INFORME FINAL
REVISION DE MEDIO TERMINO

Programa Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur

EmprendeSur

Gobierno de Honduras
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Convenio de Préstamo 816-HN

Noviembre 2015 – Febrero 2016

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO
II. ANTECEDENTES DE LA RMT
Fechas Clave
Marco Legal y Período
Limitaciones
Objetivo
Enfoque
Visitas de Campo
Coordinación con Autoridades del País
Aliados Estratégicos
Metodología
Fases de la RMT
III. CONTEXTO TERRITORIAL
Territorio
Población
Conformación Étnica
Alfabetismo
IV. CONTEXTO MACROECONÓMICO
Economía
Empleo
Comercio Internacional
Finanzas Públicas
Deuda Pública
V. CONTEXTO SOCIAL
Pobreza y Desigualdad
Factores de Riesgo Social
Vulnerabilidad Ambiental
Inseguridad Alimentaria
Desarrollo Humano y Género
Juventud
VI. CONTEXTO DEL DESARROLLO RURAL
Sector Agropecuario
Competitividad
Servicios Financieros Rurales
Infraestructura Vial
Servicios Técnicos Rurales
VII. CONTEXTO INSTITUCIONAL
Alineación del FIDA con Políticas Nacionales
Desempeño del País Honduras-FIDA
Cartera del FIDA en Honduras
Desarrollo Rural Sostenible
Lineamientos Estratégicos del Plan Nacional 2010-2022
Estrategia de Reducción de la Pobreza
VIII. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA
Objetivo General
Objetivo Específico
Componente 1. Acceso a Mercados y Encadenamientos Empresariales
Líneas de acción para alcanzar los resultados
Componente 2. Desarrollo Humano y Territorial
Líneas de acción para alcanzar los resultados
Componente 3. Gestión del Programa
Ejes Transversales del Programa
Estructura Organizacional y Áreas Transversales UGP

IX. AVANCE Y LOGROS EN EJECUCIÓN BASADOS EN INDICADORES ORIENTADOS A RESULTADOS
Gestión Basada en Resultados
Análisis Comparativo del Enfoque Estratégico para Alcanzar los Resultados
Principales Efectos del Programa
Resultado 1. Acceso a Mercados y encadenamientos empresariales
Las organizaciones de pequeños productores (agropecuarios y no agropecuarios) se insertan en cadenas de valor y acceden a mercados nacionales e internacionales.
Análisis del Avance de los Indicadores
Resultado 2. Servicios Financieros Rurales
Los grupos de Cajas Rurales y organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los Servicios Financieros Rurales (SFR) existentes.
Análisis del Avance de los Indicadores.
Resultado 3. Desarrollo Organizacional y Territorial
Las organizaciones de usuarios/as y las Municipalidades fortalecen sus capacidades organizativas, de administración de negocios y de planeación territorial
Análisis del Avance de los Indicadores.
Resultado 4. Seguridad Alimentaria y Riesgo Climático
Los pequeños productores de subsistencia mejoran los procesos y tecnologías productivas y reducen su vulnerabilidad a los riesgos del cambio climático.
Análisis del Avance de los Indicadores.
Resultado 5. Inversiones para el desarrollo humano.
Familias de los pobres rurales acceden a mejores condiciones intra-domiciliarias y de salud favorecidas por la construcción aljibes y fogones.
Análisis del Avance de los Indicadores.
Resultado 6. Fortalecimiento Institucional
La SAG fortalece sus capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural en el país.
Análisis del Avance de los Indicadores.
Resultado de la línea de acción de Caminos Rurales
Vinculada al Acceso a Mercados y Negocios Rurales
Resultado de la Gestión del Programa (Componente 3)
Gestión Basada en resultados
Análisis de Elementos de la Gestión del Programa
Estructura de Financiamiento
Gestión de Administración Financiera
Desembolsos del Préstamo FIDA
Ejecución Financiera
Desembolso del Préstamo BCIE
Desembolsos del Préstamo OFID
Recursos de Contrapartida Nacional
Ejecución del Financiamiento
Sistema Contable
Auditorías
Pago de Intereses por parte del PNUD
Desempeño de Recursos Humanos y Capacitación
Calidad de la Gerencia
Órganos de Apoyo a la Ejecución
Desempeño de los Asociados
Eficiencia en la Asesoría Jurídica
X. CONCLUSIONES ASOCIADAS AL ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN
XI. CONCLUSIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD EN LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PROGRAMA
XII. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y ACCIONES DEL PROGRAMA

Anexo 1. Ejecución por fuente y categoría al 30 de septiembre 2015
Anexo 2. Ejecución por categoría y componente por año al 30 de septiembre 2015
Anexo 3. Ejecución por fuente financiera y por año
Anexo 4. Asignación presupuestaria por año
Anexo 5. Desembolsos consolidados por fuente en USD al 30 septiembre 2015
Anexo 6. Proyección de ejecución por componente, por año según documento de diseño en USD
Anexo 7. Proyección de ejecución por categoría según documento de diseño
Anexo 8. Matriz de participantes de eventos *(indicador 3.3.)*
Anexo 9. Información General de la Plantilla de Recursos Humanos de la UGP.
Anexo 10.Plantilla aprobada de Recursos Humanos

Anexos de Notas

Nota # 1. Metodología de Categorización de Organizaciones
Nota # 2. Planes de Inversión utilizados por el Programa
Nota # 3. Esquema de Aprobación de Proyectos
Nota # 4. Cadenas de Valor Atendidas por EmprendeSur
Nota # 5. Fondos Disponibles para Fortalecer Servicios Financieros Rurales. 4 Fuentes de Financiamiento
Nota # 6. Algunos Resultados del "Informe Participativo de las Cajas de ahorro y Crédito para su Vinculación a los Servicios Financieros Rurales en los Departamentos de Francisco Morazán, La Paz, Choluteca, El Paraíso y Valle"
Nota # 7. Hallazgos de la Misión en el Proceso de Abordaje de las Organizaciones por Facilitadores Zonales y Especialistas de Agronegocios
Nota # 8. Aliados Estratégicos
Nota # 9. Evaluación Preliminar sobre el Potencial del Programa Para Alcanzar el Impacto Esperado

Cuadro # 1. Organizaciones visitadas por el equipo de Misión de RMT celebrada entre el 2 y 13 de noviembre de 2015.
Cuadro # 2. Participantes del Taller de Aliados Estratégicos Choluteca 6 de noviembre de 2015.
Cuadro # 3. Participantes de la Reunión con Aliados Estratégicos Tegucigalpa 10 de noviembre de 2015.
Cuadro # 4. Universo de Productores/as potenciales identificados por tipo de Proyecto de inversión (Sep-2015) (personas).
Cuadro # 5. Potencial para alcanzar 15,000 productores/as (Sep-2015) (personas).
Cuadro # 6. Universo de Productores/as con al menos 1 servicio de capacitación y tipo de asistencia técnica de EmprendeSur (Sep-2015).
Cuadro # 7 Universo de Organizaciones con Planes de Inversión en Ejecución. (Sep-2015).
Cuadro # 8. Universo de Organizaciones con PNS (Sep-2015).
Cuadro # 9 Universo de Organizaciones con PDO (Sep-2015).
Cuadro # 10. Grupos integrados por personas jóvenes y mujeres (Sep-2015).
Cuadro # 11 Desembolsos por fuente para el total del Programa.
Cuadro # 12. Desembolsos de fondos FIDA. Por año del 2011 al 30 de septiembre del 2015 en USD.
Cuadro # 13. Relación Gasto/Inversión Fondos FIDA.
Cuadro # 14. Situación del convenio 1418-HN- OFID, después de enmienda.
Cuadro # 15: Relación entre montos ejecutados y desembolsados.
Cuadro # 16. Cajas rurales de ahorro y crédito identificadas con un alto potencial de desarrollo.
Cuadro # 17 Planes de Negocios Sostenibles y su financiamiento.
Cuadro # 18. Los Planes de Negocios Sustentables, las ventas y los ingresos netos por productor.
Cuadro # 19. Los Planes de Negocios Sustentables, y los ingresos intra y extrafinca.
Cuadro # 20. Los Planes de Negocios Sustentables y la generación de empleos.

ABREVIATURAS	
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	*COSUDE*
Banco Centroamericano de Integración Económica	*BCIE*
Banco Nacional de Desarrollo Agrícola	*BANADESA*
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	*CRACS*
Comité Técnico del Programa	*CT*
Comités Locales de Aprobación	*CLAPS*
Consejo Directivo del Programa	*CDP*
Cooperación con International Development Enterprises	*IDE*
Cooperativas de ahorro y crédito	*CAC*
Diagnóstico Rurales Participativos	*DRP*
Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria	*DICTA*
Dirección Presidencial de Gestión por Resultados	*DPGR*
Empresas de desarrollo rural privadas	*EDR*
Fondo Cafetero Nacional	*FCN*
Fondo Global para el Medio Ambiente (Global Environmental Facility)	*GEF*
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	*FIDA*
Fondo para el Desarrollo Internacional de la Organización de Países Exportadores de Petróleo	*OFID*
Fundación del Sur	*FUNDESUR*
Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural	*FUNDER*
Índice de Desarrollo de Humano	*IDH*
Índice de Desigualdad de Género	*IDG*
Instituto de Conservación Forestal	*ICF*
Instituto de Formación Profesional	*INFOP*
Instituto Hondureño del Café	*IHCAFE*
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura	*IICA*
Instituto Nacional de la Mujer	*INAM*
International Development Enterprises	*IDE*
Marco Regulatorio de Agro-negocios	*MRA*
Matriz de Impacto Ambiental	*MIA*
Mesas de Seguridad Alimentaria y Nutricional	*SAN*
Objetivos de Desarrollo del Milenio	*ODM*
Oficinas Municipales de la Mujer	*OMM*
Organisation for Economic Co-operation and Development	*OECD*
Organizaciones no gubernamentales	*ONGs*
Organizaciones privadas de desarrollo (OPD)	*OPD*
Plan de Infraestructura Social Básica	*PLISB*
Plan de Manejo de Cuenca con pago de servicios ambientales (llamados también Proyectos piloto de pago por servicios ambientales-PSA)	*PSA*
Plan Operativo Anual	*POA*

Planes de Desarrollo Municipal (con aportes de EmprendeSur con municipios, aliados estratégicos y población objetivo)	*(PDM-EmprendeSur)*
Planes de Desarrollo Organizacional	*PDO*
Planes de Desarrollo Organizacional Financiero	*PDOF*
Planes de Desarrollo Socio-Económico	*PDSE*
Planes de Inversión de Grupos Vulnerables	*PIGV*
Planes de Negocio Sostenible Financiero	*PNSF*
Planes de Negocios Sostenibles	*PNS*
Prestadores de Servicios Rurales	*PSR*
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	*PNUD*
Programa Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur	*Programa/EmprendeSur*
Programa Nacional Agroalimentario	*PRONAGRO*
Programa Nacional de Desarrollo Local	*PRONADEL*
Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible	*DINADERS*
Proyecto Competitividad Rural	*ComRural*
Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del corredor Fronterizo Sur Occidental	*PROLENCA*
Proyecto Mejorando la Competitividad de la Economía Rural en Yoro	*PROMECOM*
Proyectos de Rehabilitación de Caminos Rurales	*PRICR*
Proyectos pilotos de pago por servicios ambientales	*PSA*
Red de Desarrollo Sostenible de Honduras	*RDS-HN*
Revisión de Medio Término (RMT)	*RMT*
Secretaría de Agricultura y Ganadería	*SAG*
Secretaría de Coordinación General de Gobierno	*SCGG*
Secretaría de Finanzas (SEFIN)	*SEFIN*
Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial	*SEDUCA*
Servicios Financieros Rurales (SFR)	*SFR*
Sistema de Financiamiento Alternativo Rural	*SIFAR*
Unidad Administrativa del Programa	*(UAP/SAG)*
Unidad de Gestión del Programa	*UGP*
Unidad de Planeación Seguimiento y Evaluación	*UPSE*
Unidad de Planificación y Evaluación de Gestiones	*UPEG/SAG*
United States of America	*USA*

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Gobierno de Honduras mantienen una relación comprometida con el desarrollo de la población rural para contribuir a la generación de empleo y mejoramiento de las condiciones de vida de la población con una visión de igualdad y equidad. Esos esfuerzos se materializan en programas y proyectos en los que está incluido el Programa Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (Programa/EmprendeSur). Este Informe Final da cuenta de los hallazgos de la Misión de Revisión de Medio Término (RMT) de EmprendeSur como parte de las condiciones contractuales previstas en el convenio que formaliza esta operación de financiamiento.
2. En la sección II, que contiene los antecedentes de la RMT, se dan a conocer las fechas clave que han marcado la vida del Programa que nació en marzo de 2009 con la primera Misión de Diseño y se formalizó con la suscripción del Convenio de Préstamo número 816-HN el 23 de noviembre de 2010, el cual terminará según lo programado en marzo de 2017. Esta operación complementa el financiamiento con dos convenios más en los que participan el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y el Fondo para el Desarrollo Internacional de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OFID), cuyas operaciones entraron en vigor en julio de 2013 y en febrero de 2012 respectivamente.
3. A través de la lectura de este Informe Final, se puede reconocer que la RMT se llevó en estrecha colaboración con la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) como responsable de la ejecución del Programa y con las áreas designadas para la administración de la operación: la Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la Unidad Administrativa del Programa (UAP/SAG). Los aliados clave público privados jugaron un rol importantísimo, se destaca el apoyo de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y de la Dirección de Gestión por Resultados de la SCGG.
4. La Misión de RMT estableció una metodología para realizar los trabajos y manifestó los sesgos en la interpretación de los avances en la ejecución, por limitaciones encontradas como son: los cambios en el contexto que afectaron el desempeño de la ejecución; los retrasos en la disponibilidad del uso de los recursos de los financiamientos de BCIE y OFID; el efecto de los cambios en la entidad responsable de la administración del Programa; además de las dificultades macroeconómicas que restringieron el uso temporal de los financiamientos externos en el país. Estos elementos afectaron naturalmente la estabilidad de los recursos humanos y sobre todo la integración de bases de datos e información suficientemente consolidada para valorar lo alcanzado en la fase intermedia de EmprendeSur. La Misión de RMT documentó las organizaciones visitadas y las instituciones público privadas que apoyaron en todo momento el levantamiento de la información como insumo clave de este Informe.
5. Para tener un amplio panorama, se hizo un recorrido en la sección III del contexto territorial, en el ámbito geográfico del país junto con particularidades de la diversidad de la población hondureña y necesidades diferenciadas por sexo, origen y condición educativa. Esto se complementó con el análisis del contexto macroeconómico en la sección IV, reconociendo a Honduras como un país de ingreso medio-bajo, con una redistribución del ingreso poco equitativa que afecta mayormente a la población de menores recursos, en una economía poco diversificada que no facilita el empleo en las zonas rurales en donde el 60% de la población ocupada se dedica a actividades agrícolas o vinculadas con los recursos naturales. Para abordar el contexto social, la sección V presenta cifras que revelan un bajo impacto en los esfuerzos por reducir los niveles de pobreza y desigualdad que ubican al país con uno de los niveles de pobreza más altos de Latinoamérica. En este escenario, se agudiza la condición adversa para las mujeres en la participación de las actividades económicas que las lleven a un empoderamiento económico que sirva para favorecer el aumento del nivel educativo y la calidad de servicios de salud para ellas y para su familia. Un dato revelador es el 34 % de niños en desnutrición aguda. El caso de la juventud rural y su importancia para el reemplazo generacional, se abordan los temas para comprender las razones de su exclusión. Esto hechos en un entorno de vulnerabilidad ambiental que tiene al país en el primer lugar a nivel mundial y en consecuencia un impacto negativo en la economía de país.
6. En cuando al contexto del desarrollo rural de la sección VI, el sector agropecuario presenta datos que demuestran su valor estratégico y la importancia de potenciar la agricultura para reducir la pobreza rural y lograr la seguridad alimentaria de las familias. La competitividad del país y del sector agrícola aún presenta retos que tendrán que demostrar cambios en el Índice de Competitividad Global que sitúa a Honduras en la posición 100, entre 144 países.

7. El análisis del sistema financiero hondureño da la pauta para valorar su organización dividida en un sector convencional y otro no convencional (regulado y no regulado) que incluye bancos públicos, bancos comerciales, banca de segundo piso, asociaciones de ahorro y crédito y sociedades financieras. Estos sectores aún no logran atender integralmente las necesidades de la población, especialmente en el ámbito rural con financiamiento accesible y diferenciado para fomentar emprendimientos económicos. Una contribución importante de EmprendeSur es el diagnóstico de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACS) que indica que operan en el país alrededor de 3,868 con 81.868 socios (39 % mujeres).
8. Otro elemento analizado es el aislamiento vial de las comunidades que está asociado con el subdesarrollo y la concentración de pobreza que valida la importancia de atender el mejoramiento de la red vial para el acceso a los mercados, a la comunicación entre dos o más comunidades, a la posibilidad de contar con escuelas y sistema de salud para el desarrollo de la población.
9. En la siguiente sección VII se dibuja el contexto institucional y la responsabilidad de la SAG para garantizar el desarrollo agrícola competitivo y la seguridad alimentaria nacional así como sus esfuerzos por mejorar su eficiencia y competitividad articulada en cadenas de valor. La referencia del contexto lleva a comprender la relevancia de la estructura del Programa presentada en la sección VIII que tiene como objetivo general contribuir a incrementar las oportunidades de ingresos, empleo y seguridad alimentaria de los pequeños productores organizados, propiciando la inserción a cadenas de valor y el acceso de sus empresas y negocios rurales competitivos a los mercados nacionales y externos. El Programa se materializa en 3 componentes con líneas de acción específicas: 1) Componente de Acceso a Mercados y Encadenamientos Empresariales; 2) Desarrollo Humano y Social; y 3) Gestión del Programa.
10. La sección IX sirve para hacer un recorrido sobre los avances y logros en la ejecución. En el resultado 1 se indica que las organizaciones de pequeños productores se están insertando en 11 cadenas de valor siendo la más desarrollada la cadena de marañón en mercados nacionales e internacionales. El Programa acumula ya 10,978 personas como potenciales usuarios/as y atiende a 2,222 de 29 organizaciones que ejecutan 14 Planes de Negocios Sostenibles (PNS) y 15 Planes de Desarrollo Organizacional (PDO). El Programa está siendo efectivo en integrar la participación del 39% de las mujeres atendidas. En cuando a grupos vulnerables integrados por jóvenes y mujeres se han identificado 30 grupos que habrán de ejecutar en los siguiente meses inversiones con los Planes de Inversión de Grupos Vulnerables (PIGV). Los servicios de capacitación y asistencia técnica están en proceso pero este aspecto es una de las principales recomendaciones del Informe que requiere inmediata atención.
11. En materia de Servicios Financieros Rurales (SFR) para el análisis del resultado 2 se presentó el Diagnóstico de Cajas Rurales que se constituye en un pilar indispensable para demostrar en los próximos meses la calidad del fortalecimiento a las CRACS y su efectividad para los encadenamientos empresariales.
12. Pasando al Desarrollo Organizacional y Territorial, el resulta 3 muestra que se ha fortalecido en gestión organizacional y de negocios con la participación de 1,118 personas (489 mujeres y 629 hombres) que pertenecen a 78 organizaciones, de las cuales 44% son mujeres. En lo que corresponde a las personas jóvenes y mujeres, se identificaron 30 grupos aunque no se han realizado inversiones. Específicamente con las municipalidades 3 de los 20 Planes de Desarrollo Estratégico Municipal están en proceso y se reportan 34 funcionarias de las Oficinas Municipales de la Mujer (OMM) capacitadas y con materiales didácticos entregados.
13. En el resultado 4 sobre seguridad alimentaria y riesgo climático, se reportaron dos proyectos en proceso de ejecución, con las juntas de agua que componen las Cajas Rurales en dos microcuencas. En lo que corresponde a las inversiones para el desarrollo humano del resultado 5, las metas fueron ajustadas a 1,000 en lugar de las 9.000 obras (aljibes) para cosecha de agua para uso doméstico y riego de huertos familiares al renegociarse este rubro con BCIE. La meta que se mantiene son los 9,000 fogones y se agregaron 4,320 letrinas.
14. El resultado 6, sobre el fortalecimiento institucional, se encontraron dos acciones concretas de aporte y vinculación directa de EmprendeSur a la SAG, esto en el marco de la construcción de una política sectorial e instrumentos para el desarrollo rural del país: la primera es el desarrollo y priorización de la cadena de marañón a nivel de país y la segunda, la incidencia política con la participación de EmprendeSur en comisiones interinstitucionales de Agronegocios. Se reportan también 9 acciones en apoyo al diálogo de políticas sectoriales para buscar el mejoramiento de los niveles de coordinación interinstitucional y de consenso para la aplicación de las políticas sectoriales.
15. Un elemento indispensable para favorecer la competitividad vinculada al acceso a mercados y negocios rurales son los caminos rurales, el Programa ha ejecutado 8 tramos carreteros con una longitud de 89.6 kilómetros lo cual representa 32% de avance y favorecen a cuatro cadenas de valor. Actualmente se trabaja

en 21 municipios del área de influencia del Programa lo que representa el 32% de alcance de territorio total. El Fondo Cafetero es un aliado estratégico clave para sumar a los gobiernos locales y comunidades.

16. Se integró como componente la gestión del Programa y se encontraron recursos humanos comprometidos a lograr las metas y alcanzar los resultados de EmprendeSur, con un liderazgo participativo y una gerencia efectiva; con manuales y procesos acordados; con sistemas de administración contable financiera eficientes; con un sistema de planeación seguimiento y evaluación al servicio de la toma de decisiones efectiva con información confiable y oportuna vinculado al sistema RIMS/FIDA; con la gestión del conocimiento basado en investigación, sistematización, lecciones aprendidas y mejores prácticas.
17. El materia de la composición del financiamiento se reflejan 3 fuentes con inversiones de aproximadamente: FIDA USD 10.0 millones (30%); OFID USD 10.0 millones (30%); BCIE USD 10.0 millones (30%) y el Gobierno de Honduras USD 3.7 millones (10%). Se considera una contribución estimada de los beneficiarios, en especie y trabajo, de USD3.5 millones (9%), a ser aplicados directamente en sus planes. La tasa actual de desembolso de los fondos reportó: FIDA 30%; BCIE 15%; OFID 22%. Se precisó que la asignación de recursos de contrapartida, corresponden al pago de exoneración de impuestos, trámite que no es expedito. Se documentó que el sistema contable del Programa es responsabilidad ahora de la UAP/SAG. En cuanto a las auditorías desde 2011 hasta 2014 se han presentado al FIDA sin salvedades, excepto por temas de control interno. La Misión de RMT puntualizó que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su rol de primer administrador, tiene pendiente retornar los intereses generados por el manejo de los recursos del Programa además de un 20% de recursos de las cuentas especiales de los 3 financiamientos.
18. Como sección X se presentan las concusiones asociadas al análisis de estrategias y a los avances en la ejecución usando el documento de diseño en atención a que el Programa no ha desarrollado un plan estratégico, se hace un recorrido por las estrategias de comunicación vinculada al área de cobertura y la población que potencialmente puede acceder a la oferta de Programa, esto permitió abordar la estrategia de focalización y sus criterios. Se reconocieron las estrategias para los ejes transversales de equidad e inclusión social que abordan temas de género, juventud y pueblos indígenas además del manejo de los recursos naturales y mitigación del cambio climático. En forma complementaria se analizó la estrategia de ejecución que incluye la intervención en los municipios prioritarios.
19. La estrategia operativa remarca los avances de la Unidad de Planificación y Evaluación de Gestiones (UPEG/SAG) en el proceso de desarrollado de una plataforma de seguimiento para los proyectos de competitividad, incluyendo EmprendeSur, pero que aún no es una herramienta que resuelva las necesidades de datos e información del Programa, siendo el área más débil la Unidad de Planeación Seguimiento y Evaluación (UPSE). Se revisaron los indicadores RIMS y la Misión de RMT aprovechó para revelar impactos que se observan a pasar de los limitados avances en los indicadores.
20. La Estrategia de gestión del conocimiento es aún un aspecto pendiente aunque ya se suman insumos a su favor. La estrategia de salida y sostenibilidad fueron analizadas para buscar consolidar la competitividad de las organizaciones apoyadas por EmprendeSur y la complementariedad requerida de los aliados estratégicos que se mantendrán en el territorio una vez finalizado el Programa.
21. El análisis permitió precisar en la sección XI las conclusiones sobre la eficacia y eficiencia del Programa dando como resultado un bajo nivel de ejecución para los cuatro años netos de operación. El Informe finaliza con una serie de recomendaciones para alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones aportando elementos para guiar al Programa en su implementación en la sección XII.

II. ANTECEDENTE DE LA RMT

FECHAS CLAVE

22. En marzo de 2009 se llevó a cabo la Misión de Diseño por parte del FIDA para el Programa de EmprendeSur, el cual fue aprobado el 16 de julio de 2010. El Convenio de Préstamo No.816-HN se suscribió entre el Gobierno de Honduras y el FIDA el 23 de noviembre de 2010. El Programa logró la efectividad el 1 de febrero de 2011, iniciando su implementación ese mismo año. La fecha de terminación está programada para el 31 de marzo de 2017 y su cierre administrativo el 30 de septiembre de 2017. El convenio con el BCIE entró en vigor el 19 de julio de 2013 con fecha de cierre 19 de julio de 2019 y el del OFID entró en vigor el 01 de febrero de 2012 con cierre al 30 de junio de 2018.

MARCO LEGAL Y PERIODO

23. En la sección 8.03 Informes de avance y Revisiones a Mitad de Período, inciso b) de las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola, que forman parte del Convenio de Financiación, se establece el marco legal para llevar a cabo la Revisión de Medio Término (RMT) a la mitad del período de ejecución después de la entrada en vigor del Programa.
24. La RMT se llevó a cabo en estrecha colaboración con el personal del Programa, con la UAP/SAG con las áreas involucradas de la SAG y SEFIN.

LIMITACIONES

25. La RMT se llevó a cabo en un período posterior al establecido, dado que el Programa enfrentó problemas externos tales como:

    i) La demora en la suscripción del convenio con el BCIE ocurrido hasta el 23 de mayo de 2013.
    ii) La decisión del Gobierno de Honduras de desvincular al PNUD como administrador de los recursos de los Proyectos y Programas financiados por el FIDA en el país.
    iii) La necesidad de conformar en reemplazo del PNUD, la Unidad Administradora de Proyectos de la SAG (UAP/SAG).
    iv) Suscribir las correspondientes enmiendas a los convenios con el FIDA (1-Dic-2014) y el BCIE (18-Ago-2015).
    v) La restricción de no aprobación del Plan Operativo Anual (POA) 2014 por parte de la SAG y en su lugar autorizaciones puntuales por actividad afectando la eficiencia del Programa.
    vi) La directriz de SEFIN de restringir el uso de recursos de los financiamientos externos a partir de septiembre de 2014, por los procesos de evaluación con el Fondo Monetario Internacional.

26. A pesar de la difícil situación, el FIDA apoyó decididamente al Gobierno de Honduras en el proceso de conformación de la UAP/SAG mediante el fortalecimiento de los recursos humanos de la propia UAP/SAG y a las UGP, con misiones de apoyo a la implementación y talleres de capacitación que abarcaron temáticas específicas sobre la estrategia de políticas públicas, RIMS, seguimiento y evaluación y género e inclusión.

27. Además de las limitaciones referidas en los últimos dos párrafos, se sumaron otras limitaciones encontradas durante la RMT y que explican las razones por las cuales el equipo de Misión, no estuvo en condición de valorar adecuadamente los avances en los indicadores y determinar hasta que punto los resultados podrán ser cumplidos al cierre del Programa en tiempo y forma.

    i) La ausencia de bases de datos integradas en la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación (UPSE) del Programa, dejando en manos de cada áreas de responsabilidad, reportar a la Misión, lo que resultó en diversas inconsistencias entre los datos de cada componentes e información imprecisa que no pudo ser superada además de que consumió gran parte del tiempo en temas de forma y no de fondo.
    ii) La Misión de RMT tuvo que reorientar parte de sus actividades de análisis y evaluación, a compensar con apoyo a la implementación para apoyar, aclarar y mitigar riesgos en la ejecución.
    iii) Se observó que el Programa cuenta con avances importantes pero que no pueden ser valorados en su justa dimensión cuantitativa y cualitativamente.

OBJETIVO

28. La RMT tuvo como objetivo valorar, en la fase intermedia de EmprendeSur, los avances en el logro de los objetivos, metas y resultados contemplados en el documento de diseño, para estimar los beneficios directos e indirectos de la implementación en la población objetivo y el área geográfica de influencia, de manera que permitiera orientar al equipo de la UGP, UAP/SAG, socios y actores relevantes, sobre la ejecución en el período restante.

ENFOQUE

29. El enfoque de la RMT se centró en la identificación y análisis crítico del avance y logros del Programa, 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 basó también 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 Programa, personal de la UGP, personal de la UAP/SAG, prestadores de servicios técnicos, autoridades nacionales e instituciones aliadas al Programa. Las recomendaciones se deberán convertir en medidas adoptadas para hacer los cambios que requiere la ejecución y presentar a la brevedad un plan de acción para reorientar la estratégica seguida.

VISITAS DE CAMPO

30. Durante el trabajo de campo, se visitaron organizaciones que están implementando iniciativas vinculadas con negocios rurales, encadenamientos y microempresas rurales con diferentes instrumentos. Se realizaron entrevistas a los grupos, se organizaron grupos temáticos, talleres y entrevistas individuales para el levantamiento de información con los técnicos y coordinadores zonales. Se llevaron a cabo reuniones con dos instituciones financieras que operan en el área geográfica de influencia de Emprende Sur: Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) y la Cooperativa Chorotega. Se entrevistaron grupos de beneficiarios que trabajan en las cadenas de ajonjolí, marañón, granos básicos, acuícola, frutales, hortalizas, café y lácteos. Se identificó dentro de la membresía de las organizaciones una clara presencia de grupos de mujeres y jóvenes de quienes se obtuvo información valiosa.

