXX familias beneficiarias acceden a crédito al finalizar el proyecto, de los cuales al menos el 45% son mujeres, y el 10% son jóvenes (RIMS indicador) (RIMS 2.3.2) 3) XXX negocios rurales y microempresas acceden a crédito. 4) XXXX personas ahorradoras activas al finalizar el proyecto (al menos 30% mujeres).	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Las evaluaciones intermedia y final • Documentos del Fondo Fiduciario • Entrevistas con prestatarios • Registros de micro financieras 	Existen en el área del proyecto entidades financieras rurales, comprometida con el desarrollo de la población rural en condición de pobreza. Se mantienen condiciones normales del mercado de los servicios financieros rurales, en especial crédito, sin distorsiones relevantes de parte de grandes competidores.
Productos 5 5.1 Provisión de Educación Financiera 5.2 Formación de grupos solidarios 5.3 Fortalecimiento de micro financieras	5.1.1. XXX comunidades rurales reciben educación financiera. 5.1.2. XXX de personas que reciben educación financiera (M/H +J) (RIMS 1.3.2) 5.2. XX grupos solidarios creados (RIMS 1.3.1) 5.3. Se fortalecen al menos XX micro financieras en la zona del Proyecto (RIMS 1.3.4 y 1.3.5)		
Componente 5: Coordinación de proyectos y fortalecimiento institucional para el desarrollo rural			
Resultado 6. Las capacidades de coordinación técnica, operativa e inter-institucional de la Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), es decir, se fortalecen y se consolidan, en la etapa inicial de su transformación y modernización de una Dirección General de Desarrollo Rural desarrollo.	1) MAG consolida su Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP), con capacidad de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos;	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base informe del estudio • Informes de auditoría social • Las evaluaciones intermedia y final • Actas de la Mesa Rural de Desarrollo Rural y las reuniones clave de la política • OCP documentos de seguimiento y los informes 	MAG implementa cambios organizativos para adaptarse a nuevo proyecto
Productos 6 6.1 Fortalecimiento del recurso humano del MAG	6.1.1. Se sensibilizan y capacitan 90 técnicos y personal de gestión en temas claves relacionados con el desarrollo rural (a partir de los proyectos financiados por el FIDA y otros). 6.1.2. Se sensibilizan y capacitan a líderes del MAG en temas claves de desarrollo rural y política pública 6.1.3. La dirección de desarrollo rural cuenta con asesoría especializada en dialogo de políticas públicas, género y juventud		