Cuadro # 1.
Organizaciones visitadas por el equipo de Misión de RMT
celebrada entre el 2 y 13 de noviembre de 2015

Departamento	Municipio	Organización	Proyecto
Choluteca	El Triunfo	Empresa de Servicios Múltiples Vive y Canta	Producción, Almacenamiento y comercialización de Granos Básicos y Productos Agrícolas
Choluteca	Marcovia	Empresa Asociativa Campesina Oro Blanco del Sur	Apoyo a la infraestructura productiva de 12 hectáreas de camarón
Choluteca	Marcovia	Empresa de Servicios Múltiples Golfo Azul	Producción escalonada de una hectárea de tilapia en condiciones de agua dulce
Choluteca	Choluteca	Asociación de Ganaderos y Agricultores de El Trapiche	Producción y Comercialización de Granos Básicos
Choluteca	Choluteca	Cooperativa Mixta Unión de Campesinos en Marcha Nueva Esperanza Limitada (COMUCAMNEL)	Integración de las cadenas de valor en Granos Básicos y Hortalizas adaptadas a las condiciones climáticas de COMUCAMNEL
Francisco Morazán	Lepaterique	Empresa Hortalizas de Lepaterique Sociedad Anónima (HORTISA)	Producción y comercialización de Hortalizas
Francisco Morazán	Distrito Central	Productores de Vegetales del Izopo y Azacualpa Sociedad Anónima de C. V. (PROVIASA)	Desarrollo de la competitividad de la cadena de Hortalizas de Azacualpa
Choluteca	El Triunfo	Caja Rural de Ahorro y Crédito 10 de Junio	Producción y comercialización de Ajonjolí
Choluteca	San Marcos de Colón	Cooperativa Cafetalera San Marqueña Limitada (COCASAM)	Potenciación de las capacidades de producción y comercialización de café, mejoramiento de la cadena de valor.
Choluteca	Namasigüe	Cooperativa de Producción Agroindustrial Nueva Esperanza Limitada (COPROAINEL)	Producción y procesamiento de nuez de marañón
Choluteca	Namasigue	Cooperativa de Producción Agroindustrial Paz y Unión Limitada (COPAIPUL)	Producción y procesamiento de nuez de marañón
Choluteca	El Triunfo	Empresa de Transformación y Servicio Agroindustriales de los Marañoneros Orgánicos de El Triunfo (ETRASAMOT)	Producción y procesamiento de nuez de marañón
Choluteca	Choluteca	Caja Rural de Ahorro y Crédito Nueva Generación	Microempresa Agropecuaria

COORDINACION CON AUTORIDADES DEL PAIS

31. La Misión se reunió en Tegucigalpa con autoridades de las instituciones nacionales responsables de la ejecución del Programa para discutir sobre la situación de EmprendeSur, los retos hacia adelante, así como presentar los avances y hallazgos preliminares de la RMT. Las reuniones se llevaron a cabo principalmente con: (i) Ing. Jacobo Paz, Ministro de la SAG; (ii) Licda. Rocío Tabora, Viceministra de SEFIN; (iii) Abog. Luis Suazo, Coordinador de la Dirección de Gestión por Resultados de la SCGG; y (iv) Elán Tabora y Luis López del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

ALIADOS ESTRATEGICOS

32. Durante la Misión de RMT se tuvieron dos momentos para conversar con aliados estratégicos:

i) Un taller desarrollado y sistematizado en Choluteca el 6 de noviembre de 2015 y,

ii) Una reunión dirigida por el Ministro de la SAG en Tegucigalpa el 10 de noviembre de 2015.

Cuadro # 2
Participantes del Taller de Aliados Estratégicos
Choluteca 6 de noviembre de 2015

Fundación del Sur (FUNDESUR)/Acuícola
Grupo Pantaleón/Azúcar
Mi Cuenca Goascorán/Manejo de cuencas
Care-Prosade/Seguridad alimentaria
Sur Compite/Competitividad rural HEIFER/Apícola
Centro de Desarrollo Empresarial Mipymes

Cuadro # 3
Participantes de la Reunión con Aliados Estratégicos Tegucigalpa 10 de noviembre de 2015

Instituto de Formación Profesional (INFOP)/Formación
Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA)/Capacitación,
Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA)/Capacitación
Instituto Nacional de la Mujer (INAM)/ Capacitación y fortalecimiento interinstitucional
Fondo Cafetero Nacional (FCN)/Caminos rurales
Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)/Asistencia técnica y capacitación
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)/Sistematización de experiencias en caminos rurales
Plan Nacional de Marañón,
Red de Desarrollo Sostenible de Honduras (RDS-HN)/Capacitación, comunicación
International Development Enterprises (IDE)/Asistencia técnica e instalación de micro riego
GOAL/Capacitación y el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE)/Asistencia técnica

METODOLOGIA

33. El trabajo de la Misión para la RMT se desarrolló, en la medida en que la información estuvo disponible, con base en el levantamiento de evidencias asociadas a los cinco criterios de evaluación propuestos por la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OECD por sus siglas en inglés)

Organisation for Economic Co-operation and Development

34.
35. (OECD/CAD): pertinencia, efectos directos (impacto preliminar), eficacia, eficiencia y sostenibilidad; algunos análisis de estos criterios son preliminares dado el limitado nivel de avance en la ejecución de los planes de inversión respecto a las metas establecidas en el Marco Lógico así como de la limitaciones reportadas.

36. La metodología empleada para la Misión de RMT, se analizó en el contexto nacional en el área política, socio-económica e institucional, partiendo de los ejercicios de la primera revisión del RB-COSOP, realizada en 2014 y la reformulación del financiamiento para la nueva operación en Honduras, Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del corredor Fronterizo Sur Occidental (PROLENCA), ocurrida en 2015. Se hizo énfasis en la alineación de los programas financiados por el FIDA a las políticas nacionales.

FASES DE LA RMT

37. Los trabajos para llevar a cabo la RMT se dividen en 3 fases.

Figura # 1. Fases de la RMT.

OCTUBRE 2015 - ABRIL 2016

Fuente: Elaboración Propia

III. CONTEXTO TERRITORIAL

TERRITORIO

38. La República de Honduras limita al norte con el mar de Caribe, al este con Nicaragua, al oeste con Guatemala y El Salvador, y al sur con el océano Pacífico (Golfo de Fonseca). La superficie del territorio es 112 492 km2. La capital de Honduras es Tegucigalpa y las ciudades más importantes son San Pedro Sula, Choloma y La Ceiba, en la zona norte, y Choluteca en la zona sur.

POBLACION

39. La población de Honduras en 2013 se estimó en 8.5 millones de habitantes (52.0 % mujeres), con el 51.5% residiendo en el área rural, 21.8% en dos ciudades principales (Tegucigalpa y San Pedro Sula), y 26.7% en ciudades medianas y pequeñas con estrecha relación con el área rural. La estructura por edad de la población indica que Honduras es un país joven, pues 66% de su población tiene menos de 29 años de edad, 38% se encuentra debajo de 14 años y sólo el 6% es mayor de 59 años; esta estructura varía poco entre las áreas rural y urbana.

CONFORMACION ÉTNICA

40. La participación relativa de grupos indígenas y de etnias de origen africano se estiman en 7.2% del total. Los principales grupos indígenas y de afro-descendientes son: Lenca (63.2% de las etnias y grupos indígenas); Misquito (11.5%); Garífuna; (10.4 %); Chortí (8.5%); Afro hondureño angloparlante (2.8%), Tolupán (2.2%); Pech (0.8%); y Tawahka (0.6%).

ALFABETISMO

41. La tasa de alfabetismo rural es del 78% y las personas que provienen de hogares ubicados en esta zona tienen, en promedio, 5.9 años de escolaridad, en comparación con los 8.9 años de quienes viven en zonas urbanas.

IV. CONTEXTO MACROECONOMICO

42. Honduras es un país de ingreso mediano-bajo. El PIB fue USD 19.506 millones en 2014, con un crecimiento de 5.4% con respecto a 2013. El crecimiento medio del PIB entre 2010 y 2014 fue aproximadamente 6.1% anual, y el pronóstico para 2015 es que crecerá 5.3% con respecto al 2014. El INB per cápita se estimó en USD 2,083 para 2014. La distribución del INB es muy poco equitativa, ya que el 20% más rico de la población recibe alrededor del 58.9% del total, mientras que el 20 % más pobre apenas recibe 2.4%. El Coeficiente de Gini se estimó en 0.58 para 2011.

ECONOMIA

43. Honduras tiene una economía poco diversificada, basada en la exportación de manufacturas, en particular la maquila textil, y de productos agrícolas; el turismo es el tercer sector económico en importancia. Las estadísticas más recientes indican que en 2014 la participación de los sectores productivos en la economía era: Servicios 55.1%; industria 22.2% (industria manufacturera 19.3%); y la agricultura aportaba sólo 14.0% del PIB. Las remesas de los inmigrantes hondureños también son importantes para la economía nacional, y en 2014, totalizaron alrededor de USD 3.353.2 millones con un incremento de 8.7% con respecto de 2013.

EMPLEO

44. La tasa de desempleo en el sector rural es del 2.1%. Casi el 60% de la población ocupada del área rural se dedica a actividades agrícolas o vinculadas con los recursos naturales; además, son importantes para la ocupación el comercio y el sector de restaurantes y hoteles, que absorben a un 14 % de esa población, con participaciones relevantes de la industria manufacturera y los servicios comunales, sociales y personales (9% de los ocupados cada una).

COMERCIO INTERNACIONAL

45. El valor de las exportaciones de bienes de mercancías generales ascendió a USD3,957.6 millones en 2014, con un descenso de 4.48% equivalente a USD 169.7 millones en relación a 2013 (USD 3787.9 millones). Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones hondureñas, seguido por Centroamérica, especialmente El Salvador. En 2011, las exportaciones hacia USA ascendieron a USD 1,417.1 millones, hacia Centroamérica USD 933.5 millones, hacia Europa USD 789.0 millones, y al resto del mundo USD 930.0 millones.

FINANZAS PUBLICAS

46. Los ingresos tributarios, pese a la intensa actividad de reformas aprobadas en los años 2010-2014, se mantuvieron en alrededor del 14.5% del PIB. Durante este período, el crecimiento económico real fue bajo (3.5 %, en promedio) y con un nivel de únicamente el 2.6 %, en 2013. Esta menor actividad económica redujo el crecimiento del consumo de la población, lo cual se reflejó en los ingresos tributarios.

47. Por su parte, el gasto público entre 2010 y 2014 registró un incremento del 2.9% del PIB, pasando del 21.5%, en 2010, al 24.4%, en 2014. Solamente en el año electoral, el aumento del gasto fue del 2.2% del PIB. Los principales rubros del gasto público que registraron incremento fueron el pago de intereses, principalmente de la deuda interna, las transferencias a las municipalidades y el aumento de las transferencias privadas, representadas por los programas de transferencias condicionadas en efectivo (Programa Bono 10,000).

DEUDA PUBLICA

48. Los intereses sobre la deuda interna pasaron de representar un 3.4 % del gasto total (0.7% del PIB), en 2010, a representar un 6.9 % (1.7% del PIB), en 2013, mientras que las transferencias de capital a las municipalidades y a entidades privadas representaron un 7.9 (1.7% del PIB) y un 10.9 % del gasto total (2.7% del PIB), respectivamente, para los mismos años.

49. El resultado ha sido un creciente déficit fiscal que, por dos años consecutivos, ha sido el más alto de la región (7.9% del PIB, en 2013), lo cual ha propiciado un preocupante endeudamiento público que reclama enorme cantidad de recursos para ser pagado. En este ámbito, los pasos iniciales realizados por el nuevo gobierno, aunque mejoran el nivel de ingresos tributarios, lo hacen a costa de la equidad tributaria. Adicionalmente, el ajuste en los gastos (fusión o eliminación de entidades con duplicidad de funciones, principalmente) no parece ser suficiente como para reducir el alto nivel del déficit.

50. Por lo anterior, el comportamiento del déficit fiscal se tradujo en un rápido incremento del endeudamiento público. En 2013, el saldo de la deuda pública llegó a USD 8,006 millones (43 % del PIB), monto significativamente superior a los USD 3,677 millones registrados en 2009. En 2014 el saldo llego a USD 8,565 millones (45.6 % del PIB). Es decir, en un período de cuatro años el saldo de la deuda pública se duplicó. Solamente en 2013 la deuda aumentó en alrededor de USD 1,500 millones.

51. En octubre de 2014 el Gobierno de Honduras firmó un acuerdo “stand by” con el FMI, que incluye un préstamo de apoyo presupuestario por USD 220 millones, y establece una serie de condiciones para sanear el manejo fiscal del país, tales como: el reglamento de la Ley de Industria Eléctrica, los planes de salvamento de la ENEE y Hondutel y la Ley de Seguridad Social, así como reducir el endeudamiento público.

V. CONTEXTO SOCIAL

POBREZA Y DESIGUALDAD

52. Honduras ha tenido un bajo impacto en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, que la ubican con uno de los niveles de pobreza más altos de Latinoamérica. La creciente pobreza afecta al 70.19 % de la población de la cual 48.2 % está en condiciones de pobreza extrema para el año 2013. Los ingresos por remesas y otras dinámicas económicas no son suficientes y mantienen empleos mayormente de mano de obra no calificada. Honduras adolece de uno de los niveles de desarrollo humano más bajos del continente, mermado por la esperanza de vida y la renta per cápita más baja de la subregión centroamericana.

53. En las zonas rurales, 68.5 % de los hogares rurales viven en condición de pobreza. La severidad de la pobreza rural se manifiesta por el porcentaje de sus habitantes en pobreza extrema del orden del 23.0 %. Por otro lado, la población indígena, tiene los índices más altos de pobreza como subgrupo dentro de la población nacional. Si bien la población indígena es sólo el 7.2 % de la población, el 71 % de ella vive por debajo de la línea de pobreza. El grupo Lenca (mayormente concentrado en los Departamentos de La Paz, Intibucá y Lempira), representa aproximadamente el 63 % de los indígenas del país y tiene una tasa de pobreza aún más alta, alcanzando 84 %.

54. Las condiciones de pobreza de Honduras están asociadas con la distribución inequitativa de la riqueza y los activos en general. El coeficiente de Gini es de 0,58, el cual se ha mantenido prácticamente en el mismo nivel en los últimos años. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) estimado en 0,61710, sitúa al país en la posición 129 entre los 187 países considerados en el informe del PNUD. A su vez, el Índice de Desarrollo de Género (IDG) de 0,929, demuestra una desigualdad notable para las oportunidades de desarrollo de la mujer. De hecho, las disparidades se evidencian en dos factores interrelacionados: el sexo y el origen étnico.

FACTORES DE RIESGO SOCIAL

55. Los factores de riesgo social que complementan la descripción de la pobreza son:
(a) Acceso a servicios básicos. 10.4 % de las viviendas aún no cuentan con agua potable, 19 % no tienen acceso a energía eléctrica y 59.2 % en el área rural aún utilizan leña como fuente principal de energía;
(b) Acceso a servicios de salud. La desnutrición infantil pasó de 44 % en 1987 a 22.7 % en 2012. El 7.1 % de los niños nacen con bajo peso, 30.1 % de los menores de cinco años presentan retraso en el crecimiento por desnutrición crónica;
(c) Acceso a servicios de educación. 14,9 % de los hondureños no recibieron educación y 43 % no completaron la educación primaria, por la necesidad de participar en la obtención de generar ingresos para el sustento familiar. La escolaridad media creció a 7,4 años. La cobertura en educación llega a 90 % de los menores, es decir 10 % son candidatos a conducir hogares en pobreza más aquellos que vean truncados sus estudios; (d) Acceso a oportunidades de empleo. Sólo 28 % de la población tiene trabajo formal, por lo que la tasa de dependencia es elevada y el desempleo es un problema agudo. Esto es más severo en el área rural, donde más del 35 % de las familias no tiene acceso a tierra, formando parte de una mayoría de subempleados.

VULNERABILIDAD AMBIENTAL

56. En cuanto a la vulnerabilidad ambiental, el territorio hondureño es de vocación forestal y los bosques ocupan aproximadamente 48% del mismo, lo que está documentado en un estudio elaborado por la GIZ e instituciones ambientales en 2013-2014. Sin embargo la deforestación provocada por la agricultura migratoria en laderas ha aumentado la vulnerabilidad frente a los desastres naturales. Estos desastres naturales han aumentado su recurrencia como resultado del cambio climático y Honduras está calificado en primer lugar en el mundo con mayor vulnerabilidad ambiental. La vulnerabilidad ambiental no sólo ha impactado negativamente la economía nacional, el endeudamiento público, y la relación con la cooperación internacional, sino que también ha provocado fuertes procesos migratorios desde las áreas rurales hacia las ciudades industriales y hacia el exterior.
57. En la época seca, en los últimos años se han acentuado prolongadas sequias producto de la influencia del fenómeno del Niño, limitando el volumen de agua de lluvia. Dicho acontecimiento desencadena problemas puesto que las familias pierden sus cosechas y animales por falta de agua. En la época lloviosa, ha habido muchos eventos intensos que hacen que los suelos no estén en la capacidad de absorber dichos volúmenes de agua, aunado a la degradación ambiental de la región, las consecuencias son más graves. Lo anterior ha hecho que las familias entren en riesgo de seguridad alimentaria y nutricional, vendan sus activos productivos y en el peor de los casos tengan que emigrar.

INSEGURIDAD ALIMENTARIA

58. La inseguridad alimentaria y nutricional afecta a 72 % de la población y otro segmento de la población puede pagar sus alimentos pero no alcanza a cubrir sus necesidades para educación, salud y/o vivienda. El acceso a alimentos está comprometido por el descenso de la producción nacional, el crecimiento demográfico, y el aumento de los precios internacionales.

59. El país enfrenta grandes retos para el cumplimento con las metas de los objetivos del Milenio ya que es el país con mayor nivel de vulnerabilidad en la región. Actualmente, 34 % de niños sufre desnutrición aguda, 32.312 % de la población se encuentra en situación de desnutrición crónica, y 20 % de las mujeres en edad fértil sufren anemia. En el ámbito rural, la desnutrición crónica se eleva a 42 % de niños y niñas; en entornos urbanos es de cerca del 25 %.

DESARROLLO HUMANO Y GENERO

60. El Índice de Desigualdad de Género (IDG) del PNUD permite conocer la desventaja de las mujeres con respecto a los varones en la salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. Esta desigualdad se traduce en la pérdida de desarrollo humano. Existe una estrecha correlación entre las desigualdades de género y el desarrollo humano, tal como lo muestra el Informe de Desarrollo Humano del PNUD 2014, pues el IDG disminuyó de 0,683 en 2002, a 0,502 en 2004 ubicándose en 2011 en 0,511, acompañando al descenso del IDH que pasó de 0,664 en 2002, a 0,502 en 2004, en 2011 con 0,625 y en el 2012 con 0.483 ubicando en el puesto 100 de los 148 países en la clasificación del 2012.

61. Los ingresos de los hogares encabezados por mujeres son 30 % inferiores a los de los hombres. El acceso de las mujeres al crédito también es excluyente, pues solamente 11 % de los beneficiarios de las diferentes fuentes de crédito eran mujeres lo cual revela el enfoque sesgado por género y el privilegio del varón; ello se atribuye a que las mujeres tienen menos garantías válidas para las instituciones financieras.

62. El Informe de Desarrollo Humano 2009 del PNUD, analiza las variadas formas de exclusión social que enfrenta la juventud hondureña y sugiere medidas de política, programas y proyectos para la inclusión social, la construcción de ciudadanía juvenil y el desarrollo humano. Entre sus principales hallazgos destaca que la educación es un elemento central para la construcción de ciudadanía juvenil. Si bien los jóvenes de hoy tienen más educación que los de generaciones anteriores, aún 7.2 % de los jóvenes son analfabetas; la educación secundaria solo es posible para 25.7 % de la juventud; y 25.4 % de los jóvenes no trabajan ni estudian y tienen pocas posibilidades de incorporarse a programas de formación vocacional. En términos de empleo, señala que a pesar del crecimiento, la economía hondureña no ha sido capaz de generar suficientes empleos para la juventud. Por ello, ante la precariedad laboral y la exclusión social, la juventud ve en la migración internacional una salida, aunque una vez en el exterior no supera tal precariedad porque sus derechos civiles y políticos se ven limitados. Otros riesgos que afectan a la juventud y deterioran su calidad de vida son el embarazo precoz, el VIH/SIDA y la violencia.

VI. CONTEXTO DEL DESARROLLO RURAL

SECTOR AGROPECUARIO

63. El sector agropecuario es un sector estratégico para Honduras pues aporta más del 13 % al PIB, el cual aumenta sustancialmente cuando se suma la agroindustria y otros servicios relacionados. Por otra parte, el 26 % del territorio nacional está dedicado a actividades agropecuarias (41 % son cultivos agrícolas y 59 % son actividades pecuarias). La importancia de la agricultura para la reducción de la pobreza rural también es alta pues cerca de 35 % de la población económicamente activa está empleada en el sector. Por otra parte, casi 80 % de los hogares pobres obtienen sus ingresos de la agricultura, en comparación con sólo 35 % de los hogares no pobres. Las actividades agropecuarias aportan la mayoría de los bienes de consumo diario de la población de bajos ingresos (maíz para tortillas, frijoles, queso).

64. Sin embargo, el crecimiento del sector agropecuario es lento y poco sostenible, pues la productividad agrícola es baja debido a la baja inversión, la insuficiente adopción de tecnología, la poca diversificación de actividades, y la concentración de los mercados internos de insumos y productos agrícolas. Otros factores responsables de ese lento crecimiento son el bajo desarrollo del capital humano, los desastres climáticos, la insuficiente e inadecuada infraestructura vial y energética, y los débiles canales de comercialización externa y en el mercado nacional. Entre otros factores que afectan al crecimiento del sector, están la falta de certeza jurídica en la tenencia de la tierra, el limitado acceso a la tierra para la población rural pobre, la baja competitividad de la producción agropecuaria debida a la baja productividad y los pocos controles sanitarios.

COMPETITIVIDAD

65. El Índice de Competitividad Global, elaborado por El Foro Económico Mundial en su Informe 2012-2013, sitúa a Honduras en la posición 100, entre 144 países. En la clasificación de “Doing Business” elaborado por el Banco Mundial para el año 2014, Honduras aparece en la posición 127 de 185, en relación a años anteriores. Esto refleja la importancia de desarrollar organizaciones rurales.

SERVICIOS FINANCIEROS RURALES

66. El sistema financiero hondureño incluye un sector convencional y otro no convencional (regulado y no regulado). El primero consta de 3 bancos públicos15,17 bancos comerciales y 2 bancos de segundo piso, además de privados otras asociaciones de ahorro y crédito, y sociedades financieras. El sector financiero no convencional incluye:
    - i) Las cooperativas de ahorro y crédito (CAC).
    - ii) Las organizaciones privadas de desarrollo (OPD), cooperativas mixtas.
    - iii) Organizaciones no gubernamentales (ONGs).
    - iv) El Sistema de Financiamiento Alternativo Rural (SIFAR).
67. La oferta de servicios financieros en las áreas rurales corresponde en su casi totalidad al sector no convencional. Dentro de este sistema, las CAC son 76 entidades con cobertura en casi todos los municipios de

Honduras. Las OPD son en su mayoría micro financieras no reguladas y reguladas dirigidas al área rural. Por su parte, el SIFAR se integra principalmente por CRACS, que tienen la mayor presencia en el área rural. A diferencia de otros países de Centroamérica, las CRACS hondureñas están legalmente autorizadas para captar ahorros y otorgar financiamiento. Asimismo, las CRACS son un mecanismo de promoción de la organización comunitaria rural para los sectores más pobres y sin acceso a servicios del sistema financiero (mujeres, jóvenes y grupos étnicos). Un diagnóstico preliminar de las Cajas Rurales, indica que operan en el país alrededor de 3.868 CRACS, con 81.868 socios (39 % mujeres). El monto de ahorros ascendería a aproximadamente USD 2.2 millones (mayormente de pequeños ahorristas rurales) y la cartera de préstamos es USD 17 millones para actividades agrícolas y emergencias familiares.

68. La intermediación financiera en el área geográfica de influencia del Programa Emprende Sur, está compuesta por oficinas bancarias ubicadas en los tres departamentos y municipios más importantes, destacando: BANADESA, Banco Atlántida, Banco de Occidente, BAMER, Banco del País y HSBC. Las cooperativas de ahorro y crédito más importantes son: La Chorotega Limitada; La COMIXUIL; Esfuerzo Langueño Limitada; La Guadalupe; Cooperativa ELGA; Cooperativa COMISOL; y Cooperativa Mixta Sabana Grande. Operan aproximadamente 50 puntos de servicio de organizaciones microfinancieras y se encuentran identificadas alrededor de 255 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, las cuales asocian a 8,081 personas, con una participación global de un 42.9% de mujeres.

INFRAESTRUCTURA VIAL

69. El aislamiento vial de las comunidades está fuertemente asociado con el subdesarrollo y la concentración de pobreza, pues limita principalmente el acceso a los mercados, a la comunicación entre dos o más comunidades, a la posibilidad de contar con escuelas y sistema de salud para el desarrollo de la población. La red vial de Honduras que suma apenas 2,025 kilómetros pavimentados de 13,530 kilómetros de la red primaria es insuficiente, además, la baja densidad de campesinos en zonas rurales parece no justificar inversiones en caminos profundizando las dificultades para emprender y mantener negocios para dinamizar la economía local.
70. Convenientemente para esta población vulnerable, se han realizado inversiones a través del Fondo Cafetero Nacional (FCN), que cuenta con instalaciones, maquinaria, equipo y personal técnico capacitado, gracias a un convenio marco con EmprendeSur y gobiernos municipales.
71. Se reportan en este Informe beneficios directos para al menos 2,222 personas con planes de inversión gestionados con el Programa, en 21 municipios, lo que significa mejores condiciones para las personas que habitan en esas comunidades. Las inversiones en el período 2013-2014 suman aproximada de USD 595,382.40 (L.13,098,412.80) y posteriores a 2015 se habrán invertido USD 1,237,1798.94 .

SERVICIOS TECNICOS RURALES

72. A raíz de la Ley de Modernización Agrícola según Decreto 32-1992 de los años 90 que eliminó los servicios públicos de asistencia técnica, se establecieron muchas empresas de desarrollo rural privadas (EDR) para el suministro de servicios técnicos, donde los resultados obtenidos en la práctica han sido diversos. Posteriormente, muchas de ellas desaparecieron por falta de demanda y por la inadecuada calidad de sus servicios; en cambio, otras se profesionalizaron y hoy día representan una oferta calificada por la calidad de sus servicios.

VII. CONTEXTO INSTITUCIONAL

73. La institución responsable del desarrollo rural sostenible es la Secretaría de Estado en los Despachos de la SAG, que desde su creación como tal en 1996 ha tenido la responsabilidad de garantizar el desarrollo agrícola competitivo y la seguridad alimentaria nacional. En los últimos tiempos, la SAG ha fortalecido su enfoque de los negocios agrícolas hacia una agricultura eficiente y competitiva articulada en cadenas de valor, para ello está ejecutando el Programa Nacional Agroalimentario (PRONAGRO), que aglutina a los Secretarios Técnicos de cadenas productivas priorizadas, quienes facilitan el desarrollo de alianzas estratégicas entre los actores de la cadenas, mediante estudios básicos, de mercados, oportunidades de negocio, identificación de oportunidades de mejora, incremento de calidad y productividad, así como recomendar la priorización de las inversiones públicas.

ALINEACIÓN DEL FIDA CON POLÍTICAS NACIONALES

74. En la estrategia del FIDA para Honduras, el Programa de oportunidades Estratégicas Nacionales (RB-COSOP por sus siglas en inglés, a detallar más adelante) se establece su alineación con los objetivos nacionales de desarrollo que se describen en la Visión de País 2010-2038, el Plan de Nación 2010-2022 y el Plan Estratégico del Sector Agroalimentario Hondureño (2010-2014). Este documento responde a los esfuerzos continuos de Honduras por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y está en plena consonancia con los objetivos estratégicos del Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) y en su evolución propuesta para los próximos años.

75. El RB-COSOP fue considerado por la Junta Ejecutiva del FIDA en su 107º período de sesiones en diciembre de 2012. Su preparación incluyó consultas con autoridades nacionales, de la cooperación internacional y con potenciales beneficiarios del FIDA en el país. A continuación se resume brevemente las principales secciones del RB-COSOP (2013-2016), en especial sus dos objetivos estratégicos.

    Objetivo Estratégico 1: Desarrollar los negocios rurales y las microempresas (agropecuarias y no agropecuarias) y el acceso a los mercados, de manera de conseguir una mejora de la competitividad en el medio rural.

    Objetivo Estratégico 2: Contribuir al desarrollo del capital humano y social en las áreas rurales.

76. Se definieron los siguientes objetivos intersectoriales: i) la reducción de la vulnerabilidad al impacto del cambio climático y el aumento de la capacidad de resistencia y adaptación a nivel local; ii) la mejora de la seguridad alimentaria en el marco de la planificación territorial participativa, y iii) el aumento de la equidad de género, étnica e intergeneracional.

77. El primer objetivo estratégico será conseguido a través de: (a) el apoyo a la transformación de la agricultura de subsistencia y de las actividades no-agropecuarias en microempresas y negocios rurales competitivos, orientados a los mercados locales y externos; (b) acceso de las organizaciones de productores y de las cajas rurales a los servicios financieros; y (c) la provisión de infraestructura económica básica y la construcción y mejoramiento de caminos rurales en zonas prioritarias.

78. El segundo objetivo estratégico, el cual complementa y apoya el primer objetivo, será ejercido por medio de: (a) el apoyo al desarrollo de capacidades de gestión efectiva y de toma de decisiones de las asociaciones de pequeños productores y de las comunidades; (b) la promoción de liderazgos y el desarrollo de las capacidades empresariales y técnicas de las mujeres y de los jóvenes rurales e indígenas; y (c) la expansión de infraestructura básica en los ámbitos familiar y comunitario, desde una perspectiva participativa y de cohesión social.

DESEMPEÑO DEL PROGRAMA PAIS HONDURAS-FIDA

79. El Programa-País del FIDA en Honduras está activo, mostrando interés en alcanzar el nivel de resultados esperado, lo cual continuará siendo monitoreado a través de: (a) Las acciones de diálogo de políticas que se realizan al más alto nivel; (b) La actuación de un Equipo de Gestión del Programa País (CPMT por sus siglas en inglés), el cual involucra a los actores sectoriales y las autoridades gubernamentales clave, además de representantes de la sociedad civil y de los usuarios de proyectos del FIDA, y el cuerpo de organizaciones de desarrollo que forman parte de la Mesa Agroforestal; (c) Una cartera de proyectos que incluye tres proyectos en ejecución; y (d) Las acciones de supervisión directa y el apoyo que la División Regional ofrece en el terreno desde el año 2010, las cuales han sido claves en el seguimiento de los proyectos, la solución de problemas de implementación y la consecución de impacto.

CARTERA DEL FIDA EN HONDURAS

80. Desde la primera operación del FIDA en 1979, se han financiado once proyectos de inversión para beneficiar a 164 000 familias de las regiones más pobres del país. Los préstamos y donaciones del FIDA ascendieron a USD 123,9 millones, para cofinanciar un costo total de proyectos por USD 226,5 millones. En la actualidad están en ejecución las siguientes operaciones: el Proyecto Mejorando la Competitividad de la Economía Rural en Yoro (PROMECOM) por un costo total de USD17,05 millones; el Programa Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur) por un costo total de USD 33,7 millones; y el recientemente reformulado Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del corredor Fronterizo Sur Occidental (PROLENCA) con un costo total de USD 23,5 millones (incluyendo USD3 millones de donación a través del fondo GEF).

81. La SAG cuenta ahora con varios programas para el desarrollo rural y agropecuario, destacan los tres programas financiados por el FIDA (PROMECOM, EmprendeSur y PROLENCA), además de un programa denominado Proyecto Competitividad Rural (ComRural), el cual es una iniciativa con apoyo financiero del Banco Mundial y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). ComRural tiene por objetivo contribuir a mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores y productoras organizados para incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida, mediante su participación en cadenas de valor y alianzas productivas, comerciales y financieras. Se focaliza en Siete Departamentos del Centro-Occidente de Honduras: Comayagua, La Paz, Intibucá, Santa Bárbara, Lempira, Copán y Ocotepeque; beneficiando a 5,280 familias de pequeños productores/as, el 17.6% de la población elegible identificada en la zona de intervención. El proyecto tendrá un costo de USD 39.38 millones (Banco Mundial: USD 22.7 millones; COSUDE: USD 4.0 millones; Gobierno de Honduras: USD 1.2 millones; Sector Privado: USD 7.9 millones; Productores Rurales: USD 3.6 millones). Para el FIDA será fundamental identificar al momento de arrancar PROLENCA, los puntos de encuentro para crear una buena sinergia con ComRural, dado que se coincide en los territorios priorizados.

DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

82. En Honduras se ha avanzado al incluir en su ordenamiento jurídico la Ley para el Desarrollo Rural Sostenible, en la cual se abordan asuntos de desarrollo rural que contemplan expresamente una visión integral del mismo, contribuyendo así a que el Estado brinde una atención particular a las personas que viven en el área rural.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DEL PLAN NACIONAL 2010-2022

83. El objetivo del Plan Estratégico del Sector Agroalimentario Hondureño (2010-2014) fue modernizar el sector agrícola para diversificarlo y hacerlo eficiente, competitivo y ambientalmente sostenible, al tiempo que desempeña una función fundamental para reducir la pobreza y aumentar la seguridad alimentaria. Las políticas, estrategias y programas sectoriales del país están alineados con la Política Agrícola Centroamericana (2008-2017). Al mismo tiempo, mediante un decreto presidencial, la seguridad alimentaria y nutricional se declaró una prioridad nacional en el contexto de la nueva Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2010-2022) del país, que todos los ministerios del Gobierno aplican transversalmente bajo la coordinación de la Secretaría de Estado del Despacho Presidencial. Los lineamientos están estructurados en 5 apartados:

    i) Para el desarrollo sostenible de la población.
    ii) La reducción de la pobreza, la generación de activos y la igualdad de oportunidades.
    iii) El desarrollo de las regiones de Honduras.
    iv) La infraestructura productiva como motor de la actividad económica.
    v) La competitividad, la mejora de la imagen del país y el desarrollo de los sectores productivos.
    vi) La mitigación del cambio climático y la adaptación a este.

84. Las leyes y políticas de Honduras reconocen la marginación social, económica y política de la mujer y proponen mecanismos para lograr la equidad de género. Entre estas se destacan la Política de Equidad de Género del Agro Hondureño (1996), la creación del INAM en 1999, la Política de Equidad de Género con énfasis en el Manejo Sostenible de los Recursos Naturales y Ambiente (2002), y la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (2002). Además, la Política Nacional de la Mujer fue elevada a política de Estado en 2002. En el 2012 se dio una reforma a la Ley Electoral y de las Instituciones Políticas propiciando una participación equitativa de la mujer en los procesos electorales, con un crecimiento gradual hasta llegar al 50 %.

ESTRATEGIA DE REDUCCION DE LA POBREZA

85. La estrategia nacional de reducción de la pobreza, junto con los ODM, constituyen los pilares de planificación de las sucesivas iniciativas gubernamentales de reducción de la pobreza. La estrategia se formuló en 2001 y se actualizó en 2006 con una amplia participación de la sociedad civil. Su objetivo fundamental es reducir la pobreza de manera significativa y sostenible. Se procura conseguir este objetivo sobre la base de un crecimiento económico sostenido, cuyos beneficios estén distribuidos más equitativamente gracias a un mayor acceso de la población pobre a los activos de producción, en particular el fomento del capital humano y el acceso a las redes de seguridad social. La estrategia se centra en lo siguiente: i) el aumento de las capacidades y la acumulación de capital humano; ii) la creación de oportunidades económicas mediante la participación en el mercado y la mejora de la productividad; iii) la modernización de la infraestructura social y económica y el acceso a esta, y iv) la gestión de los riesgos sociales y ambientales.

VIII. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

86. El Programa fue estructurado con el fin de alcanzar un impacto en el contexto nacional vinculado a políticas públicas y un propósito específico del Programa para incidir en el área de influencia en población objetivo.

OBJETIVO GENERAL FIN

El objetivo general del Programa es contribuir a incrementar las oportunidades de ingresos, empleo y seguridad alimentaria de los pequeños productores organizados, propiciando la inserción a cadenas de valor y el acceso de sus empresas y negocios rurales competitivos a los mercados nacionales y externos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS PROPOSITO

Los objetivos específicos incluyen:

i) Contribuir a que las organizaciones de pequeños productores (agropecuarios y no-agropecuarios) accedan a mercados dinámicos y se inserten en cadenas de valor, mediante el mejoramiento y especialización de sus actividades productivas, económicas y empresariales, y se conviertan en empresas competitivas y sostenibles.

ii) Facilitar el acceso de las organizaciones de productores y de las cajas rurales a los servicios financieros rurales (SFR) existentes.

iii) Fortalecer las capacidades organizativas, administrativas y de gestión empresarial de las organizaciones y las comunidades rurales para insertarse en el desarrollo social, económico-comercial y territorial.

iv) Mejorar la seguridad alimentaria de las familias pobres rurales, y reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores frente a los riesgos del cambio climático.

El Programa también busca:

i) La institucionalización de la planificación local, territorial y sectorial además de la coordinación de acciones de desarrollo en el ámbito municipal con enfoque de género y equidad inter-generacional.

ii) La armonización e implementación coordinada de las inversiones de desarrollo rural, en el contexto nacional, a través del fortalecimiento de la capacidad de implementación de la entidad ejecutora.

iii) La sistematización, divulgación e intercambio de experiencias en el país y la subregión.

COMPONENTE 1.

ACCESO A MERCADOS Y ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES

El objetivo de este componente es desarrollar y reforzar las capacidades empresariales a la vez que promover la creación y modernización de negocios rurales y microempresas competitivas –agropecuarias y no-agropecuarias, desde una perspectiva de acceso a mercados y encadenamientos empresariales para contribuir a la generación de empleo e ingresos de las familias rurales.

El Programa contempla apoyar tanto las cadenas agroalimentarias como las comerciales de los grupos-objetivo (granos básicos, frutas y hortalizas, marañón, piñón, ajonjolí, apicultura, acuicultura artesanal, servicios de turismo rural comunitario y artesanías), según el potencial agroeconómico micro-regional.

Con este componente, el Programa busca dinamizar la producción y aumentar los ingresos de las familias promoviendo encadenamientos de los productores/as a cadenas de valor y el acceso sostenible a los mercados locales, nacionales e internacionales.

Líneas de acción para alcanzar los resultados

1.- Creación y consolidación de Encadenamientos Empresariales (alianzas entre pequeños productores y actores comerciales)	(a) Promoción integral de planes de encadenamientos empresariales, ejecución de planes de negocios de nuevas empresas a través de inversiones y servicios técnicos en las áreas empresariales, productivas, comerciales y de medio ambiente (eco-empresarialidad); (b) promoción de buenas prácticas agrícolas y de manufactura como apoyo a la producción sostenible hacia productos y volúmenes de calidad e inocuidad; (c) certificación de plantaciones y productores; investigación y desarrollo de nuevos productos y transferencia de tecnología; (d) inserción de productores organizados, agentes comerciales y exportadores en los mercados locales, nacionales y externos; (e) sistema de inteligencia de mercados, ferias agrícolas y promociones comerciales; (f) desarrollo de marcas, códigos de barras, etiquetas y mercadotecnia especializada en general
2.- Fondos de Coinversión	(a) Fondo de Coinversión en Fincas: inversiones productivas agropecuarias, micro-irrigación; (b) Fondo de Coinversión en Agroindustrias y Microempresas Rurales: infraestructura y equipos para la agregación de valor/transformación, empaque; apoyo para el establecimiento de industrias rurales y microempresas y la consolidación de las existentes (agropecuarias y no-agropecuarias); microempresas de granos básicos; fondos para iniciativas empresariales de mujeres y jóvenes; (c) Coinversiones en Pago de Servicios Ambientales: inversiones en conservación de suelos, y un programa piloto de pago de servicios ambientales; y (d) Fondo de Expansión de los Servicios Financieros Rurales, como aplicado en la siguiente línea de acción de SFR.
3.- Servicios Financieros Rurales:	Esta línea de acción busca implementar una estrategia dirigida a vincular las Caja Rurales y a las organizaciones insertas en encadenamientos empresariales hacia los oferentes de servicios financieros existentes (Cooperativas, Bancos, OPD, y otros), a través de dos enfoques: (a) Fortalecimiento técnico-financiero de las Cajas Rurales; y (b) facilitación del acceso de las organizaciones con Planes de Negocios a los Servicios Financieros Rurales (SFR) existentes. Las Cajas Rurales serán fortalecidas en el uso de herramientas de intermediación financiera, en la implementación de un sistema de monitoreo del desempeño financiero, un modelo de calificación del riesgo, y un sistema de desempeño social y ambiental. Los encadenamientos productivos serán capacitados en registros, contabilidad y administración básica y en el desarrollo de un record bancario. Los instrumentos a financiar con el Fondo de Expansión de los SFR incluyen: (a) cofinanciamiento de seguros; (b) fondos de garantía o certificados de garantía; y (c) cofinanciamiento de capital de trabajo (capital semilla) con un aporte inicial (ahorro en efectivo) de los integrantes del encadenamiento.
4.- Caminos Rurales de Acceso:	Mejoramiento/rehabilitación de tramos selectos de caminos rurales terciarios, priorizados con criterios de apoyo al funcionamiento de las cadenas de valor y de facilitación de la integración de los habitantes y las aldeas a la vertiente principal social y económica del país, a ser ejecutados en base a planes de desarrollo para-municipal (mancomunidades).

COMPONENTE 2.

DESARROLLO HUMANO Y TERRITORIAL

El objetivo de este componente es el de apoyar los procesos de desarrollo social y humano de las comunidades y de las entidades económicas de los grupos-objetivo, bajo una estrategia diferenciada de Inclusión al Desarrollo y de Modernización y Competitividad Rural, reflejada en el fortalecimiento de las capacidades locales de organización y promoción del desarrollo de autogestión y toma de decisiones, la planeación integral en el ámbito municipal, y la gestión efectiva de las organizaciones sociales y económicas.

Los objetivos específicos incluyen:

i) contribuir al fortalecimiento de las capacidades organizativas, administrativas y de gestión de las organizaciones para poder insertarse en el desarrollo social, económico-comercial y territorial;
ii) fortalecer las capacidades institucionales y técnicas en los municipios para su intervención en el desarrollo rural empresarial con enfoque de territorialidad;
iii) mejorar los procesos de planificación del desarrollo económico territorial de las mancomunidades y municipios priorizados por criterios de pobreza en el área de intervención, incorporando el enfoque de cadenas de valor y perspectiva de género;
iv) contribuir a mejorar el acceso y disponibilidad de infraestructura social familiar básica de las familias rurales pobres y a su vez, los jóvenes y mujeres pobres mejoran sus capacidades para emprender iniciativas locales; y
v) contribuir a reducir la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y reducir los riesgos de los pequeños productores frente a las manifestaciones del cambio climático a través de mejores prácticas de manejo de recursos naturales y de la adaptación de la producción agropecuaria frente a sequías y lluvias severas.

Líneas de acción para alcanzar los resultados

1.- Desarrollo organizacional y territorial	(a) Fortalecimiento y capacitación de las organizaciones de pequeños productores; promoción de liderazgos y desarrollo de capacidades emprendedoras de grupos de jóvenes y mujeres; y capacitación técnica ocupacional de jóvenes; y (b) Apoyo a la planificación municipal y territorial en función de las cadenas de valor identificadas;
2.- Inversiones para el desarrollo humano	Expansión de infraestructura comunitaria, incluye estructuras de cosecha de agua para consumo agrícola y huertos familiares, además de fogones mejorados, como elementos clave de la estrategia de *Inclusión al Desarrollo*);
3.- Seguridad alimentaria y mitigación del riesgo climático	(i) Contribuir al aumento de la producción de alimentos en el área del Programa, mejorando la seguridad alimentaria de las familias pobres rurales, el abastecimiento de los mercados consumidores nacionales, y generando excedentes para la exportación. (ii) La mitigación de riesgos y de la vulnerabilidad frente a los cambios climáticos en el área del programa, mediante la recuperación y la protección de los recursos naturales, y la reducción de la vulnerabilidad de la producción agropecuaria frente a las sequías y a las lluvias excesivas. (iii) Los pequeños productores usuarios del Programa reciben pagos por servicios ambientales, que recompensan sus actividades para la protección de los sitios de recarga hídrica de los acuíferos. Fortalecimiento de las cadenas productivas de la población vulnerable (i) Implementación de nuevos sistemas de riego o mejoramiento de los existentes; (ii) Obras y prácticas de conservación de suelos. (iii) Tecnologías de cultivo adaptadas a la sequía. (iv) Pago por servicios ambientales.
4.- Fortalecimiento institucional de la SAG y FONADERS	Se consideró para mejorar la implementación del Programa y apoyar al Plan Nacional de Cajas Rurales, considerando: a) Adecuación y equipamiento de tres oficinas Departamentales b) Apoyo al desarrollo del Marco Regulatorio de Agro-negocios. c) Diseño del Sistema de S&E d) Financiamiento de evaluaciones de impacto e) Capacitación en desarrollo rural f) Apoyo al diálogo de políticas del sector FONADERS Fortalecimiento de DINADERS/FONADERS El PRONADERS a través de DINADERS/FONADERS tiene previsto arrancar con la implementación del Plan Nacional de Cajas Rurales. En este marco, el EmprendeSur apoyará la implementación de este Plan por medio de la intervención del Sub-Componente SFR. Mayores detalles al respecto se aportan en el Documento de Trabajo respectivo de SFR.

COMPONENTE 3.

GESTIÓN DEL PROGRAMA

El objetivo de este componente es facilitar la ejecución del Programa, a través de una gestión basada en resultados y la sistematización de experiencias de implementación.

Con este componente, el Programa viabiliza la ejecución bajo la responsabilidad de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) a través de una Unidad Gerencial del Programa (UGP) establecida en la Región Sur del país.

El componente se rige principalmente por un Manual de Operación en el que se describen los mecanismos de operación así como de la colocación de recursos. Adicionalmente detalla las responsabilidades y funciones que deben realizar las áreas de la estructura organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AREAS TRANSVERSALES UGP

Unidad Gerencial del Programa (UGP)
- *Unidad de Administración (UA) local*
- *Contable*
- *Financiera*
- *Planificación – Seguimiento – Evaluación*
  - *Sistema de PSyE*
  - *Sistema RIMS/FIDA*
  - *Estudios Socioeconómicos*
  - *Gestión del Conocimiento*
    - *Divulgación*
    - *Intercambio de experiencias nacionales y subregionales*
- *Asesoría en género*
- *Asesoría jurídica*

Ejes transversales del Programa

Ejes Transversales	
Equidad e inclusión social (Género y relevo generacional)	
Manejo de los recursos naturales y mitigación del Cambio Climático	Ambos ejes contribuyen a una visión holística del manejo de los territorios y a una cultura del ejercicio de derechos humanos con la base en el respeto y el reconocimiento de la participación equitativa de mujeres y hombres.

Estructura y Abordaje de Implementación de acuerdo con el Manual de Operaciones

Consejo Directivo del Programa (CDP)
Presidente/SAG
Multisectorial
Usuarios del Programa
Funciones (Ver Manual)

Instancias de Revisión, Selección y Aprobación	
Comité Técnico del Programa (CT)	*Comités Locales de Aprobación (CLAPS),*
Encargados de los componentes	*Entes externos*
	Usuarios del Programa
Funciones (Ver Manual)	*Funciones (Ver Manual)*

Abordaje de implementación

Contratos Formales	*Convenios de Colaboración*	*Entidades prestadoras de servicios empresariales rurales*	*Socios privados comerciales, y gremiales empresariales*

Organizaciones de productores	*Cajas rurales de ahorro y crédito*	*Municipalidades/ mancomunidades Comunidades*

IX. AVANCE Y LOGROS EN EJECUCION BASADOS EN INDICADORES ORIENTADOS A RESULTADOS

GESTION BASADA EN RESULTADOS

87. Se ha privilegiado durante el desarrollo de la RMT el análisis basado en la gestión por resultados, para facilitar la reflexión con el personal de la UGP orientada a determinar en qué medida sus esfuerzos han permitido avanzar en el logro de los resultados establecidos en el marco lógico original del Programa, independientemente de las responsabilidades asignadas a cada componente. Este cambio en la forma de analizar los avances, es esencial para tener un enfoque transversal en todas las dimensiones del Programa, fomentar el trabajo en equipo y aumentar las posibilidades de éxito de la UGP para conseguir el impacto esperado.

ANALISIS COMPARATIVO DEL ENFOQUE ESTRATEGICO PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS

88. En el diseño, se planteó una propuesta estratégica inicial que necesita ser, permanentemente, valorada por la UGP con las experiencias en el terreno y facilitar la toma de decisiones en el proceso de implementación. El Programa tiene pendiente elaborar un Plan Estratégico que muestre, la ruta a seguir, para conseguir los resultados y permita cambios sustantivos u operativos oportunos para la eficiencia y eficacia. Se decidió entonces tomar como base la propuesta del diseño para apoyar el análisis que, en todo momento, debe ser orientado a contribuir con la reducción de la pobreza y extrema pobreza de la población rural, atender la demanda alimentaria nacional y así, incrementar las oportunidades de ingresos y empleo de las organizaciones y grupos atendidos, para mejorar la competitividad apoyada en políticas públicas pertinentes que favorezcan el desarrollo económico y social de la población hondureña. Se decidió que el enfoque estratégico se intercalara en los apartados correspondientes para ofrecer mayor congruencia en el análisis. Se encontrarán dichas estratégicas en dos columnas, a la izquierda se recupera la propuesta de diseño para mostrar los hallazgos de la RMT en la columna a la derecha.
89. Las estrategias revisadas incluidas en este informe son de: comunicación, focalización y área de cobertura, ejecución, operativa, conservación de los recursos naturales, género, población inclusiva: población indígena, género, juventud, alianzas estratégicas, sostenibilidad.

PRINCIPALES EFECTOS DEL PROGRAMA

90. Al momento de la RMT no se contó con información completa basada en bases de datos validadas, estudios y evaluaciones sobre los efectos esperados del Programa, no obstante, en este nivel de avance en la implementación, se pueden adelantar algunas consideraciones que se presentan a continuación desagregando cada resultado como parte integral del Programa asociado tomando como base el diseño.

91. Para una mejor comprensión de la situación reportada en cada indicador es importante considerar las notas que se prepararon para los interesados en este informe y que han sido trasladadas a la sección de "Anexos de Notas".

Resultado 1.
Acceso a Mercados y encadenamientos empresariales
Las organizaciones de pequeños productores (agropecuarios y no agropecuarios) se insertan en cadenas de valor y acceden a mercados nacionales e internacionales.

ANALISIS DEL AVANCE DE LOS INDICADORES RESULTADO 1.

---

92. Para alcanzar el primer resultado del Programa, se contemplan 6 indicadores que reportan los avances con la información disponible a septiembre de 2015.

Indicador 1.1.

15.000 productores/as organizados participan de la capacitación y asistencia técnica especializada en producción, procesamiento, agregación de valor, cadenas de valor y acceso a mercados, siendo el 30% mujeres.

Cuadro # 4.
Universo de Productores/as potenciales identificados por tipo de Proyecto de inversión (Sep-2015) (personas)

Usuarios/as totales	Hombres	Mujeres	Totales	%
PDO en ejecución	420	440	860	8%
PDO en formulación	2,805	2,201	5,006	46%
PNS en ejecución	933	429	1,362	12%
PNS en formulación	1,753	1,465	3,218	29%
PIGV identificadas	122	410	532	5%
TOTAL DE PRODUCTORES/AS	***6,033***	***4,945***	***10,978***	***100%***
% por sexo	55%	45%		100%

Cuadro # 5
Potencial para alcanzar 15,000 productores/as (Sep-2015) (personas)

	Hombres	Mujeres	Total	%
Meta Original de Productores	**10,500**	**4,500**	**15,000**	**100%**
TOTAL PRODUCTORES/AS	***6,033***	***4,945***	***10,978***	**73%**
Por alcanzar	**4,467**	**-445**	**4,022**	**27%**
% por sexo	74%	110%		
Por alcanzar (%)	26%			

Cuadro # 6
Universo de Productores/as con al menos 1 servicio de capacitación y tipo de asistencia técnica de EmprendeSur

Análisis del Indicador

Personas Productoras

93. El Programa tiene 10,978 personas como potenciales usuarios/as y atiende ya a 2,222 de 29 organizaciones que ejecutan 14 PNS y 15 PDO. De las 2,222 personas casi el 39% son mujeres.

Capacitación y Asistencia Técnica

94. Los servicios de capacitación y asistencia técnica han sido otorgados a 29 organizaciones con planes en ejecución. No se tiene detalle de cuántas de ellas han sido atendidas en producción, procesamiento y valor agregado.

Asistencia Técnica Especializada

95. La atención técnica realizada por el Programa ha sido orientada a las necesidades específicas de las organizaciones. Los servicios de asistencia técnica en su mayoría son provistos por aliados estratégicos y priorizan temas relacionados con producción y agregación de valor.

Cadenas de Valor

96. Las organizaciones atendidas por EmprendeSur se enmarcan en una oferta de 11 cadenas priorizadas y

(Sep-2015)

Usuarios/as totales actuales	***Hombres***	***Mujeres***	***Totales***	***%***
PDO en ejecución	420	440	860	39%
PNS en ejecución	933	429	1,362	61%
TOTAL DE PRODUCTORES/AS	***1,353***	***869***	***2,222***	***100%***
% por sexo	61%	39%		100%

alineadas a la SAG. Se preparó una Nota # 4 con un análisis de las cadenas de valor

97. Cuando la demanda de las organizaciones o grupos no corresponde a estas cadenas, el Programa tiene previsto valorar esta condición para ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida de la población objetivo.

Indicador 1.2.

122 organizaciones de productores/as con Planes de Negocios Sostenibles, establecen alianzas productivas-económicas con actores comerciales.

Cuadro # 7
Universo de Organizaciones con Planes de Inversión en Ejecución
(Sep-2015)

Usuarios/as totales	***Hombres***	***Mujeres***	***Totales***	***%***	# de Organizaciones
PDO en ejecución	420	440	860	39%	15 de 72
PNS en ejecución	933	429	1,362	61%	14 de 50
TOTAL DE PRODUCTORES/AS	***1,353***	***869***	***2,222***	***100%***	***29 de 122***
% por sexo	61%	39%		100%	

Cuadro # 8
Universo de Organizaciones con PNS
(Sep-2015)

PNS en Cartera de Proyectos	PNS	***% de 50***	***% de 72***
PNS en ejecución y primer desembolso	14	*28%*	*20%*
PNS formulados y aprobados (Falta No Objeción)	2	52%	36%
PNS aprobado por el Comité Técnico	1		
PNS en proceso de formulación	23		
TOTAL DE PNS en la cartera de EmprendeSur	***40***		
Pendientes si se toma la base de 50 PNS	10	20%	
Total supuesto	50	100%	
Pendiente si se toma la base de 72 PNS	32		44%
Total meta original	72		100%

Cuadro # 9
Universo de Organizaciones con PDO
(Sep-2015)

PDO en Cartera de Proyectos		**%**	**PDO en Ejecución**	**PDO Potencial**
PDO en ejecución y segundo desembolso	2	3%	15	
PDO con no objeción del FIDA y primer desembolso	13	18%		
PDO en proceso de reformulación	1	1%		56
PDO en formulación	33	46%		
PDO en proceso de aprobación del perfil de negocio	22	31%		

Análisis del Indicador

Planes de Inversión

98. Se trabaja actualmente con 29 organizaciones lo que representa el 24% de la meta de 122.

99. Se incorporaron a este indicador PNS pero también PDO, ya que este último, es el instrumento utilizado para organizaciones incipientes. En la Nota # 2 se detallan los tipos de planes de inversión utilizados y las modalidades adoptadas por el Programa, algunas no incorporadas en el Manual de Inversiones.

Alianzas Productivas-Económicas

100. Las 29 organizaciones tienen al menos, una alianza productiva-económica con algún actor comercial. En la Nota # 9, se relacionan los aliados estratégicos identificados durante la RMT.

101. Al cierre de septiembre de 2015, se tiene un universo identificado de 40 PNS y 71 PDO que agrupan los 10,978 referidos en el indicador 1.1.

PDO pendiente de identificar	1	1%		1
TOTAL DE ORGANIZACIONES PDO(Sep-2015)	**72**	**100%**	**21%**	**79%**

Indicador 1.3.	Análisis del Indicador
72 organizaciones de productores/as se insertan en cadenas de valor y acceden a los mercados por medio de la ejecución de Planes de Negocios Sostenibles.	**Organizaciones con Planes de Inversión** 102. Se reportan14 PNS en ejecución y 15 PDO insertos en # de las 11 cadenas de valor ofertadas por el Programa, alcanzando un 40% de avance respecto al número de organizaciones esperadas.

Indicador 1.4.	Análisis del Indicador
50 organizaciones de productores "vulnerables" mejoran e inician actividades productivas, empresariales y comerciales (agropecuarias y no agropecuarias)	**Planes de Inversión** 103. Se suman en este indicador 15 PDO que representan 30% de la meta programada. 104. El 100% de las 15 organizaciones participan en actividades productivas, empresariales y comerciales de las cuales 15 desarrollan actividades agropecuarias y 0 no agropecuarias.

Indicador 1.5.	Análisis del Indicador
30 grupos de "jóvenes y mujeres" desarrollan emprendimientos económicos locales, siendo el 30% grupos de mujeres.	**Población Joven** **(Vincular Indicadores 1.5 y 3.2)** 105. El Programa ha identificado 30 grupos hasta el 30 de septiembre de 2015 y tiene pendiente iniciar las inversiones con los PIGV por lo que no se reportan avances en el indicador. 106. La integración de los grupos se detalla en el indicador 3.2. 107. En la meta 1.5 no se contempla la sumatoria de personas jóvenes de los PNS y PDO en ejecución ya que se entiende que se clasificó por separado.

Cuadro # 10
Grupos integrados por personas jóvenes y mujeres
(Sep-2015)

Meta 50 Organizaciones Vulnerables con PIGV		**%**	**PIGV Potenciales**	**%**
PIGV en ejecución	-	0%		
PIGV en proceso de legalización	13	26%		
PIGV en proceso de perfil de negocio	9	18%		
PIGV identificados	8	16%	30	100%
TOTAL DE ORGANIZACIONES PIGV(Sep-2015)	**30**	**100%**		

Indicador 1.6.	Análisis del Indicador
60% (73) de las organizaciones de productores/as (122) se capitalizan[1] con inversiones en equipamiento e infraestructura productiva, de agregación de valor y de comercialización.	**Capitalización de Inversiones** 108. Al cierre de septiembre de 2015 se contabilizan 14 de 73 organizaciones que tendrán que capitalizar las inversiones con los planes de inversión, esto representa el 19% de la meta. Se incluyen únicamente los PNS en ejecución en esta contabilidad.
Destino de las Inversiones	
Infraestructura	
Equipamiento	
Valor agregado	
Comercialización	

Resultado 2.
Servicios Financieros Rurales
Los grupos de Cajas Rurales y organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los Servicios Financieros Rurales (SFR) existentes.

ANALISIS DEL AVANCE DE LOS INDICADORES RESULTADO 2.

---

103. Para estar en condición de cumplir con los indicadores establecidos en el segundo resultado, el Programa debió realizar actividades preparatorias para conocer primero, la situación específica que guardan los SFR en el país más allá incluso, de las CRACS y poder así responder con una oferta de servicios financieros adecuada para vincular a las organizaciones atendidas con las cajas rurales como parte de los encadenamientos empresariales. Es así que se realizaron inversiones en estudios y diagnósticos para conocer las opciones de financiamiento rural. Los hallazgos de la Misión de RMT son parte de las actividades previas de las cuales la mayoría está en proceso, según se muestra en la Nota # 6.
104. Los estudios y documentos preparados fueron:
    a. Informe de Participativo de las Cajas Rurales, Crédito para su vinculación a los Servicios Financieros Rurales en los Departamentos de Francisco Morazán, La Paz, Choluteca, El Paraíso y Valle”
    b. Manual de Procedimientos para el Fondo de Inversiones de Servicios Financieros Rurales.

[1] La capitalización debe entenderse como la suma de activos o bienes de capital con los que la organización genera riqueza. En la filosofía del Programa el valor de las inversiones en equipamiento e infraestructura, debería ser “recuperado” como efectivo disponible a favor de la propia organización, como si hubiera sido un crédito. Este efectivo disponible serviría para la amortización del activo y para capital de trabajo.

Análisis del Indicador	Indicador 2.1.
Capacitación y Formación **CRACS/Participación** 105. Al menos 43 cajas rurales han participado en algún proceso de capacitación de las 189 identificadas y categorizadas por el Programa, lo que representa casi un 22% de la meta de 200. (Se reporta una discrepancia en la información con 55 CRACS).[2]	*200 Cajas Rurales participan de los procesos de fortalecimiento de sus capacidades técnicas, instrumentales, etc., en SFR.*

Análisis del Indicador	Indicador 2.2.
Capacitación y Formación **Personas Capacitadas** 106. 116 personas de 43 CRACS han participado en 3 procesos de capacitación para fortalecer sus conocimientos técnicos y financieros sobre SFR, esto es casi el 15% de la meta de 800. El número de mujeres sobre la base de 116, alcanza el 37%. **Efectividad Operativa** 107. Aún no se tienen elementos para hablar sobre la efectividad operativa de las CRACS.	*800 delegados capacitados de Cajas Rurales operan efectivamente herramientas de intermediación financiera, siendo el 50% mujeres.*

EVENTOS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS

TIPO DE CAPACITACIÓN	NÚMERO DE BENEFICIARIOS			CRACS
	TOTAL	**MUJERES**	**HOMBRES**	
1.Socialización de la política nacional de Cajas de Rurales de Ahorro	39	22	17	19
2.Administración de cartera crediticia	16	6	10	8
3.Aspectos jurídicos de las Cajas Rurales de Ahorro	61	15	46	16
TOTAL	**116**	**43**	**73**	**43**
%	***100.0***	***37.1***	***62.9***	

Análisis del Indicador	Indicador 2.3.
Personas/Participación CRACS 108. 1442 personas participan de servicios de ahorro y crédito de consumo en las cajas diagnosticadas, esto es el 24% de las 6,000. **Personas/Acceso CRACS**	*6.000 socios/as de las Caja Rurales participan y acceden a los servicios de las Cajas, siendo el 50% mujeres.*

[2] Por verificar comprende a actividades reportadas de capacitación 1 taller de socialización del Plan Nacional de Cajas (39), 1 taller administración de cartera realizada (16) y aspectos legales de las cajas rurales (61) en 2013/2014. 11/43 cajas fueron además legalizadas.

109. No se indica el número de mujeres participando. **Acceso a CRACS** 110. No se aportan datos para cuantificar el acceso a SFR.	

Análisis del Indicador	Indicador 2.4.
Organizaciones Encadenadas con SFR 111. Se reporta un avance del 8% con 10 organizaciones vinculadas a SFR que participan en encadenamientos empresariales relacionados con 5 cadenas de valor a favor de 10 organizaciones. **Organizaciones con acceso a SFR** 112. No se indica el monto o detalle de los créditos utilizados por estas organizaciones.	*122 organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los SFR existentes.*

Cadena de Valor	**Organizaciones**
1. Hortalizas	2
2. Acuicultura	2
3. Marañón	4
4. .Ajonjolí	1
5. Café	1
Total	10 Organizaciones

Análisis del Indicador	Indicador 2.5.
Personas/Acceso a SFR 113. Se reportan actividades en proceso que aún no pueden ser cuantificadas en el indicador para mostrar avances en el acceso a recursos de los SFR existentes.	*9,600 usuarios/as (30% mujeres)* ***acceden*** *a recursos de los SFR existentes*

PNS para CRACS	***PNSF***		***Beneficiarios***	% Mujeres
PNS presentados en CDP	1	12	*372*	*67%*
PNS en proceso de formulación	1	17	*425*	*24%*
PNS con perfil aprobado		24	*779*	*38%*
TOTAL DE PNS en la cartera de EmprendeSur		53	*1,576*	
Total meta original		106	9600	
% de beneficiarios a septiembre 2015			16%	

Nota aclaratoria:
Se trata de 1 Plan de Negocio Sostenible Financiero (PNSF) que integra a 12 CRACS presentado y 1 PNSF en proceso que integra 17 CRACS
Tendrá que revalorarse la medición del indicador en la próxima Misión de Supervisión

Resultado 3.
Desarrollo Organizacional y Territorial
Las organizaciones de usuarios/as y las Municipalidades fortalecen sus capacidades organizativas, de administración de negocios y de planeación territorial.

ANALISIS DEL AVANCE DE LOS INDICADORES RESULTADO 3.

114. Para alcanzar el tercer resultado del Programa, se contemplan 3 indicadores que reportan los avances con la información disponible a septiembre de 2015.

Indicador 3.1.

2,400 productores/as de 122 organizaciones participan de los procesos de fortalecimiento y capacitación, siendo el 30% mujeres.

Colaboración FAO en Procesos de Formación y Capacitación a organizaciones

1. **Cooperativa COMUCAMNEL**
2. **Empresa Oro Blanco**
3. **Empresa Golfo Azul**
4. **El Trapiche,**
5. **HORTISA**
6. **PROVIASA**
7. **La Meseta, EAPIV.**

Capacitación en Gestión de Recursos Ambientales y Adaptación al Cambio Climático

		Adultos		Jóvenes	
Tema Taller	*Población Objetivo*	*M*	*H*	*M*	*H*
Gestión Ambiental	*Técnicos municipales*	*5*	*19*	*-*	*-*
Manejo de juntas administradoras de agua y Comité Ambiental	*Organizaciones con PSA*	*4*	*26*	*-*	*-*
Manejo de desechos sólidos y de recursos naturales	*Organizaciones*	*21*	*10*	*-*	*3*
Planificación Municipal y Ordenamiento Territorial	*Funcionarios institucionales*	*7*	*38*	*-*	*-*
Gira de intercambio de experiencias en pago por servicios ambientales	*Organizaciones*	*3*	*18*	*-*	*-*
Cambio Climático fenómeno del niño	*Escuela Normal Mixta del Sur de maestros de educación primaria*	*-*	*-*	*231*	*69*
TOTAL		*40*	*11*	*231*	*72*

Análisis del Indicador

Personas y Organizaciones

115. Se ha fortalecido en gestión organizacional y de negocios a 1,118 personas (489 mujeres y 629 hombres) que pertenecen a 78 organizaciones, de las cuales 44% son mujeres.. Esto significa que se ha atendido al 47% de personas previstas y al 64% de organizaciones meta con al menos un servicio.
116. Se impartirán talleres y capacitaciones modulares, en temas sobre: Planificación municipal; Desarrollo económico, empresarial, encadenamientos; gestión organizacional, administración, contabilidad básica y como iniciar un negocio; Género y derechos humanos; facilitados por el equipo del Programa, INFOP, SEDUCA, DICTA, o por prestadoras de servicios. Cursos técnicos especializados en rubros de producción: elaboración de artículos para apicultura, corte y confección, panadería, repostería, soldadura eléctrica, hojalatería, chapicería y tapicería; que se encuentran en proceso y serán ejecutados bajo el convenio con RDS e INFOP.
117. Como parte de los procesos de formación, el Programa reportó que con la colaboración de FAO, ha facilitado 4 capacitaciones en temas de Salud Sexual Reproductiva, Género, Derechos Humanos y prevención del VIH-SIDA para los hijos e hijas de socios entre los 14 a 22 años (55 mujeres y 71 hombres)

Indicador 3.2.	Análisis del Indicador
30 grupos de jóvenes y mujeres desarrollan capacidades organizativas, productivas-empresariales y emprenden iniciativas económicas locales.	**Población Joven/Grupos** **(Vincular Indicadores 1.5 y 3.2)** 118. El indicador 1.5 reporta que ha identificado ya a los 30 grupos de jóvenes y mujeres aunque no se han realizado inversiones en los grupos a través de los PIGV. 119. En complemento con el indicador 3.2, se encontró que a septiembre de 2015, el Programa suma a estos grupos únicamente 25 personas jóvenes y 7 mujeres. Por ahora no se conoce la forma en que quedarán integrados los grupos. **Capacidades Fortalecidas** 120. Con la participación de la Unidad de Género y mediante el convenio interinstitucional con INFOP, se capacitaron 50 personas del Departamento del Valle y Choluteca, de las cuales 35 fueron certificadas como *Productores Innovadores-PRIN*, para generar capacidades que permitirán la transferencia de conocimientos. 121. Adicionalmente, con INFOP, se realizaron 7 talleres de "·Emprendedurismo Juvenil Inicie su Negocio-ISUN" para formar jóvenes con ideas emprendedoras de negocios. Se capacitaron 150 jóvenes (89 mujeres y 61 hombres) con el objetivo de lograr que las personas participantes lograran identificar: ideas de negocio individuales y colectivas; proponer un plan de marketing para cada uno de los productos identificados; y, determinar los costos de producción de su plan de inversión. 122. De acuerdo con lo reportado en el indicador 1.5 aún no se inicia con PIGV.

INFOP				
Adultas (Mujeres)	Adultos (Hombres)	Jóvenes (Mujeres)	Jóvenes (Hombres)	Total
7	18	10	15	50
14% mujeres		50% personas jóvenes		%
50 personas del Departamento del Valle y Choluteca				

Indicador 3.3.	Análisis del Indicador
500 jóvenes (30% mujeres) mejoran conocimientos y capacidades técnicas ocupacionales.	**Capacidades Fortalecidas** 123. Se reporta sin desagregar la edad a 185 personas formadas, 150 en el tema Inicie su Negocio (ISUN) y 35 en Formación Metodológica para Instructores (FOMI). Aún no se realiza un seguimiento de la inserción laboral estable de las personas jóvenes. [3]

CONVENIO INFOP 2013
OFERTA DE CAPACITACION
Agrícola / Comercio / Empresarial
Industria / Servicios / Turismo

[3] Durante la Misión de RMT se presentaron discrepancias en los datos reportados en este indicador. Se incluye como Anexo # 8, la matriz de participantes a eventos enviada el 24 de febrero de 2016 por el Programa, misma que deberá ser revalorada en la próxima Misión de Supervisión del FIDA.

Responsabilidades INFOP 2013 • Implementar un proceso de formación y certificación por competencias laborales acordado entre las partes. • Asignar personal para la formación. • facilitar espacios físicos en caso de requerimiento. • Facilitar material didáctico.	124. Se firmó un Convenio con INFOP en el 2013 para impartir cursos con una duración promedio de 400 a 600 horas, organizados en módulos de aprendizaje. Al finalizar, los estudiantes obtienen un certificado técnico avalado por el Ministerio de Educación. No se cuenta con datos precisos sobre las personas formadas.

Indicador 3.4.	Análisis del Indicador
20 Municipalidades que mejoran sus capacidades institucionales, elaboran y ejecutan planes de desarrollo socioeconómico con enfoque territorial. **PLANES DE DESARROLLO ESTRATEGICO MUNICIPAL** ▪ Plan Santa Ana de Yusguare, Choluteca, ▪ Langue, en Valle y ▪ Opatoro, en La Paz.	**Planes de Desarrollo Socio-Económico** 125. Tres de los 20 Planes de Desarrollo Estratégico Municipal están siendo trabajados por EmprendeSur, lo que podría llevar al Programa a un 15% de avance. **Capacidades Institucionales** 126. Se reportan 34 funcionarias de las OMM capacitadas y con materiales didácticos entregados: Manual de Organización y Funcionamiento de las OMM (con la colaboración intelectual del INAM). Manual de capacitación ¿Qué es género?. Manual para fortalecer las Organizaciones (elaborados por el Programa). Manual de Economía para Empresarios/as del Sector Agroalimentario de Honduras (colaboración con SEDUCA y DICTA). Guía Práctica para Negociar y Comercializar Productos (colaboración con INAM). También se ha socializado el Manual de Conservación de Suelos.

Resultado 4.
Seguridad Alimentaria y Riesgo Climático

Los pequeños productores de subsistencia mejoran los procesos y tecnologías productivas y reducen su vulnerabilidad a los riesgos del cambio climático.

ANALISIS DEL AVANCE DE LOS INDICADORES RESULTADO 4.

---

127 La modalidad de planes de inversión para temas de seguridad alimentaria y riesgo climático utilizada por el Programa corresponde a los Planes de Manejo de Cuenca con pago de servicios ambientales (llamados también Proyectos pilotos de pago por servicios ambientales-PSA). Se previeron inversiones por USD0.65 millones para Seguridad Alimentaria y Mitigación del Cambio Climático.

Análisis del Indicador	Indicador 4.1.
127. La meta no puede ser cuantificada con las actividades realizadas hasta ahora por el Programa.	*4.000 productores de subsistencia de 128 organizaciones introducen tecnologías de cultivos adaptadas a sequías e implementan obras y prácticas de conservación de suelos.*

Análisis del Indicador	Indicador 4.2.
128. Este indicador no tiene fuente de financiamiento ya que se priorizaron inversiones con el BCIE.	*1100 familias de productores mejoran los sistemas de riego para 1.650 hectáreas de cultivos agrícolas.*

Análisis del Indicador	Indicador 4.3.
129. El avance del indicador está al 100% ya que se cuenta con dos proyectos en proceso de ejecución, con las juntas de agua que componen las Cajas Rurales en dos microcuencas en las cajas rurales Santa Isabel y COSAMICH de las microcuencas La Chorrera, en el municipio de Güinope, departamento de El Paraíso; y Santa Isabel en el municipio de Namasigüe, departamento de Choluteca.	*Ejecución de 2 proyectos pilotos de pago por servicios ambientales.*

Resultado 5.
Inversiones para el desarrollo humano.
Familias de los pobres rurales acceden a mejores condiciones intra-domiciliarias y de salud favorecidas por la construcción aljibes y fogones.

ANALISIS DE AVANCE DE INDICADORES RESULTADO 5.

---

130. El instrumento para esta línea de trabajo es el Plan de Infraestructura Social Básica (PLISB) el cual inicia una vez que las autoridades municipales han entregado una solicitud que contiene el conjunto de inversiones indispensables para favorecer las condiciones de vida de la población objetivo en esa área.

Indicador 5.1.	Análisis del Indicador
7.000 familias de pobres rurales previenen infecciones gastrointestinales e irritaciones respiratorias y oculares por medio de la construcción de: • *9.000 obras (aljibes) para cosecha de agua para uso doméstico y riego de huertos familiares*	131. No se reportan datos para cuantificar avances en este indicador. La meta fue ajustada a 1,000 en lugar de 9,000 al priorizarse recursos con el BCIE.

• *9.000 fogones mejorados con bosque energético*	132. El Programa promovió con aliados estratégicos la instalación de estufas mejoradas en el municipio de Santa Isabel beneficiando a 400 familias, estas acciones favorecen aspectos tanto ambientales como sociales. 133. La meta se mantiene en 9,000 fogones y se agregaron 4,320 letrinas.

• *18.000 obras de infraestructura y otras instalaciones construidas y rehabilitadas (Indicador RIMS)*	

Resultado 6.
Fortalecimiento Institucional
La SAG fortalece sus capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural en el país.

ANALISIS DE INDICADORES RESULTADO 6.

---

134. EmprendeSur contempla en su diseño actividades para el fortalecimiento institucional de la SAG, los indicadores que fueron propuestos en el diseño, requieren de una línea base que no ha sido delimitada para estar en condición de medir los avances y la efectividad de los resultados, sin embargo, se encontraron acciones que orientan hacia el fortalecimiento de capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural en el país.

Análisis del Indicador	Indicador 6.1.

Marco de Políticas 135. Por ahora no hay condiciones para medir un porcentaje de avance para completar un Marco Regulatorio de Agronegocios (MRA) y los instrumentos mejorados para el desarrollo rural del país con aportación de EmprendeSur debido a que no se tiene una meta específica de dicho marco. 136. Dos acciones concretas de aporte y vinculación directa de EmprendeSur a la SAG en el marco de la construcción de una política sectorial e instrumentos para el desarrollo rural del país fueron reportadas: i) Cadena de Marañón desarrollada y priorizada a nivel de país. ii) Incidencia política con la participación de EmprendeSur en comisiones interinstitucionales de Agronegocios.	*La SAG cuenta con **un marco de política sectorial e instrumentos** mejorados para el desarrollo rural en el país.*

Análisis del Indicador	Indicador 6.2.
Plan de Capacitación 137. Por ahora no puede establecerse un porcentaje de avance sobre este indicador, ya que es necesario tener al menos, un plan inicial que contenga una propuesta de conocimientos y aprendizajes institucionales básicos esperados. **Sistema de Seguimiento y Evaluación orientado a resultados** 138. Por ahora no puede establecerse un porcentaje de avance sobre este indicador. Se suman como productos intermedios: i) El equipamiento y Rehabilitación de Oficinas. ii) Las capacitaciones para el personal llevadas a cabo por el FIDA. iii) Las capacitaciones promovidas por EmprendeSur.	*La SAG genera conocimientos y aprendizajes institucionales en el marco de la aplicación de un Sistema de seguimiento y evaluación orientado a resultados.*

Análisis del Indicador	Indicador 6.3.
Plan Nacional de Cajas Rurales 139. No se reportan avances en este indicador.	*FONADERS administra sosteniblemente el Plan Nacional de Cajas Rurales.*

Análisis del Indicador	Indicador 6.4.
Plan de Coordinación Interinstitucional y Consenso de Políticas Sectoriales 140. El indicador no puede precisar un porcentaje de avance debido a que no se elaboró un diagnóstico previo y no se tiene un mapeo de actores involucrados específico para establecer coordinación institucional y resultados específicos. 141. Se reportan 9 acciones en apoyo al diálogo de políticas sectoriales.	*Mejoran los niveles de coordinación interinstitucional y de consenso para la aplicación de las políticas sectoriales.*

Resultado de la línea de acción de Caminos Rurales Vinculada al Acceso a Mercados y Negocios Rurales

142. Para facilitar las condiciones de comercialización de las organizaciones, el Programa ha invertido en la rehabilitación de caminos rurales y se estableció que la ejecución se llevarían a cabo en coordinación con las Alcaldías ubicadas en el área de influencia del Programa, las cuales recibirían y presentarían la demanda real de caminos rurales terciarios en los municipios que representan. Se establecieron también criterios para la selección y priorización de caminos.

ANALISIS DEL INDICADOR (no incluido en el marco lógico original)

Indicador (no incluido en el marco lógico)	Análisis del Indicador
280 kilómetros de caminos rurales en tramos estratégicos para EmprendeSur rehabilitados /mantenidos	**Longitud/kilómetros** 143. El Programa ha ejecutado 8 tramos carreteros con una longitud de 89.6 kilómetros de los 280 indicados en el documento Ex-ante, lo cual representa 32% de avance y favorecen a cuatro cadenas de valor.

144. El Programa reporta en distintas etapas de avance se encuentran 9 tramos más que serán sumados a la meta para alcanzar un 89% de avance con 248.35 kilómetros rehabilitados y 7 cadenas de valor involucradas en los planes de inversión. Actualmente se trabaja en 21 municipios del área de influencia del Programa, representa 32% de alcance de territorio total. El número de beneficiarios directos, que integran las distintas organizaciones apoyadas con los planes de inversión corresponde a 2,222 personas.

145. Se encontró que el costo por kilómetro estimado en el diseño fue de aproximadamente USD 14,500.00 (total de USD 4.1 M para cumplir con la meta de 280 kilómetros), sin embargo, el costo actual aproximado por kilómetro es de USD 7,500.00 y se logra a través del Convenio con el Fondo Cafetero y en alianza con los Gobiernos Locales y comunidades.

146. El Programa aporta para la rehabilitación, el 55% de un total de L. 29,070,289.22 de las inversiones totales, los gobiernos locales aportan cerca del 25% y el 20% restante se completa entre las comunidades y el Fondo Cafetero. La selección de los caminos establece una serie de criterios en su selección para guardar congruencia en la priorización delas inversiones.

147. Se identificó el interés real de los municipios y comunidades de participar en el Programa teniendo en cuenta los criterios de selección para la selección de caminos terciarios.	Criterios de Selección de Caminos ✓ Interconecten a dos o más comunidades ✓ Vías de acceso localizadas en comunidades priorizadas por: o Presencia del Programa. o Alto potencial de producción agropecuaria y no agropecuaria. o Beneficios para un mayor número de familias. o Disponibilidad de mano de obra comunitaria para reparar el camino. o Mayor contrapartida municipal y/o comunal. o Áreas no consideradas por otras instituciones u otros programas.

148. El trabajo coordinado con el eje ambiental, permitió realizar la evaluación de impacto ambiental mediante la aplicación de la Matriz de Impacto Ambiental (MIA) o de importancia ambiental, para proponer medidas de mitigación y seguimiento en proceso.

Resultado de la Gestión del Programa (Componente 3)
Gestión Basada en resultados

149. El Programa se ejecuta basado en la efectividad de sus resultados; con recursos humanos capacitados y suficientes para atender a la población objetivo con un liderazgo participativo y una gerencia efectiva; con manuales y procesos acordados; con sistemas de administración contable financiera eficientes; con un sistema de planeación seguimiento y evaluación al servicio de la toma de decisiones efectiva con información confiable y oportuna vinculado al sistema RIMS/FIDA; con la gestión del conocimiento basado en investigación, sistematización, lecciones aprendidas y mejores prácticas

ANALISIS DE ELEMENTOS DE LA GESTION DEL PROGRAMA

150. En el ámbito de la gestión financiera esta sección se presenta la revisión del modelo operativo en aspectos administrativos financieros y análisis institucional del Programa, para lo cual se analizaron los siguientes documentos:
    a. Los informes de auditoría externa y estados financieros de período fiscal 2011 al 2014.
    b. Información contable, financiera y presupuestaria,.
    c. Solicitudes de desembolso y Estados de cuenta del Banco Central del año 2015 al 30 de septiembre.

151. Se destaca para el análisis que el Programa a la fecha no posee cuentas operativas, todos los pagos se realizan desde la UAP/SAG.

152. Se analizaron también los procedimientos administrativos y contables aplicados; específicamente:
    a. Manuales y reglamentos en uso.
    b. Cartera de planes de inversiones realizadas a los beneficiarios.
    c. Registro de contratos de bienes, obras y/o servicios con proveedores.

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

153. El financiamiento se compone de un préstamo del FIDA por aproximadamente USD 10.0 millones (30%), una contribución de cofinanciamiento de OFID de USD 10.0 millones (30%), un préstamo del BCIE de USD 10.0 millones (30%) y el aporte del Gobierno de Honduras de USD 3.7 millones (10%), además, de la contribución estimada de los beneficiarios, en especie y trabajo, de USD3.5 millones (9%), a ser aplicados directamente en sus planes.

GESTION DE ADMINISTRACION FINANCIERA

154. Si bien el Programa tiene fecha de inicio de operaciones en febrero del 2011, recibe su primer desembolso correspondiente al adelanto hasta el 6 de mayo del 2011 para iniciar la ejecución. El Programa enfrentó problemas internos en la administración del Programa durante la primera administración para los años 2011 y 2012, lo que provocó la paralización de desembolsos y retraso en el inicio de las inversiones con los beneficiarios. Otro problema fueron los atrasos en la suscripción de los convenios y desembolsos de los co-financiadores. Esta combinación de hechos afectó la situación financiera al cuarto año y siete meses de

ejecución caracterizada por la baja tasa global de desembolsos de apenas el 18% al 30 de septiembre del 2015, equivalente a USD 5.960. millones desembolsado para todas las fuentes del Programa de un total de USD 33.700 millones. Se documentan como anexos los siguientes cuadros financieros para tener mayores elementos en el análisis:

a. Ejecución por fuente y categoría al 30 de septiembre 2015 (Anexo 1)
b. Ejecución por categoría y componente por año al 30 de septiembre 2015 (Anexo 2)
c. Ejecución por fuente financiera y por año (Anexo 3)
d. Asignación presupuestaria por año (Anexo 4)
e. Desembolsos consolidados por fuente en USD al 30 septiembre 2015 (Anexo 5)
f. Proyección de ejecución por componente, por año según documento de diseño en USD (Anexo 6)
g. Proyección de ejecución por categoría según documento de diseño (Anexo 7)

Cuadro # 11 Desembolsos por fuente para el total del Programa

En USD al 30 de septiembre 2015

FINANCIADOR	ESTIMADO USD	DESEMBOLSO USD	% DESEM-BOLSADO
Préstamo FIDA	10.000.000,00	3.100.433,05	30%
Préstamo BCIE	10.000.000,00	1.500.000,00	15%
OFID	10.000.000,00	1.318.419,30	13%
GOB	3.700.000,00	41.419,23	1%
TOTAL	33.700.000,00	5.960.271,58	18%

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

DESEMBOLSOS DEL PRESTAMO FIDA

155. La tasa actual de **desembolso** de los fondos FIDA es de 30%, debiendo ser al cuarto año de ejecución de al menos el 56%, por lo que se califica como moderadamente insatisfactorio. Sin embargo deben tomarse en cuenta los problemas que limitaron la ejecución durante el período 2011-2014. De este 30% de desembolsos el 8% corresponde al adelanto. El resto (22%) se gestionó en el 2012 (3%), 2013 (7%), 2014 (6%) y a septiembre del 2015 (6%), mostrando un promedio anual no mayor al 6%, lo cual es sumamente bajo, si el propósito es ejecutar el 100% de los financiamientos en el plazo comprometido.

EJECUCION FINANCIERA

156. En términos de **ejecución financiera** se destacan las categorías 1 (vehículos) y 4 (Fondo de coinversión en pago por servicios ambientales), que muestran tasas de gasto superiores al 60%, siendo razonable el caso de la categoría 1, pues el equipamiento se hace usualmente en los primeros años de ejecución. En la categoría 4, el nivel de ejecución mostrado es razonable, pero sin dejar de vista que la asignación presupuestaria establecida en el convenio de financiamiento es baja DEG 110.000.

Cuadro # 12. Desembolsos de fondos FIDA
Por año del 2011 al 30 de septiembre del 2015 en USD

	Categoría de inversión	Asignado	Desembolsado									
			2011		2012		2013		2014		2015	
			Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
	Adelanto		850.000	8%	-	8%	-		-		-	
1	Equipos y Vehículos	353.383	-		117.420	33%	14.787	4%	180.899	51%	14.025	40 %
2	Capacitación	1.541.353	-		-	-	57.683	4%	48.725	3%	32.130	25 %
3	Convenios y contratos de servicios	2.796.992	-		20.470	1%	158.106	6%	81.332	3%	167.284	19 %
4	Fondos de coinversión en pago por servicios ambientales	165.414	-		-	-	93.012	56%	10.792	7%	-	6%
5	Salarios	3.406.015	-		172.437	5%	307.101	9%	210.230	6%	263.711	29 %
6	Gastos de Operación	736.842	-		32.702	4%	95.784	13%	92.633	13%	79.172	23 %
7	Fondos sin asignación	1.000.000	-		-							
	Total	10.000.000	-		343.029	3%	726.473	7%	624.611	6%	556.322	6%

157. Por otro lado se destaca la relación gasto/inversión (gasto = vehículos + salario + gastos de operación; inversiones = convenios y PSA), según detalle en el cuadro # 13, la relación promedio es de 70% gastos de operación y 30% inversiones, el Programa debe equilibrar esta relación en los primeros meses de 2016, lo cual es razonable tomando en cuenta la cartera de proyectos identificada reportada en el resultado 1.1.

Cuadro # 13 Relación Gasto/Inversión Fondos FIDA

Por año en USD al 30 septiembre 2015								
Categorías	2012		2013		2014		2015	
Gasto:	322.559	94%	417.672	57%	483.761	77%	356.908	64%
Salarios	172.437		307.101		210.230		263.711	
Gastos de Operación	32.702		95.784		92.633		79.172	
Vehículos	117.420		14.787		180.899		14.025	
Inversión	20.470	6%	308.801	43%	140.848	23%	199.414	36%
Convenios y contratos	20.470		158.106		81.332		167.284	
Capacitación	-		57.683		48.725		32.130	
Pago por servicios ambientales	-		93.012		10.792			
Costo + inversión	343.029		726.473		624.609		556.322	

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

DESEMBOLSOS DEL PRESTAMO BCIE

158. De los fondos BCIE, al cierre de septiembre de 2015, se han desembolsado USD1.5, correspondientes a un 15% del total del financiamiento (USD10. M). La falta de movilización de estos fondos afecta el equilibrio programado en inversiones dirigidas a los grupos de beneficiarios, el cual se espera intensificar en los años 2016 y 2017. Con el proceso de desvinculación del PNUD como administrador de los fondos de los Proyectos FIDA emprendido por el Gobierno de Honduras, los fondos BCIE quedaron paralizados desde marzo de 2014 ya que se requirió tramitar la enmienda al Convenio aprobada hasta mayo de 2015. Del monto depositado en noviembre del 2013, en las cuentas del Programa, sólo se han movilizado USD 489.0.

159. El Banco cuenta con supervisores exclusivos para cada Programa, dando acompañamiento continuo y su supervisión se basa en los informes trimestrales que presenta el Programa al Banco.

DESEMBOLSOS DEL PRESTAMO OFID

160. El FIDA es el administrador de los fondos OFID y en ese marco, el 21 de diciembre del 2012 fueron depositados en la cuenta del Banco Central de Honduras, USD1.000.000. correspondiente al 10% del financiamiento. El objetivo del financiamiento OFID es financiar las inversiones en infraestructura productiva y caminos rurales, así como el financiamiento proporcional de los gastos administrativos de la UAP/SAG. En junio del 2014 el Programa presentó la solicitud de desembolso (WA2) por un monto de USD318.419.29 y durante la Misión de RMT presentó la WA3 por un monto de USD848.130.89, lo que lleva el porcentaje de desembolsos a un 22%, el cual sigue siendo muy bajo.
161. El Convenio de Financiamiento 1418-HN–OFID, tiene fecha de terminación al 31 de diciembre del 2015, lo que obligó al Programa mediante SEFIN, a solicitar una ampliación cierre hasta el 30 de junio del 2017 y una reasignación en las categorías de inversión, quedando el presupuesto y porcentaje de financiamiento de la siguiente forma:

Cuadro # 14: Situación del convenio 1418-HN- OFID, después de enmienda

Categoría de inversión	Monto del financiamiento	% de financiación
1.2	1.550.000.00	76.6
1.4	2.806.387.86	65.9
2.2	4.200.000.00	80.2
2.3	1.250.000.00	53.6
3	193.612.14	10.0

RECURSOS DE CONTRAPARTIDA NACIONAL

162. La asignación de recursos de contrapartida, corresponden al pago de exoneración de impuestos, trámite que no es expedito y retrasa la ejecución del Programa. A la fecha de la Misión de RMT, el Programa registra por ese concepto el 1% del total indicado en los convenios. La Misión encontró que no se ha registrado el monto correspondiente a la exoneración de impuestos.

EJECUCION DEL FINANCIAMIENTO

163. Se debe destacar la diferencia que hay entre los montos desembolsados y los montos ejecutados y comprometidos para cada fuente. Por ejecutado se entiende lo efectivamente pagado y lo comprometido corresponde a contratos suscritos que deben ser pagados en el corto plazo; en este sentido; ni la Administración del Programa ni de la UAP/SAG, proporcionaron el dato del efectivo disponible en el Banco Central de Honduras. Con la incorporación de la UAP/SAG, como administrador del Programa, los recursos se manejan en la cuenta del Banco Central en dólares, por lo que una programación de gastos y desembolsos, con base en el POA y el Plan de Anual de Contrataciones, permitirá seguir manteniendo la mayor parte de los recursos en la cuenta del Banco Central en dólares y con una disponibilidad suficiente para ejecutar los recursos de los financiamiento, disminuyendo los riesgos de perdida por diferencial cambiario.

Cuadro # 15: Relación entre montos ejecutados y desembolsados Por fuente en USD al 30 de septiembre 2015					
Fuente	Asignado	Desembolsado		Ejecutado	
		Monto	%	Monto	%
Préstamo FIDA	10.000.000	3.100.433	30%	2.707.827	27%
Préstamo BCIE	10.000.000	1.500.000	15%	489.335	5%
GOB	3.700.000	41.419	1%	-	-%
OFID	10.000.000	1.318.419	12%	1.167.524	12%
TOTAL	**33.700.000**	**5.960.272**		**4.364.686**	73%

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

164. Como se puede ver en el cuadro anterior el nivel de desembolso es muy bajo y no supera el 18%, de los cuales se han ejecutado sólo el 73%, teniendo a la fecha un disponible del 27%.

SISTEMA CONTABLE

165. El Programa no cuenta actualmente con un sistema contable, ya que esa responsabilidad fue reasignada tras la creación de la UAP/SAG, que ahora realiza los procesos y registros financieros del Programa a través del sistema SIAFI, que es el sistema de administración financiera integrada de la administración pública de Honduras y consiste en un conjunto de subsistemas y módulos integrados para: la planificación, gestión y control de los recursos. Constituye además un sistema de gestión relacionada con el registro, orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada, permitiendo a los usuarios, alimentar la información en tiempo real, para lo cual cuentan, tanto a nivel de UAP/SAG, como del Programa, con claves de acceso según los niveles de responsabilidad y facultades acordes al perfil de puesto para cumplir la labor de acuerdo con los procedimientos relativos a transacciones de: presupuesto, contable, compras, recursos humanos y administración de bienes.
166. El SIAFI, está compuesto por los sub sistemas de presupuesto, recursos humanos, tesorería, contabilidad, administración de bienes y el UEPEX. El UEPEX es un módulo del SIAFI, de uso exclusivo para la administración de convenios de financiamiento externo, su principal objetivo es facilitar la administración y el registro de los ingresos y gastos que se lleven a cabo en el Programa, identificadas como Gerencias Administrativas. El UEPEX permite la generación de informes financieros para la preparación de las solicitudes de desembolso según los estándares del FIDA, así como la preparación de los estados financieros anuales.

AUDITORIAS

167. Desde 2011 hasta 2014 se han realizado y presentado al FIDA los informes de auditorías externas sin salvedades, excepto por temas de control interno relacionados con señalamientos de orden administrativo, además de la falta de orientación en la supervisión, planificación y cumplimento de los procedimientos establecidos en los documentos normativos del Programa. Específicamente el Informe de Auditoría Interna de 2012, se revelaron las debilidades. Desde esa fecha el FIDA ha insistido en la importancia de una sana administración.
168. Durante las Misión de RMT, la UAP/SAG sometió a no objeción de FIDA los términos de referencia, para iniciar el proceso de contratación de la auditoría 2015 por lo que se espera el informe en tiempo y forma.

PAGO DE INTERESES POR PARTE DEL PNUD

169. En marzo del 2013, el FIDA encontró que el PNUD, en su rol de administrador, no había retornado el monto correspondiente a intereses generados en sus cuentas por el manejo de los recursos del Programa en 2011 y 2012, así se iniciaron las gestiones pertinentes desde SEFIN para su devolución. Posteriormente, al concluir la desvinculación del PNUD (marzo 2014), se incluyeron los intereses de 2013 y más tarde el monto adeudado de 2014. A la fecha de cierre de la Misión de RMT, esta situación no ha cambiado a pesar de que se celebró el cierre en el primer semestre del 2015, con las autoridades de la SAG, SEFIN y PNUD (donde FIDA participó como invitado), el monto de la devolución seguirá aumentando hasta que ocurra la transferencia en una fecha valor específica. Es importante mencionar que también existe un 20% de recursos de las cuentas especiales de los 3 financiamientos que deberá devolver el PNUD, por ahora no se tiene detalle de los recursos no devueltos por PNUD, a pesar de las solicitudes hecha por la administración del Programa y la UAP/SAG.

CONFORMACION DE LA UGP

170. En el Convenio propuso una estructura de 9 funcionarios, más personal administrativo necesario, pero el 08 de marzo del 2012 el FIDA da no objeción para dotar de 31 funcionarios a la UGP y alinearlo a la propuesta de diseño. Más tarde, con el cambio de administrador, la SAG como entidad responsable de la ejecución del Programa, estableció en el documento integrado, una plantilla de 26 funcionarios para EmprendeSur. (Ver Anexo 10).
171. La Misión de RMT encontró una conformación de 22 funcionarios que corresponde al 85% de la estructura planteada de 26 (Ver Anexo 9), distribuida en: 3 (14%) son administrativos, 16 (73%) son técnicos, 1 (5%) en el equipo gerencia y 2 (9%) de apoyo logístico. Todos los puestos cuentan con la no objeción del FIDA lo que implica la aplicación de procedimientos de adquisición, con base a los términos de referencia y perfil de puesto de acuerdo con el Manual de Operaciones. Los recursos humanos son contratados bajo la modalidad de servicios profesionales, sus honorarios reciben un tratamiento de salario mensual y se asignan a la categoría 5 salarios, esto identificó que debe clarificarse este punto.

DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION

172. Se identificó en la distribución de responsabilidades para los 22 funcionarios de la UGP mantiene desequilibrios en la organización, asignación de responsabilidades, calificación y evaluaciones del desempeño del personal, tanto en las actividades administrativas, técnicas y gerenciales. Dicho desequilibrio ha afectado la efectividad y eficiencia notoria en la baja movilización de recursos y en el desempeño técnico y administrativo.
173. El personal de la UAP/SAG manifestó la situación vivida en el 2014 y 2015, que se caracterizó por contratos mensuales y trimestrales generando incertidumbre, obligando a la búsqueda de otras opciones de trabajo y afectando el desempeño de los recursos humanos orientado a resultados. En caso de no corregirse esta condición en 2016 con contratos anuales, podría haber mayores presiones políticas en la continuidad del Programa o en una rotación de recursos humanos obligada por cambios en la administración pública. El riesgo en caso de que esto suceda es que no hay tiempo para generar capacidades en personal nuevo ante el cierre del Programa programado para 2017.
174. En general el personal técnico de campo está calificado y cuenta con adecuado respaldo académico. Persisten las debilidades en el personal administrativo que, a pesar de los años de experiencia en administración de recursos externos, se reflejan en la baja movilidad de desembolsos, retrasos en el pago de viáticos por parte de la UAP/SAG hasta de 3 meses, computadoras sin programas propios (antivirus y software), asignación de vehículos sin un procedimiento debidamente socializado con todo el personal. Se determinó la necesidad de profundizar en la conveniencia de que algunos de los funcionarios estén llevando a cabo funciones para las cuales no fueron contratados para definir si el perfil del puesto corresponde.

CALIDAD DE LA GERENCIA

175. En cuanto a la calidad de la gerencia, el director es una persona capacitada y con experiencia lo cual es un factor relevante para constituir un equipo cohesionado y comprometido con los resultados a lograr. La Misión de RMT encontró que se requiere mejorar las comunicaciones internas y socializar a toda la UGP la información sobre el avance de los procesos administrativos en curso, los responsables y plazos, para que todos estén enterados de las gestiones que se realizan y los tiempos de demora estimados. En caso de que sean delegadas actividades y responsabilidades al equipo sería preferible formalizar para comunicarlo a todo el personal y evitar posibles confusiones que pudieran afectar la eficiencia en los procesos.

ORGANOS DE APOYO A LA EJECUCION

176. De acuerdo con el Convenio de Financiamiento, se establece que el Manual Operativo deberán reglamentar las particularidades del funcionamiento de tres órganos de decisión del Programa y de acuerdo con sus funciones y nivel de responsabilidad:
    - **a. Consejo Directivo del Programa – (CDP).**
        - i. Se informó a la Misión que la inclusión y participación en la toma de decisiones de personas beneficiarias del Programa se cumple acuerdo con lo establecido en el MOP, por ahora el grado de participación e influencia no se ha determinado.
    - **b. Comités Locales de Aprobación (CLAPS).**
        - i. Se identificó el cumplimiento de la normativa sobre los mecanismos de selección de los representes de las organizaciones beneficiarias y la rotación de los miembros.
        - ii. Sobre las operaciones del CLAP, no funcionan los comités por región, sino que es un solo comité para todo el Programa, la instauración de comités por región según el diseño, no fue posible debido a intervenciones políticas por parte de las Alcaldías; se evidencia que este comité tiene poca operatividad ya que a lo largo del Programa, solo tiene 4 sesiones: 1 en noviembre del 2013, 2 en febrero del 2014 y 1 en mayo del 2015, además el contenido de las actas no es descriptivo ni detallado.
    - **c. Comité Técnico del Programa (CT)**
        - i. Está conformado por técnicos de la UGP para calificar las propuestas de inversión.
        - ii. Sobre las operaciones del Comité Técnico en lo que respecta a los contenidos de las actas, se destaca la irregularidad de sus sesiones, en periodicidad y carga de actividades; de manera que se identifican sesiones con numeraciones en diferentes fechas y repetidas.

DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS

177. La Supervisión Directa al Programa, es implementada por el FIDA para asumir la responsabilidad de la supervisión, de la vigilancia de la adecuada administración del préstamo y de facilitar el mejor desempeño los Proyectos y Programas en ejecución de la cartera FIDA en el país. Se han realizado 7 misiones de supervisión directa y de acompañamiento con consultores en áreas puntuales en este Programa.
178. Como cambios importantes, se reporta que el Programa fue diseñado para ser administrador por el PNUD, según documento PRODOC, suscrito por el Gobierno de Honduras y el PNUD y se realizó la enmienda, para desvincular al PNUD por solicitud del Gobierno de Honduras y en su lugar, crear la figura de la Unidad Administrador de Proyectos (UAP) dentro de la SAG, que es la responsable de la administración financiera del Programa en conjunto con la UGP.
179. El personal del Programa entrevistado (6 de 22), manifiesta su satisfacción con las misiones de supervisión del FIDA, situación contraria con el BCIE que ha realizado pocas misiones, han sido enfocadas a los beneficiarios y no han tenido interacción con el personal del Programa. Respecto a la opinión sobre el rol de

la UAP/SAG, el personal indica que si bien hay colaboración para que el proyecto avance en sus tareas, se observa excesiva demora en los procesos de contratación y pago, (hasta de 4 meses, en algunos casos), lo cual provoca atrasos en la ejecución. También se percibe que la UAP/SAG o algunos miembros de ella, no han adquirido el conocimiento suficiente de cómo opera el Programa, además de tener tiempos limitados para resolver los temas de EmprendeSur por la necesidad de tener que atender en paralelo los asuntos de otros proyectos de la SAG.

Eficiencia en la Asesoría Jurídica

180. Otro elemento que debe ser atendido por la Gestión del Programa es ofrecer asesoría a las organizaciones no legalizadas y grupos en condición de vulnerabilidad por lo que se asignaron recursos para contratar a un representante legal que realice los trámites, ya que se trata de un requisito previo para el acceso a los planes de inversión. Se cumplieron 59 procesos para organizaciones de mujeres y mixtas; 54 personerías jurídicas, 2 registros de marca, 2 legalizaciones de tierra y 1 registro sanitario.

X. CONCLUSIONES ASOCIADAS AL ANALISIS DE ESTRATEGIAS Y AVANCES EN LA IMPLEMENTACION

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	HALLAZGOS DE LA RMT
El diseño estableció que, en la primera fase de ejecución, el acceso a la población objetivo mediante: (i) Una estrategia de comunicación sobre las propias estrategias del Programa y las actividades específicas para las familias más pobres, y los emprendimientos económicos de mujeres rurales. (ii) La utilización de los patronatos y las diferentes Comisiones de Trabajo (Mujeres, Producción, Infraestructura) que funcionan en cada municipio. (iii) De las Asambleas Informativas y Diagnóstico Rurales Participativos (DRP). La labor de promoción consideró campañas de información para promocionar las actividades del Programa, además de la realización de inventarios y diagnósticos organizativos, productivos, administrativos y comerciales de los grupos meta, para saber sobre sus necesidades, debilidades y posibilidades de insertarse en los mercados.	El Programa inició la difusión de lo servicios que puede ofrecer a la población que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Se encontró que para conseguir el acceso de la población objetivo al Programa, quedó pendiente la elaboración de un plan estratégico integral que apropiara a la UGP. Esta condición está siendo mitigada con personal que tiene conocimiento sobre el potencial del área de influencia y con la participación de aliados estratégicos. Se llevaron a cabo Asambleas Informativas y en lugar de DRPs, se trabajó con un enfoque territorial en aquellos municipios que estuvieron más dispuestos a colaborar. Se observó que EmprendeSur mantiene presencia en la zona atendida y en las mesas temáticas para el diálogo y coordinación con actores locales, lo que sirve para incidir en la toma de decisiones sobre la atención demandada por la población.

AREA DE COBERTURA/POBLACIÓN ATENDIDA

AREA DE COBERTURA	HALLAZGOS PRELIMINARES
En el diseño el área de cobertura planteó 65 municipios clasificados como territorios de alta vulnerabilidad en inseguridad alimentaria y riesgo climático: 16 en Choluteca, 20 en Francisco Morazán, 9 en Valle, 7 en La Paz, y 13 en El Paraíso.	Las organizaciones visitadas se ubican en los municipios priorizados, como Choluteca, San Marcos de Colón, Marcovia, El Triunfo, Namasigue, Lepaterique. A la fecha, el Programa ha ofrecido servicios a la población en 48 municipios.
POBLACION POTENCIAL	**HALLAZGOS PRELIMINARES**
El Programa contempla atender 40,000 familias, incluyendo: pequeños productores rurales pobres, campesinos y productores de ladera, microempresarios con potencialidades para insertarse en cadenas de valor (agropecuarios y no-agropecuarios), pequeños empresarios en transformación y agregación de valor, pequeños productores de pesquería artesanal, mujeres y jóvenes rurales, y poblaciones indígenas Lenca. De estos, se proyectaba beneficiar a 15,000 con asistencia técnica, fondos de capitalización, caminos rurales y acceso a servicios financieros; y 25,000 familias con inversiones para el desarrollo humano, servicios financieros rurales, caminos rurales y las acciones de planificación territorial y municipal. De las 15,000 familias de usuarios-beneficiarios, se esperaba beneficiar a 2,800 pequeños productores agropecuarios pobres; 9,200 microempresarios organizados con potencial para su inserción en las cadenas de valor; y 3,000 de pequeños empresarios con capacidad establecida.	De acuerdo con lo informado a la Misión por el equipo técnico, el Programa habría realizado acciones con 11,094 personas, considerando aquellas involucradas en PNS, PDO y PIGV (en preinversión, formulados y en ejecución) y sin incluir las personas capacitadas de oficinas municipales, ni los jóvenes capacitados en oficios. El Programa alcanzaría 11.094 de una meta prevista de 15.000 personas con asistencia técnica, fondos y otros, lo que equivale a un 74% de la meta, No se contabiliza el número de familias cuando se requiere reportar en familias, se homologa 1 usuario/a = 1 familia. Para conocer los usuarios totales el Programa tendría que estructurar sus bases de datos, incluyendo a todas las personas participantes de actividades del proyecto, más las familias beneficiadas con obras de infraestructura rural y caminos. En las visitas de campo también fueron evidentes las necesidades de fortalecer las capacidades de las personas que integran las organizaciones atendidas para resolver condiciones de pobreza y vulnerabilidad que son visibles. Se validó que requieren mejorar su nivel de desarrollo social, organizacional y empresarial, incluidas las organizaciones de mayor progreso que están ya conectadas a mercados pero necesitan apoyo para llevar a cabo procesos de consolidación, fortaleciendo y acompañando sus negocios. La inclusión de las mujeres y los jóvenes está siendo considerada y las familias participan en actividades relacionadas con la producción, la agregación de valor a la producción agropecuaria primaria y la comercialización, caminos rurales, infraestructura e inversiones para el desarrollo humano, manejo de cajas rurales y pago por servicios ambientales.

ESTRATEGIA DE FOCALIZACION	HALLAZGOS DE LA RMT
La estrategia de focalización geográfica debía basarse en la priorización de los municipios y aldeas de mayor pobreza, tomando como criterios los informes de pobreza y exclusión del Mapa de Pobreza por Municipio del INE, los IDH por municipio, los datos del Observatorio de los ODM (PNUD), así como el listado de grupos por aldea y municipio que fueron beneficiarios del Programa Nacional de Desarrollo	Se encontró el área de influencia del Programa fue delimitada con base en mapas de pobreza, IDH, listados de PRONADEL Fase II y grupos de mujeres identificados en el diseño. Por ahora puede afirmarse que, en general, los criterios de focalización han sido tomados en cuenta para

Local (PRONADEL) Fase II y de los grupos de mujeres con emprendimientos económicos identificados en la misión de diseño.

CRITERIOS DE FOCALIZACION

La focalización fue planteada con al menos seis criterios:

i) Vocación de las zonas y microrregiones considerando la calidad de los suelos y la disponibilidad de agua, además de la localización natural de las cadenas de valor (marañón, apicultura, frutas, hortalizas, piñón, granos básicos, acuicultura, turismo rural/ artesanías);

ii) Zona geográfica expuesta a altos índices de vulnerabilidad, escaso acceso a la tierra y activos para la producción, bajos niveles de ingreso e inseguridad alimentaria;

iii) Existencia de infraestructura de comercialización y para el acceso a los mercados (caminos);

iv) La tipología y caracterización del grupo-meta, esto es, usuarios-beneficiarios con potencial/activos productivos para insertarse en cadenas de valor;

v) Cuota de participación directa de al menos 35% - 40% de mujeres y jóvenes como beneficiarios directos de las acciones e inversiones del programa, particularmente las relativas a emprendimientos económico-empresariales ligados a las cadenas de valor;

vi) Cobertura complementaria con otras iniciativas de desarrollo rural.

mantener congruencia con:

- La vocación productiva de las zonas y la priorización de cadenas de valor de la SAG.
- El nivel de vulnerabilidad encontrado en la población objetivo.
- Los niveles de organización.
- La capacidad productiva de cada organización.
- El nivel de capitalización de las organizaciones identificadas.
- El nivel encontrado en las cajas rurales.
- Las condiciones de los caminos rurales.
- La cuota de participación de mujeres y personas jóvenes.

La cuota de participación mujeres ha sido alcanzada por el Programa tomando en cuenta el universo actual de población atendida. Las organizaciones más vulnerables son atendidas con los PIGV para luego valorar su posible inclusión en PDO.

No se encontraron datos o información sistematizada para poder determinar en qué medida los criterios de focalización son abordados en los 65 municipios a ser atendidos, sin embargo, las conclusiones reportadas por la Misión de RMT se basan en las observaciones y el levantamiento de información en las Visitas de Campo.

Aprendizajes basados en la experiencia.

Se constató en una de las visitas de la RMT, que el proceso de focalización tendría que considerar criterios de inclusión y exclusión para facilitar la salida del Programa, en caso de encontrar situaciones adversas, que pongan en peligro su buena reputación.

En el caso del Proyecto: Desarrollo de Oportunidades, Fortalecimiento y Tecnificación de la Caja Rural 10 de Junio, no se identificó de inicio el conflicto de intereses entre dos grupos antagónicos de la membresía, con objetivos muy diferentes. Por un lado, los líderes políticos que dirigen la CRAC como organización y que quieren aprovechar el apoyo de EmprendeSur en su propio beneficio y, por el otro, los miembros de la organización que están operando las inversiones. La visita a esta mostró una posición muy agresiva por parte de la organización con la Misión de RMT y una lucha de poder entre los grupos.

Es importante señalar que el Programa indicó que con ellos han tenido un comportamiento de colaboración, por lo que habrá que documentar el caso.

EJES TRANSVERSALES

181. La visión integral del Programa propone dos ejes transversales:

- Enfoque de equidad e inclusión social y,
- Enfoque de Manejo de los recursos naturales y mitigación del Cambio Climático.
- Ambos ejes contribuyen a una visión holística del manejo de los territorios y a una cultura del ejercicio de derechos humanos con la base en el respeto y el reconocimiento de la participación equitativa de mujeres y hombres.

182. El Programa cuenta con una estrategia para la inserción de grupos vulnerables de jóvenes y mujeres a la vida productiva que incluye un Modelo de Diagnóstico Participativo que se constituye en un PIGV para identificar las demandas de aprendizaje, a partir de las cuales se definen los módulos de capacitación requeridos, alineados a las iniciativas empresariales de cada territorio y a las ideas de negocios propuestos por jóvenes y mujeres. La estrategia considera el seguimiento y la evaluación de las capacitaciones.
183. Una de las características visualizadas durante la RMT, es que el Programa no tiene una articulación integral de atención, tanto entre Componentes como con las unidades transversales. Se pudo observar que la ejecución de las acciones y los procesos cumplidos están aislados unos de otros. Así, la ficha socioeconómica aplicada a 311 mujeres (70% adultas y 30% jóvenes), su sistematización y análisis, no ha sido utilizada aún en la PIGV. Aunque la Unidad refiere que estos datos serán utilizados a partir de febrero 2016, no está claro el por qué, para qué servirán y como se utilizará esta ficha, y si los indicadores medidos servirán para proponer acciones afirmativas que al momento, no están incluidas ni analizadas en la PIGV.
184. En cuanto a las inversiones para el Desarrollo humano y los mecanismos de selección de las comunidades y familias; uno de los indicadores de selección es dar prioridad a la salud de las mujeres, el Programa aún no cuenta con mecanismos de selección para este indicador.
185. En las inversiones para el Desarrollo Humano, el Programa ha socializado la focalización de género y población vulnerable en las alcaldías de los municipios para que se consideren acciones afirmativas que beneficien a esta población. También se prevé que durante la validación de las familias, se clasifique a la población por grupo etario, con la finalidad de alinear los indicadores con aquello que maneja la Secretaría de Salud.
186. Entre las medidas afirmativas para la participación de las mujeres y los jóvenes utilizadas por el Programa están i) la provisión de recursos para el transporte, la alimentación y en caso necesario, hospedaje que favorecen la asistencia a talleres de capacitación; ii) acompañamiento y pago de gastos para asistir a Rutas de Aprendizaje (El Salvador 2014), participación en el Evento de Mujeres Emprendedoras (Roma 2014), Intercambio entre pares para compartir experiencias de valor agregado (Nicaragua 2013); iii) en la participación de Ruedas de Negocios, los emprendimientos de mujeres y hombres han sido beneficiados con el alquiler de mesas y espacios de exposición.
187. Hasta la fecha de la RMT, el Programa no cuenta con un estudio de marketing territorial ni tampoco con un inventario y mapeo de las emprendedurías femeninas que aglutinen la participación de actores tales como las Oficinas Municipales de la Mujer, las instituciones de gobierno o de educación superior.
188. Alcanzar al cierre del Programa, 15,000 personas atendidas4, parece altamente probable, al encontrar 10,978 en el universo de personas reportadas al 30 de septiembre de 2015, sin embargo, los riesgos potenciales son, al menos:
189. El escaso número de organizaciones en el área de influencia, legalmente establecidas para insertarse rápidamente en algún tipo de plan de inversión, de acuerdo con las características de la población objetivo.
190. Un techo presupuestal que puede no ser suficientemente atractivo en la relación de los montos límite y número de personas por organización, debido a los bajos márgenes de ingreso para las familias atendidas.
191. El tiempo restante para el cierre de la ejecución del Programa podría ser limitado para alcanzar los resultados.
192. Lo anterior, podría confirmar la sería preocupación del personal del Programa por lograr la meta del número de personas y su interés de negociar con el FIDA un horizonte de 13,000 en lugar de 15,000, frente a un proyecto que terminará la ejecución en 2017.

[4] Indicador 1.1.

193. Al analizar por separado el número de personas atendidas que ya cuentan con algún tipo de proyecto de inversión, se contabilizan 2,222 personas lo cual significa un avance de apenas el 15%.
194. Como parte de la estrategia para el acceso el Programa, se tiene una cartera identificada con 106 planes para ser ejecutados por las CRACS, los planes se encuentran en distintas etapas de avance y se espera comiencen la ejecución al cierre de 2015 ó inicios de 2016. El número de personas que conforman la membresía son personas que tienen la calidad de socios/as en las cajas aún no están clasificadas por edad.

EJES TRANSVERSAL ESTRATEGIA DE INCLUSION: GENERO/JUVENTUD/PUEBLOS INDIGENAS

ESTRATEGIA DE GENERO	HALLAZGOS DE LA RMT
En el diseño se estableció que el objetivo de la estrategia es contribuir al empoderamiento de las mujeres rurales desde las emprendedurías económicas desarrolladas, asegurándoles servicios de calidad con equidad, medidas afirmativas, su inserción en el desarrollo económico local desde un enfoque de cadenas de valor y en la gobernabilidad municipal. Los ***objetivos específicos*** registrados fueron: i) Incrementar el acceso de las mujeres a los recursos, servicios y beneficios que ofrezca EmprendeSur desde un enfoque de empoderamiento y de cadenas de valor en su calidad de emprendedoras, microempresarias, comerciantes, cooperadas, apoyando también la superación de sus limitaciones por la carga del trabajo reproductivo. ii) Institucionalizar la perspectiva de género en todos los sistemas, procedimientos y herramientas de cada uno de los diferentes componentes y en la estructura misma del proyecto. iii) Coadyuvar al empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres rurales a nivel local fortaleciendo las capacidades de las mancomunidades, municipalidades y organizaciones comunitarias para incorporar dentro de la planificación económica territorial la perspectiva de género y el impulso a las cadenas de valor para su acceso competitivo a mejores mercados. iv) Contribuir a la formación de una masa crítica de mujeres y de hombres con conocimientos y prácticas sobre la aplicación conceptual y metodológica del enfoque de género en el desarrollo económico local con metodologías de empoderamiento económico de mujeres y análisis de cadenas de valor. La estrategia definida para alcanzar estos objetivos	El enfoque transversal de género, juventud y pueblos indígenas ha sido abordado con efectividad por el Programa, lo que está permitiendo la participación activa y el acceso a los beneficios de los emprendimientos, fortaleciendo la gestión asociativa empresarial de las mujeres y los jóvenes, sin embargo aún queda demostrarlo a nivel de las cadenas de valor. Durante las visitas de campo a las organizaciones, se evidencian diferentes niveles de sensibilización con el enfoque de género que dependen del tipo de inversión y de la región geográfica; en general, se observa que el equipo del Programa y la persona responsable de género han incidido en la participación activa y equitativa de socios, en el reconocimiento de los derechos de mujeres y hombres al acceso y beneficio de los recursos, en el liderazgo y empoderamiento para las gestiones organizacionales. Para medir el grado de equidad de género alcanzado por la organización e identificar acciones afirmativas, se aplicó la Herramienta Cerrando Brecha a 4 organizaciones: ESM Nosotras También Podemos, HORTISA, COCASAM, Empresa de Apicultores Independientes del Valle EAPIV. El equipo del Programa fue capacitado para aplicar la herramienta, analizar los resultados, devolver el análisis y consensuar las acciones afirmativas con la organización. Las juntas directivas y las personas socias fueron informadas sobre el nivel de equidad de género en la organización y su importancia, las causas que limitan la equidad y las acciones posibles para disminuir las brechas. En la próxima etapa, se realizará el seguimiento y se evaluarán los cambios y ajustes a las acciones afirmativas. **Participación de Mujeres** En cuanto al número de mujeres esperadas, el Programa muestra una relación altamente satisfactoria,

propone los siguientes **lineamientos**: i) Apoyo a los emprendimientos femeninos aplicando geo referenciación y enfoque de cadenas de valor. ii) Fortalecimiento de las Oficinas Municipales de la Mujer para abrir ventanillas de prestación de servicios empresariales a las cadenas de valor y emprendimientos femeninos. iii) Establecer coordinación inter-institucional para: a. Proveer infraestructuras ahorradoras de tiempo. b. Alivio al trabajo reproductivo. c. Institucionalización de la perspectiva de género en el Programa. d. Apoyo a la institucionalización de la perspectiva de género en las instituciones públicas y en las empresas y organizaciones prestadoras de servicios de desarrollo empresarial, financieras, así como a organizaciones de mujeres.	ya que contabiliza 4,945 mujeres identificadas de una meta de 4,500. Incluso en la relación de mujeres efectivamente atendidas, se observa un 39% de participación. Por ahora, queda pendiente tener un análisis de la forma en que las mujeres participan y se benefician en términos equitativos y de empoderamiento económico. **Participación de Mujeres (CRACS)** En lo que corresponde a las CRACS, el número de mujeres participando sobre la base de 116 personas en procesos de capacitación alcanza el 37%. Queda por verificar si la participación es activa y favorece la mejora en su condición de vida y empoderamiento ya sea desde el acceso a SFR o como socias de las CRACS.

ESTRATEGIA DE POBLACION INDIGENA	HALLAZGOS DE LA RMT
El diseño indica que según el Censo del 2001 la población indígena y comunidades étnicas representan el 7,2% de la población total; además, que los Lencas y Tolupanes están ubicados en los Municipios de Lepaterique, Orica y Marale, pertenecientes al Departamento Francisco Morazán. Sin embargo, tan solo una tribu de Tolupanes de un total de 28 está ubicada en Marale y se caracteriza por tener asentamientos semi-permanentes, casas multifamiliares, agricultura rudimentaria, caza con arco, cerbatana y pesca; y debido al contacto con los ladinos, casi han perdido su lengua materna. Las comunidades Lencas están representadas por un mínimo número en el Departamento de Morazán y Valle y hablan el español como lengua materna. En este contexto, la población objetivo directa se enfocó por línea de acción productiva, con participación en una acción relevante y por grupo definido.	Las comunidades Lencas están representadas por un mínimo número en el Departamento de Francisco Morazán y La Paz y hablan el español como lengua materna. En este contexto, la población objetivo directa se enfocó por línea de acción productiva. El Programa durante su ejecución no propuso ni trabajó una estrategia orientada a la población indígena. Tampoco la "Estrategia para la inserción de grupos vulnerables - jóvenes, mujeres e indígenas - a la vida productiva" contempla un enfoque específico para esta población, ni siquiera las fichas socioeconómicas tienen indicadores que midan la presencia de población indígenas en los territorios intervenidos.

ESTRATEGIA DE JUVENTUD	HALLAZGOS DE LA RMT
En el diseño el Programa consideró a las personas jóvenes como un grupo de atención preferente del mismo modo que las mujeres. Contempla además la elaboración de materiales didácticos para promover sus organizaciones y actividades especiales para estimular los emprendimientos juveniles.	**Juventud Rural** En el caso de la juventud, no se encontró en las bases de datos del Programa, en el detalle del número de personas menores de 29 años en los planes de inversión en ejecución, lo cual sería útil para determinar el porcentaje de personas jóvenes participando. Se debe realizar un

El diseño contempla seis eventos anuales de promoción del emprendedurismo juvenil y de mujeres bajo la modalidad de talleres con el propósito de facilitarles herramientas, espacios y oportunidades para incrementar sus potencialidades emprendedoras y desarrollar iniciativas. Se establece que a partir del tercer año, se facilitaría el financiamiento para diez iniciativas emprendedoras cada año para grupos de jóvenes y mujeres.	análisis de las demandas de esta población, determinar la efectividad en la inserción al mercado laboral, además de analizar hasta qué punto se logra contribuir a la generación de empleo, al reemplazo generacional y al arraigo de las personas jóvenes en las comunidades. El Programa no cuenta con una línea base que visibilice las demandas laborales de la juventud ni sus necesidades de formación. Para su accionar ha trabajado con la base en las caracterizaciones generales que tienen los municipios sobre el desempleo juvenil; y, mediante una muestra extrapolada de los grupos juveniles identificados y un análisis del entorno socio económico, se determinaron las ideas de negocios y la formación requerida. Hasta ahora la efectividad para mejorar las condiciones de la población rural que participa en los grupos es baja debido a que la capacitación impartida a 25 jóvenes y 7 mujeres no sería suficiente para conformar 30 grupos capaces de desarrollar actividades organizativas, productivas, empresariales. Además de que los PIGV identificados aún no concretan el proceso de aprobación e implementación.[5] En la *focalización de emprendimientos juveniles* colaboraron los municipios, el Programa de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico (PROSADE) y las OMM. Después de identificar a los jóvenes y evaluar sus iniciativas de negocios, se direccionaron a INFOP aquellos grupos que requerían asesoramiento para promover ideas de negocios y posteriormente llevar a cabo 7 talleres para 150 jóvenes (89 mujeres y 61 hombres) reportados en el indicador 3.2.[6] Con la participación del área de género se capacitaron también 50 personas más en los Departamentos del Valle y Choluteca. El próximo paso es capacitar y fortalecer a estas organizaciones juveniles que accederán a PIGV o a PDO. Durante el proceso de formación del Taller – Inicie su Negocio-ISUM, la Unidad de Género acompañará y orientará en las iniciativas de mujeres y jóvenes, fortaleciendo sus habilidades de gestión y perfil de proyecto para acceder al capital semilla. Las actividades para la inclusión de población juvenil y población indígena, es responsabilidad de la encargada de género, aunque la directriz es que el enfoque sea

[5] Indicadores 1.5 y 3.5

[6] En el Anexo 8 se presenta una matriz aclaratoria del Programa entregada con fecha 24 de febrero de 2016.

	aplicado por toda la UGP. El monitoreo y la evaluación de la facilitación y aprendizaje de las capacitaciones que apuntarán a la sostenibilidad también están incluidas en la estrategia próxima a utilizar.

EJES TRANSVERSAL ESTRATEGIA DE INCLUSION RECURSOS NATURALES

ESTRATEGIA DE CONSERVACION DE LOS RECURSOS NATURALES	HALLAZGOS DE LA RMT
De acuerdo al diseño, la reducción de los riesgos derivados del cambio climático junto con la problemática de la inseguridad alimentaria en las zonas rurales del país están alineadas la "Visión de País 2010-2038 y en el Plan de País 2010-2022. En consecuencia, entre los objetivos específicos del Programa está reducir los riesgos de los pequeños productores frente a las manifestaciones del cambio climático a través de mejores prácticas de manejo de recursos naturales. Para lograrlo las actividades principales serían: (i) la implementación de nuevos sistemas de riego o mejoramiento de los existentes; (ii) las obras y prácticas de conservación de suelos; (iii) el desarrollo de tecnologías de cultivo adaptadas a la sequía; y, (iv) el pago por servicios ambientales. La asistencia técnica a la agricultura debía ser compatible con prácticas adecuadas de conservación de suelos, recursos hídricos y vegetación, y con la reglamentación de plaguicidas y productos químicos, por lo cual los negocios y microempresas apoyadas, deberán operar con apego a las normas medioambientales del país, y a las estipuladas en las Condiciones Generales del FIDA, siendo clasificado el Programa como categoría medioambiental "B". El eje transversal de ambiente y cambio climático apoya en la evaluación de impacto que puedan provocar las inversiones que financia el programa, tanto los planes de inversión como la rehabilitación de caminos rurales. Para dicho acompañamiento se trabaja bajo la **Estrategia de Gestión Ambiental y Cambio Climático** en Proyectos de Inversión de EmprendeSur, la cual permite trabajar bajo los siguientes lineamientos estratégicos:	El Marco Lógico del Programa incluye dentro del Resultado 2 el objetivo de reducir los riesgos de los productores frente a las manifestaciones del cambio climático a través de mejores prácticas de manejo de recurso naturales. En la práctica, el Programa ha establecido un eje transversal de medioambiente que tiene a su cargo la planificación, ejecución y evaluación de las acciones medioambientales, debe consolidar el seguimiento y cumplimento de los indicadores que evidencien que se está cumpliendo con los objetivos en dicha materia. Actualmente, la capacitación ha sido poco eficiente y limitada a los grupos empresariales que implementan planes de inversión por lo que, es tarea pendiente buscar los mecanismos para garantizar que los grupos de productores se fortalecen y reducen los riesgos ambientales. Entre las acciones positivas encontradas en este ámbito se encuentran: • La gestión de licencias ambientales para los proyectos de inversión y acompañamiento para la evaluación de impacto ambiental en la rehabilitación de los tramos carreteros. Este acompañamiento a las organizaciones con planes de inversión debe continuar a lo largo de la ejecución ya que las licencias implican acciones a desarrollar para mitigar impactos y así mantener las licencias. • La participación en las Mesas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) y de Ambiente, Gestión de Riesgo y Cambio Climático, lo que ha permitido al Programa mantenerse como socio y aliado estratégico de la institucionalidad vinculada a los temas medioambientales. Esta es una interesante vía para escalar las propuestas de

i) Gestión territorial, ii) Reducción de riesgos y cambio climático, iii) Estrategia de PSA, iv) Transversalidad ambiental en las iniciativas de inversión del Programa v) Fortalecimiento a la gestión ambiental territorial. La estrategia busca mejorar el manejo de los recursos naturales y generar mayor conciencia sobre la importancia del medio ambiente, mediante acciones de organización, planificación y acción colectiva en el ámbito de los municipios; y actividades de educación ambiental y comunicación social. Además, la evaluación de impacto ambiental se describe una herramienta operativa MIA, que le servirá al Programa para evaluar posibles daños y medidas de mitigación que se deban adoptar al inicio de las intervenciones para no dañar el medio ambiente.	trabajo del Programa en estas materias.

ESTRATEGIA DE EJECUCION Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA

ESTRATEGIA DE EJECUCION	HALLAZGOS DE LA RMT
Se contempló una estrategia dual y complementaria de intervención en los municipios prioritarios que incluía el fortalecimiento de capacidad de los gobiernos locales y municipales para la gestión efectiva del desarrollo territorial rural.	Para tener mayor efectividad en el abordaje con la población objetivo, el Programa aprovechó la infraestructura de las oficinas municipales y por otro lado debió valorar si era posible iniciar un trabajo de colaboración a partir de los planes de desarrollo vigentes de los municipios. Se reporta que la efectividad de trabajar los municipios a partir de los PDM-EmprendeSur hubiera inmovilizado las acciones del Programa, ya que no se contaba necesariamente con planes elaborados o vigentes y era preciso primero haber creado lazos de confianza con las autoridades.. Esta condición ha venido cambiando con una mayor presencia del Programa en los territorios a pesar de los retrasos en la ejecución. Por ahora se tienen 3 PDM-EmprendeSur en actualización. Como resultado de la difusión, el Programa llevó a cabo diagnósticos para conocer las necesidades puntuales de la población.

DIAGNOSTICOS
Diagnósticos Los diagnósticos que fueron revisados por la Misión de RMT son utilizados para caracterizar y categorizar a las organizaciones y grupos de interés. Se elaboraron las Notas 1 y 6 para mayor detalle de acuerdo con los hallazgos de la Misión de RMT.

Diagnóstico de las Organizaciones Productivas

Se destaca que el Programa reporta cambios positivos en 5 organizaciones atendidas, las cuales han logrado mejorar su grado de desempeño y aumentar su categoría al aplicarse la metodología PROFOR. Esto parece ser un indicativo de los avances hacia los resultados esperados y la sostenibilidad de las organizaciones. Se presentan las Notas # 1 a la 9.

CRACS Diagnosticadas.

El Programa reportó 189 CRACS diagnosticadas y categorizadas de acuerdo con una metodología específica, poniendo en la categoría A a las más fortalecidas y en C a las menos desarrolladas como se muestra en la Nota # 5. De las 189, solamente el 16.7% fueron categorizadas como "A" y que son las de mejor desempeño. Basado en el número de CRACS diagnosticadas, se esperaría que fuera relativamente fácil alcanzar la meta de atención a 200 CRACS fortalecidas al finalizar la ejecución del Programa. El estudio demostró la relevancia de los SFR en las áreas rurales atendidas.

Diagnóstico de Necesidades de las Microcuencas

El Diagnóstico de necesidades de las microcuencas, constituye una fortaleza de los PSA ya que se identificaron las necesidades de toda la cuenca para luego priorizar aquellas, elegibles y sujetas de financiamiento del Programa de acuerdo con lo establecido en el resultado 4.

Mecanismo de Ejecución de los PSA

Lo innovador en los PSA es que funcionan a través de CRACS e incluyen recursos para atender la demanda de organizaciones localizadas en la microcuenca y se asignan recursos a organizaciones responsables de "colectar" el Fondo Verde. El destino de los recursos deben ser usado para financiar la:

i) Mejora de infraestructura de distribución de agua y recursos.
ii) Desarrollar actividades productivas de productores y productoras que viven en la parte media-alta de la cuenca y,
iii) Un **Fondo Verde** que condiciona el pago de socios y socias de 3 Lempiras mensuales para capitalización.

La función de un PSA es retribuir, mediante aporte económico o en especie a las personas que habitan la parte alta de las cuencas hidrográficas. La idea es que las familias y/o productores que se encuentran aguas abajo (parte baja de la cuenca), compensen a las personas que viven en la parte alta de la cuenca o zona de recarga hídrica, para que cuiden del bosque natural, no contaminen el recurso y que hagan uso efectivo del mismo. De esta manera, las personas ubicadas aguas abajo pueden disfrutar de agua de calidad durante todo el tiempo, con iguales proporciones para todos.

Por ahora se reporta la demanda de recursos concentrada en organizaciones establecidas en el área geográfica de las microcuencas, principalmente dedicadas a granos básicos y cadena del marañón.

Diagnóstico de Planes de Desarrollo Municipal

El Programa ha buscado colaborar con las autoridades municipales para aumentar la efectividad de la gestión territorial, en la que EmprendeSur puede constituirse en un aliado estratégico para contribuir al desarrollo de organizaciones, negocios y otras actividades relevantes y priorizadas. Como se indicó antes, esto ha sido muy difícil de lograr. En este sentido no se lleva a cabo un diagnóstico como tal sino que se ayuda por ahora a 3 municipalidades a actualizar sus planes.

ORGANOS DE APOYO A LA IMPLEMENTACION

Los órganos de apoyo a la implementación reportados en los hallazgos de la Misión de este Informe final, requieren ser fortalecidos y operar de acuerdo con lo establecido en el Manual Operativo, de modo de potenciar la inclusión y participación en la toma de decisiones de personas beneficiarias del Programa, como un mecanismo que mejora la efectividad en la toma de decisiones. En los Comités de Cadenas de Valor la comunicación ha sido clave para una oportuna y eficiente toma de decisiones en la implementación de planes. Se establecen Comités de Cadena regionales y sectoriales conformados por productores independientes, servicios de asistencia técnica, insumos, financieros, comercializadores y otras instituciones gubernamentales. Tienen como función priorizar proyectos, brindar asistencia técnica para productores, generación de gobernanzas, identificación de proyectos con generación de empleos, entre otros. Estos comités inciden en los tipos de PNS y PDO para la región e identifican experiencias para realizar intercambios. Aunque han realizado diagnósticos de cadenas, disponen de escasos recursos para su estudio integral, habiendo completado solamente la cadena del marañón. A nivel nacional, trabajan con PRONAGRO que se encarga de brindar un gestor facilitador para la coordinación de cada cadena.

OFERTA DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA ORGANIZACIONES Y GRUPOS DE INTERES

El Programa bajo la responsabilidad del área de Desarrollo Humano, aplica una Ficha de Evaluación Organizacional y un análisis del FODA, al mismo tiempo que elabora los planes de inversión. Con estos instrumentos se determinan las necesidades de capacitación y fortalecimiento de los grupos y organizaciones meta.

Específicamente la asistencia técnica vinculada a mercados y cadenas de valor, es provista en la mayoría de los casos, por organizaciones como FUNDER, ICADE, Visión Mundial, IHCAFE, como principales prestadores de servicios rurales (PSER). La asistencia técnica post-aprobación del plan, no necesariamente la brindan aquellos proveedores que participaron de la formulación.

Estos PSER generalmente brindan la asistencia técnica y los consultores individuales la capacitación. Estos últimos se contratan por 2 meses con una frecuencia de 3 visitas o reuniones con cada organización, mientras que los PSER se contratan para asistencia técnica por un año y medio para temas como gerencia del PNS, certificación de la producción, inteligencia y apoyo de mercados, inducción y seguimiento de negocios, registro de marcas, etc. Se dispone de U$D 150-170 por beneficiario en ese año y medio.

Los servicios de asistencia técnica productiva y especializada es aún una materia pendiente. El mecanismo preliminar empleado ha sido mediante acercamientos con empresas que actúan como compradores-proveedores de insumos productivos. Tal es el caso de la cadena acuícola, en donde la Empresa Granjas Marinas, como parte de la alianza comercial con las organizaciones, provee asistencia técnica productiva para la producción de tilapia y camarón.

Asimismo, confluyen otro tipo de aliados comerciales y financieros, como en el caso de Hortisa y Proviasa, en la cadena hortícola, asistidas por FUNDER junto al conglomerado de supermercados La Colonia y Banco FICOHSA.

La efectividad del fortalecimiento, capacitación y asistencia técnica especializada aún no puede ser valorada por dos razones principales:

- La ausencia de un plan integral de desarrollo de capacidades que surja como parte de la oferta diferenciada para la atención de la población objetivo del Programa, independientemente del tipo y modalidad de plan de inversión e independiente de quienes provean los servicios que reciben los grupos y organizaciones.
- En las entrevistas a organizaciones en campo se observó que los socios y socias tienen una gran dificultad por recordar las capacitaciones impartidas, menos aún, logran asociar el conocimiento adquirido a un cambio práctico para fortalecer el desempeño de sus organizaciones.

Lo anterior tiene como efecto directo en la imposibilidad de incidir en el cambio de mentalidad requerido en las personas para romper con una visión paternalista de demanda permanente de más y nuevos apoyos financieros a las autoridades de su país. No se consigue la transformación gracias al conocimiento adquirido, por el auto-

reconocimiento, así como la confianza y autoestima útiles para hacer crecer su organización e incide en la sostenibilidad.

Se aseguró a la Misión de la RMT que el fortalecimiento y capacitación se ofrecerá con base en las necesidades específicas y de acuerdo con las 4 categorías establecidas para las organizaciones y las 3 categorías usadas en el diagnóstico de CRACS, lo que hace pensar que existen posibilidades de que la formación y capacitación mejore la efectividad esperada ya que abone a la sostenibilidad de las organizaciones.

Como parte de las actividades de apoyo a la implementación, realizadas durante la Misión de RMT, se elaboró participativamente un borrador de plan de capacitación y asistencia técnica que contiene algunos elementos para que la UGP esté en mejor condición de abordar esta tarea.

Oferta de Capacitación y Formación para CRACS

El Programa plantea las necesidades de capacitación de acuerdo con los hallazgos del diagnóstico específico realizado, según se indica en la Nota # 6. Por ahora se contabiliza la participación en CRACS de 1442 personas basado en el diagnóstico. Los avances reportados de 116 personas de 43 CRACS que han participado en capacitaciones para fortalecer sus conocimientos técnicos y servicios financieros, tendrán que ser evaluados junto con la implementación de los planes de inversión, que están siendo utilizados para proveer capital semilla a las cajas, tomando en consideración la debilidad organizativa y necesidad de capital para operar.

En el caso específico de las CRACS, el Programa comenzó a mostrar avances en materia de SFR a mediados de 2015 y tiene en proceso la contratación de servicios de fortalecimiento con aliados como son FUNDER y SEDUCA.

Capacidades Institucionales y Herramientas

El Programa logró capacitar a 34 funcionarias de las Oficinas Municipales de la Mujer y complementariamente, se socializaron y compartieron los siguientes materiales didácticos:

i) Manual de Organización y Funcionamiento de las OMM (con la colaboración intelectual del Instituto Nacional de la Mujer-INAM).
ii) Manual de capacitación ¿Qué es género?.
iii) Manual para fortalecer las Organizaciones (elaborados por el Programa).
iv) Manual de Economía para Empresarios/as del Sector Agroalimentario de Honduras (colaboración con SEDUCA y DICTA).
v) Guía Práctica para Negociar y Comercializar Productos (colaboración con INAM).

También se ha socializado el Manual de Prácticas de Conservación de Suelos.

Herramientas para SFR

Es importante señalar que en preparación para atender el acceso de 9,600 usuarios/as (30% mujeres) a recursos por medio de SFR, el Programa elaboró un "Manual de Procedimientos para el Fondo de Inversiones de Servicios Financieros Rurales" que será adoptado por las cajas beneficiadas. Queda pendiente conocer el uso práctico del instrumento y su aporte para la efectividad de las CRACS[7].

OFERTA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS DE LA SAG/ UAP/SAG/ UGP

Plan de Fortalecimiento y Capacitación de recursos Humanos de la SAG

[7] Con fecha 24 de febrero de 2016, el Programa indicó que dado que se trataba de una modificación del Manual de Inversiones y era redundante tener un "Manual de Procedimientos para el Fondo de Inversiones de Servicios Financieros Rurales", el Programa había decidido hacer adiciones al Manual de Inversiones para incluir las inversiones propias de SFR. Se indicó que había sido enviado para no objeción el 23 de febrero de 2016. Este tema deberá ser revisado en la próxima Misión de Supervisión del FIDA.

Las capacitaciones para ejecutivos y técnicos de la SAG y personal de EmprendeSur desarrolladas en temas de especialización y negocios rurales, aún no han sido enmarcadas en un plan integral de capacitación, pero se encontraron avances destacables que, en forma posterior, debieran ser evaluadas para conocer la efectividad de estas acciones:

- En lo que corresponde al desarrollo de capacidades institucionales, el Programa ha conducido tres capacitaciones en temas de Género para el personal de la SAG y de DICTA, con la participación de 6 hombres y 3 mujeres.
- Por otro lado, el FIDA ha contribuido al fortalecimiento institucional a través de la generación de espacios de capacitación a nivel nacional e internacional, sin costo para el Programa, tales como:
    - Taller de actualización de RIMS 2013 en El Salvador;
    - Taller de Gestión Fiduciaria 2015 en Guatemala;
    - Visita a modelos de Unidades Centrales de Administración en Argentina y Uruguay en 2014;
    - Taller de Monitoreo, Evaluación y Género 2015 en Honduras; y
    - Taller de Igualdad de Género y Empoderamiento Económico de la Mujeres 2015 en Guatemala.

OFERTA DE PLANES

Planes de Inversión promovidos con fondos de financiamiento

Se preparó la Nota # 2 que permite conocer el tipo de planes de inversión y las diferentes modalidades adoptadas por el Programa para facilitar la comprensión y análisis de este apartado. El Programa utiliza como mecanismo de financiamiento los mismos PDO y PNS pero adoptan la modalidad de planes de inversión financieros clasificándolos en la cartera del Programa.

En ese sentido, se apreció que en todos los procesos relacionados a los PNS, se están promoviendo cambios en los niveles de ingreso de los miembros de las organizaciones; en aspectos productivos y de productividad con un enfoque de negocio y visión empresarial, aún incipiente, el cual debe consolidarse con capacitación.

Por ahora solamente se ha avanzado en la ejecución de 29 planes, lo que significa un 24% de avance respecto a una meta de 122 organizaciones en el resultado 2. Si bien el avance es bajo, aún a pesar de que se sumaron los PDO, existe la posibilidad de compensar esta condición.

Respecto a la colocación de los diferentes tipos planes de inversión revisados en la Nota # 2, el Programa en su dinámica de adaptar productos específicos y a la medida a las necesidades de la población rural, los ha ido distinguiendo. El Programa opera con 3 planes básicos: PNS, PDO y PIGV los cuales pueden ser de tipo financiero para cajas rurales, Planes de Desarrollo Organizacional Financiero (PDOF) y Planes de Negocio Sostenible Financiero (PNSF). Además tiene planes específicos para planes de desarrollo municipal PDM-EmprendeSur para rehabilitación de caminos PRICR, para infraestructura social básica PLISB y para pago de servicios ambientales PMC-PSA. Esta información es de gran utilidad en la lectura del presente informe.

Planes de Inversión con alianzas

La Misión de RMT identificó la razonabilidad de incorporar los PDO al indicador 1.2 además de los PNS previstos. Esto se basa en que las 29 organizaciones reportadas tienen al menos una alianza productiva-económica con algún actor comercial. Lo que habrá que valorar es posteriormente la calidad de dichas alianzas para ser sostenibles y con un crecimiento acorde a su grado de desarrollo. La diferenciación entre PDO y PNS reconoce la importancia de ofrecer atención diferenciada y específica, de acuerdo con las necesidades de cada organización. Lo anterior, permitió reflejar un avance del 29% en ese indicador.

Planes de Desarrollo Organizacional (PDO)

Para estar en condición de valorar específicamente las organizaciones de mayor vulnerabilidad, el indicador 1,4 considera únicamente las organizaciones clasificadas inicialmente en C y D y que tienen en ejecución los

PDO. Se espera que el Programa tenga un mayor reto al atender organizaciones más débiles y hacer sostenibles las actividades que, en su mayoría, inician gracias a la labor de inclusión del Programa. En este indicador no se prevé considerar los PIGV.

Planes de Inversión de Grupos Vulnerables (PIGV)

Además de la inversión a través de PNS y PDO, el Programa tiene también entre sus resultados apoyar el desarrollo de emprendimientos de grupos de jóvenes y mujeres en condición de vulnerabilidad de acuerdo con el indicador 1.5. A septiembre del 2015, está acompañando ya 22 de los 30 grupos identificados para que participen próximamente en los PIGV, figura utilizada para motivar a los menores de 29 años a emprender actividades que los inserten en el mercado laboral.

Existe una línea poco diferenciada entre los que pueden acceder a un PIGV de mayor envergadura técnica y los que acceden a un PDO de bajo perfil. Generalmente, los que tendrían preliminarmente que presentarse a un PIGV de alto perfil definen una posición de inversiones en un PDO, o aquellos que evolucionaron en un PIGV acceden reajustando el plan a un PDO.

Plan de Manejo de Cuenca con pago de servicios ambientales (llamados también Proyectos piloto de pago por servicios ambientales-PSA)

El Programa únicamente reporta avances en 2 de los 3 indicadores del resultado 4, ya que se están ejecutando los *2 proyectos pilotos de pago por servicios ambientales y por* ahora la efectividad en la seguridad alimentaria y cambio climático es poco satisfactoria. La Misión de RMT verificó las actividades que están en proceso y obtuvo evidencia de documentos en borrador y específicamente, en las visitas de campo, en donde se validó la relevancia y pertinencia de continuar con los esfuerzos por atender a la población objetivo que mantiene la necesidad de tener acceso a información para asegurar su alimentación con prácticas sostenibles. Se observó que las familias de productores rurales, implementan mínimamente o casi nada, obras y prácticas de conservación de suelo lo que pone en riesgo su seguridad alimentaria y afectación al cambio climático.

El objetivo de los "Proyecto de Pago por Servicios Ambientales y Manejo del Recurso Hídrico para la Conservación Ambiental" previsto, consideraron la co-ejecución con la DGA de MiAmbiente y con las municipalidades y juntas de agua localizadas en el área de Emprende Sur. El Programa ya tiene los 2 proyectos en ejecución y la efectividad y eficiencia de dichos proyectos será determinada hasta que se concluyan los trabajos acordados. Por ahora se reconocen elementos que ya apuntan de manera positiva a esta valoración como son:

i) Los esfuerzos del Programa para lograr el apoyo en la legalización de 7 juntas de agua para incorporarlas a esta iniciativa.
ii) La donación de 3,000 plantas de marañón a 8 productores, mediante un trabajo coordinado con el Instituto de Conservación Forestal (ICF), con el objetivo de reforestar zonas degradadas y facilitar alternativas de producción del marañón en riesgo en la zona.
iii) El diagnóstico de necesidades de las microcuencas disponible.
iv) El mecanismo de ejecución de los PSA.

Recurso Suelo

El Programa tiene ya elaborado un **Manual de prácticas y conservación de suelo** y ha capacitado en alianza con INFOP, a 35 jóvenes productores y productoras (PRIINs).

Recurso Hídrico

El Programa identificó que se puede optimizar la utilización del recurso hídrico y mejorar la ejecución a través de la colocación de fondos a distritos de riego, lo que podría requerir diferentes instrumentos de inversión. Se identificó como potenciales planes la formulación del Plan Integral de Manejo del Recurso Hídrico en la Montaña de Azacualpa (PIMRH); el Plan de Altos de la Guaruma y las Trementinas; tres planes en el sector productor de caña de azúcar en los departamentos de Choluteca y Francisco Morazán.

Plan de Infraestructura Social Básica (PLISB)

El Programa no ha podido realizar las inversiones a través de los PLISB y mostrar cambios en la calidad de vida de la población objetivo, específicamente en familias pobres rurales que requieren del acceso a mejores condiciones intra-domiciliarias y de salud favorecidas por la construcción aljibes y fogones. En este sentido el desempeño logrado hasta ahora es poco satisfactorio, pero la Misión de RMT encontró elementos suficientes para asumir que, en lo que resta del plazo de ejecución, será factible compensar esta condición con las actividades que están en proceso.

Cambios en metas de los indicadores (PLISB)

Con la ampliación del convenio de financiamiento con OFID que forma parte del financiamiento del Programa, se modificaron las metas originales, disminuyendo a 1,000 el número de aljibes y eliminando el uso para riego de huertos familiares. La disminución de metas de aljibes obedece a una adecuación de costos dado el tiempo transcurrido desde el presupuesto inicial a la actualidad y a un mejoramiento del diseño de las obras respecto a lo previsto en el diseño al igual que el riego para huertos familiares.

Se ha avanzado en las actividades previas para viabilizar las inversiones, en dos sentidos: por una parte, en la focalización de los potenciales usuarios en coordinación con las alcaldías municipales; y, por otra, en la preparación en los convenios y licitaciones para la ejecución de las obras. A la fecha, se encuentra en "No objeción" la propuesta de adjudicación de la licitación de los kits de materiales para la construcción de aljibes y en proceso de ajuste los términos de referencia para la instalación de los mismos. La construcción de fogones y letrinas está en proceso de análisis de ofertas.

Para apoyar la construcción de obras, se tiene programado la elaboración de Manuales de infraestructura social para cada uno de los tres tipos de obras, los que el Programa espera realizar a través del Convenio de RDS. Queda pendiente la definición de una estrategia para abordar la implementación de bosques energéticos. Se está avanzado en ello en colaboración con el ICF, como actividad conjunta con el eje recursos naturales.

Planes de Desarrollo Socio-Económico (PDSE)

El Programa ha trabajado en el ajuste de 3 Planes de Desarrollo Estratégico Municipal en Santa Ana de Yusguare, Choluteca; Lange, Valle; y Opatoro, La Paz. de acuerdo con lo contemplado en el resultado 3. Los Planes proponen fortalecer a los municipios en la implementación de estrategias de desarrollo territorial con un enfoque de género y medio ambiental. Esto se alinea con la Visión de País al 2038 y Plan de Nación 2010-2022 que define tres Ejes Estratégicos: i) Planificación del Desarrollo que comprende Planificación institucional y Planificación territorial; ii) Gestión de la Cooperación; iii) Competitividad, Ciencia e Innovación; elaborada por la Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa SEPLAN. Una de las lecciones aprendidas después de evidenciar el cambio de autoridades y la dificultad en la ejecución de los Planes considerando los ajustes, es que para los siguientes Planes Estratégicos, se solicitará que la Corporación municipal en pleno, firme un compromiso para dar fiel cumplimiento a la ejecución del documento.

Sistemas de Riego y Cadenas de Valor

Con respecto a la mejora de sistemas de riego a productores excedentarios, se encontró durante la RMT que los planes de inversión en ejecución para las cadenas de hortalizas y ajonjolí, incluyen la instalación o ampliación de sistemas de riego. También se están considerando las acciones de mitigación de cambio climático en todos los planes de inversión pero aún no se pone en marcha.

En el caso de la cadena de la caña, que fue recientemente priorizada por la SAG, se recibió una solicitud de apoyo de la organización UPROCASUR para la instalación de sistemas de riego de pequeñas parcelas acompañado de capacitación para el fortalecimiento organizacional únicamente, ya que la asistencia técnica la reciben de parte del Ingenio La Grecia.

Mejoras Tecnológicas en Sistemas de Riego

Se encontró documentación que respalda el proceso llevado a cabo con aliados estratégicos para temas de seguridad alimentaria y cambio climático, un caso es el convenio suscrito con IDE y otros.

Elaboración de Planes de Inversión

Por el nivel de desarrollo social y educativo de las personas que integran las organizaciones y los grupos vulnerables, se considera que los formatos para elaborar planes de inversión son complejos y dificultan el entendimiento y apropiación de los mismos por parte de la organización. Esto limita la posibilidad de que la membresía defienda su plan ante el Comité Técnico del Programa y en su lugar sea un técnico o consultor el responsable de hacerlo.

Destino de Planes de Inversión

Las inversiones de los PNS han permitido la construcción de centros de acopio, el uso de tecnologías con equipos para la eficiencia de los procesos productivos y de valor agregado, lo que es condición indispensable para favorecer y consolidar los encadenamientos empresariales, celebrar ferias internacionales y llevar a cabo ruedas de negocios. Sin embargo hablar de la efectividad en la capitalización de inversiones requerirá mayor información sobre el desempeño empresarial de las organizaciones atendidas para alcanzar la meta establecida en el indicador 1.6.

FONDOS

Fondo de Capitalización

Ante los escasos resultados observados en materia de avances en la creación y operación del Fondo de Capitalización de carácter revolvente con los apoyos otorgados por el Programa a las organizaciones de productores como apoyo a su Plan de Inversión, se analizó la experiencia y el método de Capitalización y Uso del Fondo Revolvente de COCASAM. Este caso exitoso es importante documentarlo como enseñanza aprendida y difundirlo mediante instancias de capacitación.

Fondo de Coinversión

El fondo de coinversión es un instrumento de EmprendeSur para el fortalecimiento de las microempresas rurales (MER). Hasta ahora las principales vertientes de aportación de recursos bajo esta modalidad, son cubiertas por el Programa y los beneficiarios.

a) Fondo de Coinversión en Fincas: inversiones productivas agropecuarias, micro-irrigación;
(b) Fondo de Coinversión en Agroindustrias y Microempresas Rurales: infraestructura y equipos para la agregación de valor/transformación, empaque; apoyo para el establecimiento de industrias rurales y microempresas y la consolidación de las existentes (agropecuarias y no-agropecuarias); microempresas de granos básicos; fondos para iniciativas empresariales de mujeres y jóvenes;
(c) Coinversiones en Pago de Servicios Ambientales: inversiones en conservación de suelos, y un programa piloto de pago de servicios ambientales; y

(d) Fondo de Expansión de los Servicios Financieros Rurales, como aplicado en la siguiente línea de acción de SFR

EFECTIVIDAD EN EL ACCESO A MERCADOS/CADENAS DE VALOR/ENCADENAMIENTOS

CADENAS DE VALOR

Como se indicó antes, el Programa mantiene la preocupación de lograr atender a 15,000 personas durante la vida del Programa, esta meta podría también verse reflejada en el número de organizaciones atendidas con proyectos de inversión viables y rentables. Habrá que valorar esta condición en las misiones de supervisión futuras para ayudar al Programa a minimizar el riesgo al implementar cambios en la estrategia. Por ahora se reportan avances que apoyan el acceso a mercado y los encadenamientos empresariales de las organizaciones que ya participan con planes en implementación. En este sentido, la socialización de la información de mercado

disponible por el Programa y su mejor uso, es muy importante.

La Misión de RMT observó que la inserción en cadenas de valor parece ser efectiva al estar asociada a la demanda de las organizaciones y ser totalmente coincidente con la oferta apoyada por la SAG. Se encuentran priorizadas 36 cadenas preliminares en el ámbito nacional, cuya resultante final fueron 18. Esto representa para el Programa una fortaleza dado que logra atender con mayor efectividad las necesidades de la población. Cuenta con planes de inversión en 11 cadenas: apícola, ajonjolí, acuícola, granos básicos, frutales, marañón, hortalizas (inicialmente 7), y luego se agregaron, café, bovino-láctea, moringa y caña de azúcar. Además se prevé integrar a la oferta la cadena de sal. La priorización se basa en que son cadenas pro-pobres de menor ingreso que se detallan en la Nota # 4.

Cabe decir también, que esas 11 son parte de una estrategia de relevancia nacional debido a que atiende la seguridad alimentaria, generación de empleo, adaptación al cambio climático, y hacen a la integridad del desarrollo rural en el corredor seco, teniendo cuenta hoy la criticidad climática que presenta. En granos básicos, están insertos todos los 65 municipios por el tema de seguridad alimentaria.

Organizaciones vinculadas a cadenas de valor

Se espera también que el Programa sea más efectivo en la atención a la cadena de marañón ya que tiene un diagnóstico a nivel de país y tiene mayores elementos para la toma de decisiones. El mercado de marañón y su demanda internacional puede potencializar la oferta de productos de calidad con el uso de servicios financieros. La información para otras cadenas es más limitada, lo cual podría tener efectos en el grado de efectividad.

Los SFR apoyan para el financiamiento de socios y clientes y va más allá de las propias cadenas de valor ya que incluye el uso de recursos para consumo.

ACCESO A SFR

Organizaciones Encadenadas con SFR

El desarrollo de redes empresariales como parte de la articulación productiva en la cadena, es un esfuerzo que las organizaciones están en proceso de fortalecer, en la medida que el Programa les ayuda a comprender el rol que tienen en una cadena de valor y el grado de integración horizontal y vertical. Estos esfuerzos se traducirán en la capacidad de las organizaciones para acceder a SFR que incluyen las CRACS presentes en sus territorios. Se esperaría que el Programa logre vincular la totalidad de sus organizaciones apoyadas a SFR para el uso de recursos, en forma responsable y estratégica.

ACCESO A MERCADOS

Acceso a mercados

Se está avanzando en el trabajo comercial desde la demanda procurando una mejor canalización de la oferta existente ante los mercados tradicionales y nuevos. Se analizan los mercados basados en la información disponible y se comparan con la información presentada en los planes para defensa en el Comité. Las fuentes de información utilizadas son principalmente USDA y USAID. Los comités de cadena manejan información estratégica sobre dimensiones de diversos mercados. Como antítesis, falta un ordenamiento de la producción para saber la dimensión de la oferta en tiempo y forma (existe sólo en el marañón).

En la mayoría de los casos, los PSER no hacen instructivos de cadenas y mercados. Hace falta una mayor profundidad en los contenidos de la capacitación y AT para las organizaciones, y un mayor entendimiento y acople entre las personas responsables de cada componente y los PSER para ajustar los contenidos y acordar la mejor manera de transmitirlos.

La información de los planes se reporta los fines de mes al planificador en la plataforma de resultados, a través de un formato preconcebido.

Acceso a Mercados

Para medir el avance del indicador 1.3, se partió del razonamiento de que todas las organizaciones necesariamente están insertas en al menos, un eslabón de la cadena de valor y por medio de los servicios del Programa, ejecutarán planes de inversión, en este sentido al igual que el indicador 1.2, se sumaron los PNS y los PDO para llegar a un 40% de avance con planes en ejecución. Si el Programa lograra poner en marcha todos los planes identificados hasta septiembre de 2015, podría alcanzar un 60% de avance en el corto plazo. Por ahora, la efectividad en el acceso a los mercados no podrá ser valorada hasta que no se tenga mayor información sobre las ventas reportadas y la rentabilidad de las organizaciones atendidas.

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO PARA EL ACCESO A MERCADOS

Efectividad de las CRACS como Estrategia de Financiamiento

Las CRACS no constituyen actualmente una alternativa de financiamiento para las organizaciones con PNS en ejecución, pero se encontró a algunas organizaciones que tienen acceso a créditos de proveedores, clientes y entidades financieras para la adquisición de insumos principalmente, para la producción. Al cierre de septiembre de 2015, la Misión de la RMT confirmó que 10 de las 14 organizaciones con PNS están accediendo a algún tipo de financiamiento en sus actividades productivas.

Estrategia de Bancarización

EmprendeSur ha centrado sus esfuerzos en materia de servicios financieros en el fortalecimiento de las CRACS, dejando rezagado el trabajo de vinculación de las organizaciones apoyadas con la banca comercial para facilitar una oferta de SFR acorde a la condición de las pequeñas empresas rurales emergentes. La estrategia de bancarización no está definida por el Programa pero se asume que estará aliada a lo establecido en el documento de diseño y se observa como posible punto de entrada el aprovechamiento y fortalecimiento de las CRACS. Las visitas llevadas a cabo durante la Misión de RMT con BANADESA y la Cooperativa Chorotega, son parte del proceso de identificación de las necesidades de SFR de las organizaciones de productores rurales agropecuarios y acuícolas; así como su vinculación y acceso a diferentes instituciones que ofertan servicios financieros rurales,

Fondos disponibles para SFR

En el marco de la RMT se efectuaron reuniones con entidades financieras que muestran una positiva disposición para proveer financiamiento para los negocios rurales. Las fuentes de financiamiento como se muestra en la Nota # 5 y que podrían aportar recursos son: BANADESA, BCIE, PROSADE y el propio Programa.

RELEVANCIA Y EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA EN EL AMBITO DE LAS POLITICAS PUBLICAS

Relevancia del Programa

La relevancia del Programa es evidente al encontrar que está alineado con las Metas de Prioridad Nacional, mismas que están orientadas a reducir significativamente los niveles de pobreza y de extrema pobreza de la población rural, además de atender la demanda alimentaria nacional y procurar el bienestar socioeconómico de la población campesina rural. Su aporte continúa siendo pertinente en el país, en la zona de influencia y relevante para las personas que viven en las condiciones de pobreza y vulnerabilidad que se mantienen en el territorio, teniendo en cuenta las características productivas regionales y las demandas de las organizaciones y los grupos.

El Programa se justifica en sus objetivos de expandir cobertura, profundizar acciones de desarrollo y consolidar las iniciativas productivas y cadenas de valor resultantes de las operaciones anteriores del FIDA en el país, incluyendo principalmente las del PRONADEL.

Efectividad del Marco Regulatorio de Agro-negocios (MRA)

Aunque no se puede determinar el grado de efectividad en el fortalecimiento de capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural del país, debido a que no se han delimitado adecuadamente las metas para cuantificar en los indicadores, la Misión de RMT encontró que el Programa está en el proceso de desarrollo de un MRA que apoye el trabajo institucional, para orientar y normar las acciones e inversiones en este subsector. En aras de construir el MRA con políticas e instrumentos útiles y efectivos, el Programa reporta dos acciones concretas:

i) Participó en la cadena de marañón priorizada en el país, aportando conocimientos y experiencias que beneficiará al menos, los proyectos de inversión en la cartera de EmprendeSur.
ii) Se vinculó en las diferentes comisiones interinstitucionales de Agronegocios de la SAG en las que ofrece opinión técnica e influye en la toma de decisiones a favor de la población rural, lo que constituye una incidencia política.

La Misión de RMT encontró también que los programas de desarrollo rural y agropecuario con énfasis en mejorar la competitividad del sector, cuentan con un fuerte respaldo político de acuerdo con las opiniones expresadas de varios actores y principalmente, a través de las Notas de prioridad que se han girado desde la Presidencia de la República, las cuáles cuentan con el seguimiento de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno de la SCGG, en especial de la Dirección Presidencial de Gestión por Resultados (DPGR). Es importante resaltar la reunión sostenida por la Misión de RMT con la SCGG, en la que se indicó el apoyo sostenido que se dará a los programas en materia de planificación y reporte de resultados, así como la intención de conducir un trabajo más coordinado y sinérgico con la Secretaría de Finanzas y las instituciones ejecutoras de proyectos y programas.

Espacios de Diálogo y Políticas

Como parte de las actividades reportadas para mejorar los resultados esperados, se encontró la participación activa en las mesas de Seguridad Alimentaria y Nutricional así como la de Ambiente, Gestión de Riesgo y Cambio Climático. Dicha participación abre espacio para discutir las distintas problemáticas relacionadas al tema y propiciar un ambiente de incidencia política para generar acciones en el territorio rural de influencia del Programa.

En el diseño se previó la promoción del diálogo sobre la institucionalización de las Cajas Rurales, debido a cambios en la estructuras, se identificó que el IDECOAS es la institución que tiene a su cargo el PRONADERS, el cual absorbió las funciones de DINADERS y FONADERS.

Efectividad en la coordinación interinstitucional

Como un proceso de mejora de los niveles de coordinación interinstitucional, el Programa ha sido efectivo al participar en actividades de apoyo al diálogo de políticas sectoriales, sin embargo, es prematuro definir la efectividad sobre los resultados de las intervenciones, lo cual deberá ser valorado en las Misiones de Supervisión y evaluado al cierre de la ejecución. Las actividades reportadas en este ámbito son:

i) Participación durante el periodo 2013 - 2014 en Mesas Sectoriales de las siguientes temáticas: Ambiente, Gestión de Riesgo y Cambio Climático, Seguridad Alimentaria y Género;
ii) Participación en reuniones para temas de acontecimientos climáticos en la Región 13 del Golfo de Fonseca;
iii) Contribuir en las jornadas de la veda de la tortuga golfina, especie que desova en las playas del Golfo;
iv) Participación en la semana de los Recursos Naturales y el Ambiente;
v) Participación en las reuniones para temas alimentarios y nutricional;
vi) Participación en el Foro de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Región 13;
vii) Participación en el primer y segundo foro de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
viii) Contribución a la construcción del portal www.regiongolfofonseca.org, plataforma que permite el acceso a estudios, eventos, noticias, informes; y
ix) Participación en el diálogo para la elaboración de la política nacional de fortalecimiento de cajas

rurales.

Con relación a los 4 espacios de diálogo político del sector anuales para ser financiados por 2 años, previsto con un presupuesto para sufragar gastos co-financiamiento que incluyen al menos talleres, mesas de diálogo, reuniones sectoriales, no presentan avances.

AUDITORIA SOCIAL, TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS

Se encontró que el Programa está transfiriendo algunas capacidades y funciones de ejecución en el uso y destino de las inversiones a las organizaciones atendidas, lo que es efectivo para la transparencia en el ejercicio de los recursos.

ESTRATEGIA OPERATIVA

ESTRATEGIA OPERATIVA	HALLAZGOS DE LA RMT
Se estableció para la ejecución, contar con un Sistema integral y participativo de Planificación, Seguimiento y Evaluación, orientado, al menos, hacia el análisis y seguimiento de: i) los resultados (efectos e impactos), ii) de la validez de procesos iii) de la congruencia de las estrategias iv) del desempeño y pertinencia de la focalización, v) del enfoque transversal vi) de las restricciones A su vez, se planteaba como un sistema organizado en tres subsistemas: i) El subsistema de planificación que involucra la planificación estratégica, del marco lógico, los planes operativos anuales y el plan estratégico de cierre y sostenibilidad del Programa; ii) El subsistema de seguimiento y evaluación continua para monitorear los avances y resultados del Programa (a través de reuniones de S&E, seguimiento de campo y de talleres de autoevaluación, misiones de supervisión del FIDA); y iii) el subsistema de evaluación y estudios para poder determinar los efectos e impactos por el Programa (que incluye estudio de base, revisión de medio término, evaluaciones temáticas, estudios de caso, encuestas del RIMS y evaluación final).	La UPSE ha funcionado desde el inicio con un sólo funcionario, quien ha estado primordialmente dedicado a satisfacer las necesidades de información de los distintos organismos financiadores y de administración pública, a través de un gran número de informes orientados al seguimiento de metas cuantitativas. A los reportes de actividades y gastos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales (SEFIN, BCIE, FIDA, UPEG-SAG), se suman diversas peticiones urgentes del despacho presidencial u otras instancias de gobierno, que recaen principalmente en el encargado seguimiento y evaluación. Esto explica el por qué, en el momento de la Misión de la RMT, se encontró que los intentos de implementar un sistema de seguimiento y evaluación funcional son incipientes. De acuerdo a lo referido anteriormente, los reportes del sistema de seguimiento han sido suficientemente funcionales para responder a estos requerimientos externos al proyecto, pero presentan debilidades en el seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios prestados, los efectos de las actividades realizadas y del grado de cumplimiento de los resultados esperados del Programa. Al mismo tiempo, se ha arrastrado la dificultad de construir una base de datos unificada de usuarios del Programa, que permita identificar con precisión los beneficiarios/as por línea de acción, sin riesgos de duplicación o sub-registro de datos. Las orientaciones que entrega FIDA en su diseño establecen la necesidad de construir un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, de carácter participativo, cuyo desafío principal es “facilitar la reflexión crítica sobre los

avances, resultados, problemas y riesgos para retroalimentar las decisiones de la UGP y generar aprendizajes para los actores involucrados".

En la práctica, la UPSE del Programa ha tenido un rol reactivo a los múltiples requerimientos de las instituciones que hacen seguimiento a la ejecución, concentrando la preparación de informes requeridos por las diversas instituciones, sin margen para otras tareas.

Otros hallazgos de la Misión de RMT y que son prioritarios para su atención son:

- El **Sistema de Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento orientado a resultado del Programa** requerido específicamente para la operación del Programa, no ha sido desarrollado y se arrastran debilidades en las tareas básicas.
  - Planeación
    - EmprendeSur ha logrado programar los planes operativos, los informes solicitados por las entidades financiadoras y de gobierno, que reportan principalmente metas físicas y de ejecución financiera.
  - Seguimiento
    - El enfoque principal del seguimiento es la medición del avance de metas físicas (actividades o productos) y financieras, sin un seguimiento a indicadores de resultados. Aún así, los mecanismos de generación de la información y control de la misma presentan debilidades.
  - Evaluación
    - Los procesos de evaluación no han iniciado por ahora como parte de las actividades de la UPSE. Si bien se efectuó el estudio de base de los indicadores RIMS, no se realizó una línea base de indicadores clave que sirva de referencia para las futuras mediciones. Tampoco se han implementado mecanismos participativos de evaluación con las organizaciones apoyadas o con beneficiarios de las acciones (jóvenes, municipios).
- Únicamente se tienen **bases de datos** que son creadas y administradas por cada responsable de componente, subcomponente o unidad y no se

consolidan en la UPSE, lo que implica un alto nivel de riesgo. Los datos se capturan de diversos instrumentos utilizados en la ejecución.

- Se encontró que el Programa dispone de una buena información de mercado en el Componente a cargo que se encuentra en un muy buen nivel de sistematización y que necesita ser socializada hacia las organizaciones.
- El nivel de riesgo se potencializa por el uso de **equipos de cómputo** vulnerables que no tiene software original y anti-virus. Se identificó que una de las principales dificultades para un trabajo eficiente del personal del Programa es la condición de alta vulnerabilidad en sus sistemas y equipos informáticos que afecta la seguridad de la información, el acceso a internet y el uso aplicaciones necesarias para desarrollar su labor

Pese a que en sucesivas misiones de supervisión se han establecido medidas acordadas conducentes a mejorar el desempeño en esta área, sigue como desafío pendiente la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación efectivo que permita el seguimiento del logro de los resultados y sea una herramienta de gestión útil a la toma de decisiones de la gerencia del Programa.

La UPEG/SAG ha desarrollado una plataforma de seguimiento para los proyectos de competitividad, incluyendo EmprendeSur, pero aún es una herramienta en construcción y no es claro cuando pueda estar disponible para apoyar la labor de la UPSE. El Programa ha participado en las fases de desarrollo de esta plataforma, pero a la fecha de la Misión aún no había ingresado la información específica de sus usuarios y planes, lo que habría permitido dimensionar el aporte del sistema a las necesidades de gestión de información del Programa.
Aunque el sistema está pensado para responder a necesidades de política pública y no necesariamente para la administración de proyectos y programas del FIDA, se muestra apertura para adaptarlo a las necesidades de los proyectos, pero se espera que esto se logre en el corto plazo con un trabajo más coordinado y sistemático entre el equipo realizador y los proyectos.

Priorización de Recursos

Es importante mencionar que, para estar en las condiciones de desarrollar la generación de conocimientos y aprendizajes, se priorizaron recursos por parte del Programa para resolver necesidades básicas como son:

- El **equipamiento y rehabilitación** de 3 oficinas (SAG-UAP y UGP) y tener condiciones para favorecer el ambiente de trabajo para el mejor rendimiento del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades.

	▪ Se comprometieron fondos FIDA para acompañar el fortalecimiento del **Sistema de Planeación y Seguimiento iniciado previamente por la SAG**. Por ahora los recursos del Programa no han sido ejecutados, sin embargo, la SAG continúa trabajando en el desarrollo del sistema y mantiene un equipo de personas permanente para tal propósito. Las razones de no haber usado los fondos hasta ahora es que se tomaron recursos de otras fuentes.

INDICADORES RIMS/IMPACTO DEL PROGRAMA COMO ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA

EFECTIVIDAD DE LOS INDICADORES RIMS

Desde febrero hasta noviembre de 2015, el Programa y el FIDA estuvieron analizando la pertinencia de los indicadores RIMS. Durante dicho periodo, el Programa ha revisado con su equipo el Manual RIMS y ha propuesto a la Misión RMT cambios para ajustar la matriz de indicadores de primer nivel y segundo nivel, estos últimos a empezar a reportarse a partir de marzo 2016. Durante la RMT se revisó con cada responsable de componente, coordinador de la UPSE, especialista de género y el director del Programa los cambios propuestos. Estas actividades constituyeron apoyo a la implementación.

PRIMEROS HALLAZGOS DE LA MISION SOBRE EL IMPACTO DEL PROGRAMA

Se preparó la Nota # 9 muestra cómo el Programa tiene la gran oportunidad de contribuir al desarrollo del corredor seco del país, refleja que se ha constituido en una prioridad nacional dada la crítica situación climática y al alto índice de pobreza rural. El Programa puede hacer un aporte sustantivo promoviendo que los pobres campesinos rurales alcancen la seguridad alimentaria, incrementen sus ingresos, y generen oportunidades de empleo, todos estas metas de manera sostenible en el tiempo.

El análisis preliminar incluido en dicha Nota, indica que un productor rural con su familia que obtenga ingresos intrafinca por Lempiras 30.000, estaría en condiciones de afrontar su costo de vida anual, considerando además los ingresos extrafinca. Si el horizonte futuro se vislumbra con la intención de mantenerse con ingresos intrafinca, el productor con su familia necesitarían unas Lempiras 72.000 anuales.

También se muestra que la suma de activos, entre 2011 y 2012 creció un 9%, pero entre 2012 y 2014, el salto de esta organización fue de un 66%, gracias a la intervención del Programa y el acceso a mercados internacionales gracias al potencial del marañón.

ESTRATEGIA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA

ESTRATEGIA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	**HALLAZGOS DE LA RMT**
El Programa debía desarrollar un sistema de gestión del conocimiento con el objetivo de ayudar a que se conozcan, aprendan y asimilen las experiencias que se generen a través de la ejecución del Programa, a fin de mejorar la toma de decisiones, la calidad del trabajo y las intervenciones. La implementación de este sistema suponía: (i) La creación de puntos de encuentro para compartir, debatir y reflexionar sobre las mejores prácticas y aprendizajes. (ii) La creación de puntos de acceso donde los aprendizajes e informaciones útiles puedan estar al servicio del Programa y otros involucrados. (iii) La sistematización de experiencias y procesos sería un medio para apoyar la generación de nuevos conocimientos.	El Programa aún no tiene un planteamiento estratégico para la gestión del conocimiento, sin embargo, durante la RMT se identificaron ya elementos de la estrategia desarrollados por EmprendeSur que incluyen sistematizaciones, manuales, experiencias reportadas y videos de experiencias. Como efectos positivos, se encontró que la interacción con algunos aliados estratégicos, ha generado cambios no esperados en materia de política pública, lineamientos de gobiernos locales y empresas privadas. El caso del FCN, modificó su normativa interna para responder a las necesidades de la población hondureña más allá de su propia misión al hacer tres cambios importantes: i) cambiar su mandato para ampliar su radio de acción más allá de áreas cafetaleras alineado a las cadenas de valor apoyadas por el Programas; ii) aceptar financiamiento de gobiernos locales para la rehabilitación de caminos rurales; iii) aceptar pagos en especie (como horas máquina). Con el INFOP se ha logrado interactuar de forma más fluida con la Cámara de Turismo para hacer programas más pertinentes con la demanda del mercado laboral y las prioridades del Programa y la SAG.
Experiencia Exitosa de Sistematización La Caja Rural Ambiental Santa Isabel participó en el evento de Premios Latinoamérica Verde, evento al cual participaron 1,024 casos ambientales de 22 países de Latinoamérica y España con el fin de mostrar las diferentes acciones que se están realizando para la buena gestión de los recursos naturales. Los proyectos participaron en seis categorías diferentes: 1) agua, 2) residuos, 3) bosques y biodiversidad, 4) energía y desarrollo humano, 5) inclusión social y 6) educación, áreas consideradas como prioritarias para el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Grata noticia es mencionar que el proyecto propuesto por EmprendeSur obtuvo el tercer lugar.	**Acciones de Apoyo a la Implementación durante la RMT**. Para fortalecer la gestión del conocimiento y crear los puntos de acceso al aprendizaje, durante la RMT, se desarrolló junto con el Programa, un portal de gestión del conocimiento, con el objetivo que puedan almacenar, descargar, compartir manuales, videos, evaluaciones, kit de capacitaciones, sistematizaciones por temas y otros materiales de interés. Esto será fundamental para los demás instrumentos de política de la SAG. La página es www.dropbox.com con el usuario km.sag.fida@gmail.com con la clave (EmprendeSur). Asimismo, se dejaron ejemplos de cómo hacer una sistematización, una nota de lecciones aprendidas y un manual de capacitación. En la misma línea, la plataforma de la SAG ya mencionada incluye módulos de información para colaborar con la gestión de conocimientos a partir de los programas y proyectos de esta cartera.

Lecciones Aprendidas/Buenas Prácticas y Replicabilidad

El trabajo desplegado con las alcaldías ha experimentado retrocesos con los cambios de autoridades locales. Una de las lecciones aprendidas después de evidenciar el cambio de autoridades y la dificultad en la ejecución de los planes considerando los ajustes, es que para los siguientes ajustes a los PDM-EmprendeSur, se solicitará que la Corporación municipal en pleno, firme un compromiso para dar fiel cumplimiento a la ejecución del documento atendiendo a sus facultades y atribuciones legales. Estas lecciones se desprenden del resultado 3.

Se identificó que el Programa cuenta con un potente conjunto de aliados estratégicos en el territorio, los cuales han generado modelos de trabajo y lecciones aprendidas importantes a nivel sectorial, sin embargo, el Programa no ha logrado conectar el conocimiento y las lecciones desde el territorio hacia la institucionalidad sectorial, como acción de gestión del conocimiento.

Se tiene aprendido que:

- La producción primaria es parte de un sistema que tiene que estar disponible en un mercado para poder completar el ciclo. Si no existe la forma de cómo dar salida a la producción no habrá cadena de valor.
- Los proyectos no deben ser aislados, ni que apoyen solo a un eslabón de la cadena, deben promover el trabajo interinstitucional con otras organizaciones estableciendo alianzas públicas-privadas, especialmente, en materia de servicios.
- Debe sobresalir el papel facilitador de las entidades de desarrollo para que apoyen a las comunidades pobres en instancias locales, como la creación de mesas de concertación con actores públicos y privados.
- Se debe disponer de una estrategia de articulación con otros actores para que brinden apoyo a los eslabones de las cadenas contemplando una estrategia de desarrollo de servicios microempresariales de calidad y de forma gradual.
- El éxito o fracaso depende de la voluntad lograda entre los actores y las organizaciones empresariales que participan y de su compromiso para con la cadena, compartiendo la información entre todos, con equidad.
- La mejora en el poder de negociación de productores fortalece la asociatividad y su visión empresaria.
- Lograr una capacitación integral de todos los actores involucrados, desde la producción hasta la comercialización es un requisito indispensable para el éxito de los negocios apoyados. El desarrollo de capital social es condición necesaria para generar la autogestión y sostenibilidad de las organizaciones.
- Identificar oportunamente las tendencias de los mercados, en base al origen de la demanda.
- Optimizar la logística de distribución obliga a que los productores asuman etapas del proceso de distribución y comercialización.
- La creación de redes de cadenas de valor, aumenta el nivel de escala, diversificando la oferta y agregando valor.

Se espera que al implementar la Estrategia de Gestión del Conocimiento se podrán revisar las lecciones aprendidas e ir estructurando de mejor manera los aprendizajes para identificar buenas prácticas y lograr que sean replicables.

CONCLUSIONES ESTRATEGIA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Una de las mayores fortalezas del Programa son sus aliados estratégicos, tal como quedó evidenciado con la reunión del día martes 10 de noviembre de 2015 con los siguientes aliados estratégicos: INFOP, SEDUCA, INAM, FCN, FUNDER, IICA, RDS-HN, IDE, GOAL e IHCAFE. La reunión, presidida por el Señor Ministro Jacobo Paz, hizo evidente que los objetivos de los aliados estratégicos participantes tienen puntos de inflexión relevantes y hay espacio para lograr sinergias, para contribuir de forma más eficiente y potente en temas clave.

La estrategia de Gestión del Conocimiento requiere aún ser articulada para cumplir con el propósito de brindar mejor información basada en lecciones aprendidas y estar en condición de contar con espacios de reflexión para generar mejores prácticas en el marco institucional de la SAG.

EFECTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos

La gerencia del Programa está bajo el liderazgo de una capaz para alcanzar los resultados. Se identificaron oportunidades de mejora en la comunicación, redistribución de recursos humanos y delegación de responsabilidades formales para mejorar la efectividad del Programa.

La administración de los recursos humanos reconoce la rotación de la planilla, que en el momento de la RMT ha logrado ser subsanada hasta el 75% del equipo conformado según la reestructuración realizada en febrero de 2012 y aprobada por el FIDA. Esto dificulta mantener al equipo capacitado y en plena ejecución. En lo que respecta a las adquisiciones, la demora en los procesos ha impactado negativamente en el avance físico financiero de las actividades del Programa, debido principalmente a que no se ha implementado el Fondo Rotatorio y la demora en la resolución de exoneración de impuestos.

Estructura Organizacional del Programa (UGP)
En cuanto a la estructura organizativa del Programa, se observa la necesidad de mejorar el desequilibrio de la carga de trabajo en el personal que se ve más afectada en ciertas épocas del año por la demanda de los procesos de la intervención. Además de valorar los mecanismos de coordinación y de manejo de conflictos.

Estructura Organizacional de la Unidad de Apoyo Administrativo (UAP/SAG)
Por otro lado, con la creación de la UAP/SAG, se modificó la estructura de la Unidad de Administración y Contabilidad de la UAP prevista en el diseño. Se transfirió la contabilidad y la gestión de desembolsos a la UAP/SAG en consulta con el administrador del Programa. El rol principal del administrador, quien cuenta con un asistente, es ahora el de facilitar los procesos administrativos con la UAP/SAG, la administración del fondo rotatorio y el acompañamiento a los técnicos del Programa en lo concerniente a su área.

Si bien existía una gran expectativa en que la UAP/SAG facilitara los procesos administrativos entrabados con la administración del PNUD, se advierte aún falta de fluidez, lentitud en la respuesta a los requerimientos y muy baja autonomía operacional de la Gerencia del Programa dado que ahora se multiplicarán las responsabilidades de la UAP-SAG por los nuevos proyectos que se agregan a su administración, su capacidad de respuesta podría ser una amenaza real a la operación del próximo año.

EFECTIVIDAD EN LA ADMINISTRACION

Sistema Contable

Sobre el sistema contable, no obstante que el Programa no cuenta con un sistema propio, su contabilidad es realizada en línea desde el SIAFI y UEPEX en conjunto con la UAP/SAG. Cabe señalar el antecedente de la contratación realizada por parte del PNUD para un sistema contable que no se concluyó y por el que se efectuaron pagos que están siendo observados por la auditoría interna de la SAG.

Auditorías del Programa

Se destaca el cumplimiento en tiempo y forma de la presentación de las auditorías externas al FIDA y la adopción de las recomendaciones realizadas por los auditores por parte del Programa. Estas tendrán que reflejarse en los próximos ejercicios, realizando los procesos de contratación y presentando los informes en tiempo y forma a través de la UAP/SAG.

Avance físico-financiero
La Misión constata la sub-ejecución técnica y presupuestal del Programa que es preocupante por el tiempo que resta a la ejecución., aunque se aprecia un panorama más alentador para el año 2016 por la recepción de los Fondos del BCIE en el segundo semestre de 2015, completando la disponibilidad de recursos de todas las fuentes de financiamiento. Se reconoce que la priorización del Programa desde el nivel presidencial es una oportunidad para lograr una ejecución satisfactoria.

ESTRATEGIA DE SALIDA Y SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	HALLAZGOS DE LA RMT
La sostenibilidad fue planteada bajo los siguientes pilares: i) El fortalecimiento organizacional ii) La articulación de los negocios rurales a cadenas de valor asociada a las inversiones del Programa. iii) Las alianzas con instituciones y empresas presentes en los territorios, facilitando la continuidad de los canales de comercialización, la asistencia técnica, el acceso a financiamiento y la provisión de insumos más allá de la vida del programa. iv) Las alianzas con municipios y crear capacidades en los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo en los territorios que pueden continuar de manera autónoma. v) La institucionalización de los planes estratégicos de los gobiernos municipales formulados con el apoyo del Programa para favorecer la continuidad de las acciones. vi) El desarrollo de capacidades técnicas, administrativas, financieras, gerenciales y operativas para la autogestión social y económica de las organizaciones de productores rurales.	El Programa ha puesto de manifiesto la debilidad general de las organizaciones en las áreas de ejecución y la necesidad de profundizar en los esfuerzos sostenidos en su fortalecimiento y consolidación bajo el hallazgo de que los buenos negocios fracasan con organización débil, en tanto organizaciones de mayor consolidación, pueden aprender y superar experiencias de negocios fracasados y volver a emprender en casos extremos. Los elementos de sostenibilidad deben ser capaces de dejar organizaciones autónomas y rentables que cuentan con socios y socias empoderados. Esto está fuertemente vinculado a la estrategia de salida en donde se esperaría el abandono de la visión paternalista para comprometerse con su propio desarrollo y crecimiento. La sostenibilidad está basada en la propuesta de los ejes estratégicos del Programa, de los resultados y del impacto que se espera lograr. En forma específica se abordan los siguientes elementos: **Alianzas Estratégicas** Las alianzas publico- privada fueron identificadas como una fortaleza del Programa y fueron documentada en el siguiente apartado. **Fortalecimiento organizacional** Las Misiones de supervisión han puesto de relieve que acciones de capacitación aisladas, no son eficientes para lograr organizaciones fortalecidas con capacidad de autogestión y, en este sentido, la estrategia con aliados estratégicos que permanecerán en el territorio es indispensable, para dar continuidad al fortalecimiento de las cadenas de valor y a la competitividad de los negocios. Se requiere identificar a las personas idóneas de cada organización, para reforzar su adiestramiento teórico y

habilidades prácticas en temas acordes a las necesidades de cada organización, las cuales ya han sido identificadas en el Plan de Capacitación del Programa EmprendeSur. Es preciso mejorar las capacidades técnicas y de gestión empresarial de las organizaciones de productores, para facilitar su transformación en empresas asociativas.

En materia de Servicios Financieros Rurales, es imprescindible propiciar la educación financiera de la organización para dar a conocer las alternativas de financiamiento a las que puede acceder y para la prevención de sobre-endeudamiento. Por otra parte, se requiere proponer a las entidades financieras formales servicios de micro financiamiento adaptados a las necesidades, desempeño y capacidad de pago de la organización.

Asistencia Técnica

Se requiere reforzar el acompañamiento de los técnicos del Programa, para consolidar los procesos de asistencia técnica con alianzas público-privadas para la producción, la comercialización y conexión con mercados dinámicos locales, regionales, nacionales e internacionales, posibilitando el avance de las organizaciones a estratos mayores de emprendimiento.

Gestión del Conocimiento

Es necesario fomentar la organización de foros de difusión de casos exitosos de organizaciones de productores agropecuarios rurales pobres apoyados por el FIDA, así como la socialización de lecciones y enseñanzas aprendidas. En las Misiones se han identificado casos que ameritan su documentación y propagación como medio práctico de capacitación, como el caso del método de capitalización y uso del fondo revolvente de organizaciones de productores rurales como la COCASAM.

La focalización y formulación de nuevos planes de negocios debe contemplar un análisis de los mecanismos reales de sostenibilidad desde el punto de vista organizativo, productivo y comercial. Los planes deberán ser aprobados en la medida que se tenga el tiempo suficiente para brindar acompañamiento, capacitación y asistencia técnica necesaria para la consolidación del negocio posibilitando dinámicas de autogestión que permitan su sostenibilidad.

Esta visión debe propiciar que cada vez más empresas del sector agroindustrial privado están incluyendo a los grupos de productores marginados en sus cadenas de suministro, ya sea como socios, clientes o como proveedores. El Programa debe vigilar que no se

	presente la potencial desigualdad en la relación entre los pequeños productores rurales y el sector empresarial privado, con el fin de evitar más prácticas empresariales injustas y de explotación.

ESTRATEGIA DE ALIANZAS ESTRATEGICAS. ELEMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD

ESTRATEGIA DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	HALLAZGOS DE LA RMT
El diseño contempla la suscripción de convenios con socios estratégicos con universidades, centros de investigación y cámaras comerciales y empresariales para el desarrollo de la competitividad rural, según los requerimientos del desarrollo de nuevos productos y nichos de mercado. Se considera estratégico establecer alianzas productivas y comerciales con empresas privadas para dar condiciones de viabilidad y sostenibilidad a los negocios rurales, así como alianzas entre las cajas rurales y entidades financieras. Para determinar la contribución de las alianzas en los resultados, se considera el seguimiento de las acciones.	Por ahora, se reportan avances con aliados estratégicos público-privados, privados-privados y públicos-públicos que son una fortaleza del Programa. Esto incluye: universidades, centros de investigación y cámaras comerciales y empresariales para el desarrollo de la competitividad rural. Si bien la efectividad de los aliados aún no puede ser valorada, ya se observa como un elemento de sostenibilidad. El Programa logró la suscripción de compromisos de co-inversión con gobiernos locales. El arreglo para la implementación de la rehabilitación de caminos rurales de la red terciaria, es una de las principales fortalezas con las que cuenta el Programa, principalmente por la alianza tripartita entre el FCN mediante Convenio Marco, los gobiernos municipales y las comunidades. Dicha alianza tripartita les ha permitido hacer sustanciales ahorros en cuanto al costo de mejoramiento y/o rehabilitación de la red terciaria de caminos. Se han establecido relaciones con FUNDER, ICADE, Visión Mundial, IHCAFE para asistencia Técnica y específicamente para servicios rurales. Estas instituciones son las que habitualmente formulan los planes de inversión con un monto establecido de USD 2,500 (montos inferiores a otros proyectos). Estas PSER son las que mayormente participan en las cadenas territoriales y su rol podría extenderse mas allá de la vida del Proyecto. La asistencia técnica y la capacitación post-aprobación del plan, no necesariamente la brindan aquellas PSER que participaron de la formulación. Se hace un concurso con el análisis de propuestas técnicas y económicas para decidir entre varios PSER o consultores individuales. A veces, las PSER no tienen disponibles consultores temáticos por los que los

	consultores individuales acceden a mayores oportunidades. Los PSER generalmente brindan AT y los consultores individuales se focalizan a la capacitación Un aliado importante para SFR es el BCIE y se entregó durante la Misión de RMT una Propuesta de Inversión de los Fondos para la Facilitación del Acceso a los Servicios Financieros Rurales y se acordó remitirla al FIDA para No Objeción, se trata de USD 1.5 millones de los fondos disponibles de esa fuente. El Programa ha promovido establecimiento de alianzas privadas para establecer lazos comerciales de las organizaciones de acuerdo con los PNS y PDO, tanto para facilitar el acceso a mercados de sus productos, como para articular a los productores a la provisión de insumos y asistencia técnica especializada. Este tipo de alianzas se formalizan con entidades como IHCAFE, Fondo Cafetero, IDE e IICA. El Programa ha experimentado demora en la formalización de Convenios con empresas privadas y convenios de colaboración. Las causas analizadas en la sección del plan de adquisiciones muestran problemas administrativos que requieren ser solucionados. Es necesario documentar la calidad de las alianzas logradas y asegurar que entre ellas se encontrarán instituciones públicas responsables de la seguridad alimentaria y el cambio climático para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones con planes de inversión y la atención a productores y productoras individuales. La participación prevista en el diseño de la DGA de la -MiAmbiente para los PSA tiene que ser documentada, incluso si no hubiera co-ejecución lograda para estar en condición de aprender sobre este proceso.

XI. CONCLUSIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD EN LAS LINEAS ESTRATEGICAS

195. Se plantearon 2 grupos de líneas estratégicas en el Programa para conseguir los resultados. Los primeros tres han sido analizados y se han presentado las conclusiones en los apartados anteriores excepto por caminos rurales, razón por la cual se incluyen en este apartado como elemento que contribuye a la sostenibilidad en el acceso a mercados y encadenamientos.

1.- Creación y consolidación de Encadenamientos Empresariales (alianzas entre pequeños productores y actores comerciales)	***2.- Fondos de Coinversión***	***3.- Servicios Financieros Rurales:***	***4.- Caminos Rurales de Acceso:***

196. Esta línea de acción busca implementar una estrategia dirigida a vincular las Caja Rurales y organizaciones insertas en encadenamientos empresariales con oferentes de servicios financieros existentes en el área de influencia entre los que se encuentran cooperativas y bancos. La vinculación está planteada a través de dos enfoques:

a) Fortalecimiento técnico-financiero de las Cajas Rurales
b) Facilitación del acceso de las organizaciones con Planes de Negocios a los SFR existentes.

197. Se espera que las Cajas Rurales sean fortalecidas en el uso de herramientas de intermediación financiera, en la implementación de un sistema de monitoreo del desempeño financiero, en el uso y adopción de un modelo de calificación del riesgo, y un sistema de desempeño social y ambiental. En cuanto a los encadenamientos productivos se plantea capacitarlos en registros, contabilidad y administración básica y en el desarrollo de un récord bancario. Los instrumentos a financiar con el Fondo de Expansión de los SFR previstos incluyeron:

a) Cofinanciamiento de seguros
b) Fondos de garantía o certificados de garantía
c) Cofinanciamiento de capital de trabajo (capital semilla) con un aporte inicial (ahorro en efectivo) de los integrantes del encadenamiento.

4.- Caminos Rurales de Acceso: Mejoramiento/rehabilitación de tramos selectos de caminos rurales terciarios, priorizados con criterios de apoyo al funcionamiento de las cadenas de valor y de facilitación de la integración de los habitantes y las aldeas a la vertiente principal social y económica del país, a ser ejecutados en base a planes de desarrollo para-municipal (mancomunidades).	La delimitación de los tramos estratégicos (Longitud/kilómetros) ha logrado ser efectivos gracias a la coordinación con municipalidades y mancomunidades. Al cierre de septiembre de 2015 se cuantifican 89.90 kilómetros rehabilitados, lo que constituye el 32% de avance y con las actividades en proceso, se estima llegará al 89% en beneficio de 7 cadenas de valor por lo que se estima alcanzará la meta prevista antes del cierre de la ejecución. Los caminos rurales concluidos están localizados en 21 municipios del área de influencia de EmprendeSur. La promoción del Programa para el mejoramiento de caminos ha sido favorecida con los aliados estratégicos, como es el caso del Convenio con el FNC que logró integrar, en una segunda etapa de la rehabilitación, recursos de gobiernos municipales. En la sección de gestión del conocimiento se reporta mayor información. La rehabilitación de los caminos rurales mediante acción tripartita – gobierno central – municipal y aliados estratégicos - ha sido un mecanismo eficiente que ha permitido ahorros hasta del 60% en el costo por kilometro rehabilitado. Esto muestra que es efectivo diagnosticar y planificar con la intervención de municipalidades, comunidades y agencias de desarrollo.

	En cuanto al acceso a mercados y encadenamientos, el diagnóstico de la cadena de marañón ha contribuido a la efectividad en la intervención con organizaciones con planes de inversión, ya que está priorizado en la política pública; resto de las cadenas, trabajan con información oficial, análisis y breves estudios complementarios que apoyan la toma de decisiones del Programa. Se encontró que al mejorar los caminos, nuevos grupos con población objetivo han sido identificados y/o han presentado solicitud de apoyo al Programa, principalmente en la cadena de café. En resumen de los avances en la rehabilitación de segmentos clave priorizados de caminos rurales terciarios, hacen suponer que el Programa logrará la efectividad requerida en esta línea de acción y permitirá mejorar el resultado del componente 1, incluso potenciando su alcance en virtud de la eficiencia reportada en los ahorros que revelan un uso de los recursos. Los elementos relevantes no encontrados o pendientes están reportados como recomendaciones.

198. El segundo grupo estratégico se conformó por con los siguientes elementos que han sido abordados en este Informe:

1.- Desarrollo organizacional y territorial	***2.- Inversiones para el desarrollo humano***	***3.- Seguridad alimentaria y mitigación del riesgo climático***	***4.- Fortalecimiento institucional de la SAG y FONADERS***

199. En resumen, el Programa ha enfrentado problemas externos que han afectado la eficacia y eficiencia dando como resultado un bajo nivel de ejecución para los cuatro años netos de operación. Los avances reportados de acuerdo con el marco lógico aún no son satisfactorios al analizarlos por resultados, pero se tienen buenas expectativas de que durante 2016 y 2017 se consolide el avance en forma satisfactoria. Los más destacables son:
a) Existieron múltiples condiciones que limitaron los avances en la ejecución, la más importante fue la demora en la disponibilidad de los financiamientos.
b) Un débil sistema de seguimiento y evaluación está impidiendo precisar logros y medir los avances de los resultados.
c) El diálogo de políticas y el fortalecimiento institucional aún tiene pendiente la sistematización de experiencias como parte de la estrategia de conocimiento que deberá establecerse.
d) El empoderamiento requiere de un proceso claro por parte del Programa para poder lograr una participación efectiva con igualdad y equidad.
e) Existen indicios que presumen el impacto del Programa en el aumento de los ingresos y en el empleo de la población atendida.
f) Existe una baja eficiencia de la UGP motivada por una baja autonomía operativa y lentitud en procedimientos administrativos.

XII. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Efectividad del Marco de Políticas como elemento de Sostenibilidad

Es indispensable que el Programa presente en la próxima Misión de Supervisión, un plan delimitado de lo que se constituirá como los aportes específicos de EmprendeSur a un Marco Regulatorio de Agronegocios y estar en condición de medir el avance con un indicador claro, preciso y cuantificable.

Durante la Misión de RMT, se identificaron ventanas de oportunidad para el fortalecimiento del sector desde la institucionalidad pública, tales como:

i) Apoyar el Plan nacional de una cadena de valor priorizada dentro de las actividades que desarrolla la SAG (tal como se hizo con la cadena del marañón).
ii) Apoyar la mejora en planes nacionales, desde el diálogo que realiza EmprendeSur en los Comités de cadena en las que ya participa (p.ej. la Cadena del Marañón y otra cadena priorizada), incluyendo la normalización y certificación de las BPA y BPM. El Programa reporta la vinculación positiva en las diferentes comisiones interinstitucionales de Agronegocios de la SAG.
iii) Invertir en mejorar las capacidades, habilidades y conocimientos especializados de los técnicos presentes en el área sur del país (tomando la experiencia de JICA).
iv) Fortalecer las capacidades de la UAP para el desarrollo de sus funciones.
v) Promover un diálogo sobre la institucionalización de las Cajas Rurales con el IDECOAS, institución que tiene a su cargo el PRONADERS, el cual absorbió las funciones de DINADERS y FONADERS.
vi) Apoyar en la formulación del Plan Nacional de Agronegocios para el fortalecimiento de PRONAGRO e INFOAGRO, como otras relacionadas dentro de la SAG;
vii) Apoyar la formulación e implementación de la Estrategia de Cambio Climático y Medidas de Mitigación y Adaptación, que incluye el manejo de recurso agua y suelo.

Efectividad del Diálogo de Políticas

Para mostrar la efectividad del Programa en el **diálogo de políticas**, es indispensable dar a conocer los resultados logrados con la participación del Programa. Se requiere documentar y sistematizar experiencias.
Los 4 espacios de diálogo político del sector anuales deberán ser presupuestados en 2016 y 2017 por parte de EmprendeSur para que sean organizados y desarrollados por la SAG buscando consolidar el impacto del Programa a favor de la población rural.

Estrategia de Desarrollo Municipal

Los espacios ganados por el Programa en diferentes mesas técnicas deben incorporar a líderes comunitarios y representantes de organizaciones apoyadas, ya que deben ser parte de la toma de decisiones que afectan directamente a la población atendida y se trata de un elemento de sostenibilidad. Esto apoyará la estrategia de desarrollo territorial y para el Programa representa una oportunidad para impulsar la gestión de iniciativas innovadoras como el Turismo Local vinculado a corredores biológicos en cuencas protegidas y planes de gestión en Microcuencas

Efectividad de los Recursos Humanos

Efectividad en la Coordinación entre UGP y UAP-SAG
Se requiere una mejor coordinación entre los recursos humanos de la UAP/SAG y la UGP para potenciar la ejecución y disminuir los tiempos de gestión y respuesta efectiva a los procesos que afectan la dotación de servicios a la población atendida. La mejora en la coordinación tendrá que ser visible en la eficiencia en los

procesos gestionados con la UGP y UAP-SAG. Se debería prever un plan de acción conjunta anual (camino crítico) y cumplimientos bimestrales y evaluar los márgenes u holguras de tiempo que disponen para sus resultados.

Estructura Organizacional del Programa

Se requiere evaluar la funcionalidad de la estructura organizativa del Programa y la redistribución del personal actual para mejorar el desempeño y:

- Equilibrar las cargas de trabajo
- Fomentar el trabajo en equipo
- Mejorar la coordinación y comunicación en el equipo tanto técnico como administrativo de las diferentes instancias que participan en la ejecución (UAP/SAG, UGP, otros)
- Revisar y ajustar los flujos de procesos y la articulación entre componentes y unidades.

Posteriormente, determinar si es adecuado o no contratar recursos humanos adicionales tomando en cuenta la racionalidad del gasto y eficiencia esperada.

Política de Contratación de Recursos Humanos

Se debe revisar la política de contratación de personal para identificar diferencias que pueden tener implicaciones legales junto con la política salarial, tanto en los montos mensuales ofrecidos como en la oportunidad de contar con incrementos anuales. Se debiera asegurar salarios competitivos para contar con personal calificado y prever incrementos anuales que motiven al personal a permanecer trabajando en la UGP. Se deben buscar los mecanismos que permitan contratar el personal mejor calificado e incentivos para mantenerlo. Cualquiera que sea el resultado de la revisión de política, tendrán que tomarse las decisiones correspondientes e informar formalmente a los recursos humanos involucrados para mantener la transparencia requerida.

Recursos Humanos Capacitados

El personal debería contar con el perfil, capacidades y habilidades requeridas para el puesto y la oferta de capacitación del Programa ser puntual y con el objetivo de sumar sus fortalezas a los esfuerzos por lograr los resultados y el impacto del Programa. Se debe entonces intensificar la capacitación del personal siendo un apartado del Plan de Capacitación integral referido en este Informe con mayor énfasis para las organizaciones y población atendida. La evaluación del personal debe ser realizada objetivamente para determinar si el personal cumple o no con las expectativas y genera o no valor agregado a la visión del Programa. Es importante mencionar que se cuenta con recursos en la categoría de capacitación.

Gerencia del Programa

Se requiere asegurar la efectividad en el aprovechamiento de los recursos del Programa por lo que se tendrá que asegurar el cumplimiento de las recomendaciones hechas en este Informe y mantener una vigilancia puntal en las responsabilidades delegadas para la planeación, seguimiento y evaluación del Programa. Se requiere que la gerencia cuente con información confiable y oportuna para la toma de decisiones y en forma participativa se implementen soluciones efectivas a los retos enfrentados por el Programa. Se considera que esta dinámica de trabajo podría facilitar una más rápida integración de los miembros incorporados recientemente y mejorar las comunicaciones.

Logística y Operación

Es necesario mejorar la logística y operación del Programa y de la UAP/SAG a través de la optimización de los recursos disponibles del Programa, sobre la base de una eficiente planificación considerando la disponibilidad de recursos físico y económicos.

Procesos de contratación y Plan de Adquisiciones

Se observó que los términos de referencia en relación a las contrataciones para capacitaciones y asistencia técnica deberían ser más concretos y precisos para hacer más ágil el proceso de adquisición de dichos servicios procurando una comprensión clara de las partes y una "no objeción" más rápida.

Órganos de Apoyo a la Implementación
Las operaciones del CDP deben llevar un orden cronológico de las sesiones, en el año 2015, se inicio la numeración en 1 siendo lo correcto 12.
Con el fin de mejorar la eficiencia del Comité Técnico, se recomienda organizar la presentación de proyectos y la programación de sesiones, dando la información suficiente y oportuna a los miembros y asegurando que en cada sesión no se revisen más de 5 propuestas por vez.

Limitaciones/Bases de Datos

Es obligado que el Programa resuelva a la brevedad la consolidación de datos que se utilizan para reportar los avances de indicadores y hacer confiable la información con la que se elaboran los informes para distintos usuarios internos y externos.

Una base de datos unificada es indispensable para cuantificar de manera rápida y confiable los usuarios por sexo y edad, por cada línea de acción del Programa y posteriormente establecer el universo de datos que reportará avances de indicadores y establecer cambios en los resultados e impactos.

Se requiere crear un consolidado de datos e información para permitir el seguimiento y evaluación posterior de todo el Programa, así como la entrega de reportes con información confiable oportuna para facilitar la toma de decisiones y revertir las debilidades del Programa en esta área.

Equipo de Computación

Se requiere en forma inmediata asegurar las condiciones básicas para proteger la información almacenada en los sistemas y equipos informáticos y ofrecer al personal las herramientas necesarias para cumplir con su labor. Para lo cual se requiere el trámite de la exoneración de impuestos ante la DGI, gestión que realiza la UAP/SAG.

Eficiencia en la Dotación de Recursos Financieros

Presupuesto

Es necesario en 2016, gestionar los recursos suficientes para que las organizaciones ya identificadas, puedan ser financiadas en caso de cumplir a cabalidad con los requisitos establecidos para la asignación de recursos y los proyectos de inversión sean considerados viables y rentables. Quedando muy poco tiempo de ejecución, se necesita una impecable articulación funcional para alcanzar niveles aceptables en cuanto a resultados y metas.

Desembolsos
Los desembolsos del Programa deben basarse en una estrategia acordada entre la UAP/SAG y SEFIN, para mejor movilización de recursos y para poder mantener una ejecución en tiempo y forma.

Con el fin de lograr una mayor eficiencia de movilización de los recursos del BCIE, es importante que el Programa y la UAP/SAG manejen de forma eficiente los procedimientos del Banco (desembolsos y liquidación de gastos) que son diferentes a los que utiliza el FIDA (Fondo revolvente sobre la suma designada).

Recursos de Contrapartida

La Misión encontró que no se ha registrado el monto correspondiente a la exoneración de impuestos, por lo que se insta a la administración local realizar los registros pertinentes en tiempo y forma y que los mismos sean reflejados a nivel contable para la próxima misión de supervisión, correspondiente al I semestre del 2016. Tendrán que reflejarse también los aportes de las personas usuarias del Programa.

Transparencia y rendición de Cuentas

Es fundamental la participación de la auditoría interna de la SAG, como instrumento de asesoría para minimizar problemas de control interno que puedan presentarse en el Programa y en la UAP/SAG. Esta participación debe ser planificada y coordinada con los diferentes actores. A nivel de las organizaciones con desembolsos, se recomienda incentivar mecanismos participativos de rendición de cuentas.

Efectividad en el Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación.

Elementos de la Planeación del Programa

Se tendrá que establecer a la brevedad una planeación real de lo que será posible alcanzar en lo que resta del plazo de ejecución y en este sentido, tener claridad de las metas que podrá o no cumplir, de acuerdo con los indicadores del **marco lógico**. Se requiere primero, una solución pronta e ineludible de la falta de consolidación y validación de las bases de datos que deberán quedar bajo la total responsabilidad de custodia de la UPSE y asegurar que la adecuada desagregación de datos. (Como ejemplo, el dato ausente de la edad de las personas en todas las intervenciones del Programa impide medir la efectividad de la inclusión por tipo de población). Es importante señalar que las tareas de planeación, seguimiento y evaluación competen a todo el personal de la UGP, la UAP/SAG y también a las otras instituciones involucradas en la implementación.

Las bases de datos deberán incluir al menos:

i) El universo de personas, familias, grupos y organizaciones identificadas y atendidas a través de los distintos servicios del proyecto.
ii) La categorización de las organizaciones encontrada inicialmente. Esto servirá para determinar cuáles, por debilidad organizacional, deben regularizarse o, en su caso, hacer las gestiones para su legalización, incluyendo detalle del plazo mínimo requerido para alcanzar esta condición básica para el acceso a otros los servicios del Programa. Además constituye una línea de base de la situación inicial de las organizaciones que sirve de referencia para medir los cambios tras la intervención del programa.
iii) La desagregación de actividades productivas, empresariales y comerciales por tipo de servicio así como identificar las que son agropecuarias y no agropecuarias. Esto permitiría hacer un adecuado seguimiento y evaluar separadamente la calidad de los servicios.

Posteriormente, el Programa debe establecer la razonabilidad de las metas del marco lógico, incluyendo también las variables de tiempo disponible de ejecución y los montos programados. Esto le permitirá tener certeza de lo que será posible alcanzar al cierre de la operación y estar en capacidad documentada de solicitar al FIDA modificaciones al marco lógico vigente. Esto incluye:

i) El monto asignado e incremental que tendría que ser razonable por persona, por cadena y por número de personas mínimo y máximo dentro de cada grupo u organización, para hacer atractiva la oferta del Programa para participar en planes de inversión y especialmente para facilitar un grado de consolidación suficiente para permitir su sostenibilidad.
ii) La proyección de recursos para alcanzar las metas de acuerdo con el marco lógico por persona y por tipo de organización, tomando en cuenta el tiempo disponible para completar la ejecución del Programa.

Elementos del Seguimiento del Programa

El Director del Programa deberá:

i) Asegurarse de hacer cumplir el mecanismo de entrega y validación de datos e información a la UPSE y verificar que los informes están elaborados con información clara, precisa y oportuna.
ii) Todo el personal de EmprendeSur deberá estar capacitado en el llenado de información para la recolección de datos y procesamiento de información.

Se espera que el seguimiento tome en cuenta al menos:

103. Seguimiento de indicadores sobre la calidad de servicios o productos entregados por el Programa de forma directa o a través de proveedores (asistencia, técnica, capacitaciones, etc.).
104. Eventuales problemas que enfrentan las organizaciones en la implementación de sus planes (compras, ejecución de obras, procesos productivos, alianzas comerciales, etc.).
105. Medición de efectos de las actividades realizadas, que corresponden a la evaluación continua de los indicadores de resultados y de propósito establecidos en el Marco Lógico.
106. Implementación de un sistema de seguimiento físico financiero para cada plan de inversión.

El Director también tendrá que asegurar que se mantenga un archivo físico y electrónico que de cuenta de la evidencia de los instrumentos de recolección, seguimiento y evaluación que el Programa implemente, como pueden ser:

i) Los acuerdos celebrados con las organizaciones que figuran como alianzas estratégicas. Un ejemplo son las de carácter comercial que benefician los encadenamientos y facilitan la venta de la producción, con lo cual se podría validar la efectividad de la producción, y relevancia que tienen para las organizaciones.
ii) La situación inicial y posterior de los grupos y organizaciones que habrán de mostrar elementos, como el punto de equilibrio para valorar la sostenibilidad financiera y el grado de capitalización.

Seguimiento asociado a Seguridad Alimentaria y Cambio Climático

Los datos mínimos requeridos para el seguimiento asociado a seguridad alimentaria y cambio climático son:

- Personas atendida en forma directa para Subsistencia.
- Número de Familias directas beneficiadas.
- Número de Familias que reciben PSA.
- Número de Hectáreas iniciales.
- Número de Hectáreas incrementadas de producción.
- Número de Sistemas de Riego instalados
- Número de Sistemas de Riego rehabilitados.
- Activos productivos iniciales.
- Activos productivos finales.
- Rendimientos por unidad de área
- Rendimientos de la producción de alimentos.
- Eventos realizados para modificar y mejorar la dieta de las familias y cambios identificados.
- Ingresos por venta.
- Tiempo de almacenamiento de cosechas.

Sistema de Planeación y Seguimiento de la SAG

El Programa deberá continuar trabajando en colaboración directa con la SAG para lograr contar con un sistema institucional, sin embargo, deberá asegurar mientras tanto contar con un sistema de planeación, seguimiento y evaluación propio para responder a las necesidades de datos e información durante la vida del Programa.

Evaluación

Los datos son la primera fuente de información para estar en condición de medir los cambios en las condiciones de vida de las familias y la contribución del Programa y determinar la efectividad en la intervención. En este sentido, es necesario que el Programa tenga clara una **línea de base** y realice un estricto seguimiento a las condiciones de vulnerabilidad iniciales y condiciones logradas para poder valorar los cambios que contribuyen al bienestar de familias beneficiadas con la intervención. Como ejemplo, para evaluar el aporte del Programa a la seguridad alimentaria, se debe documentar los registros de producción y consumo de alimentos de las familias antes de las iniciativas que se está apoyando, principalmente de las familias que se encuentran en subsistencia.

Es indispensable utilizar los mismos mecanismos de levantamiento de información que han sido adoptados por el componente 1 y si fuera el caso complementar con datos de interés con instrumentos ad-hoc y homologar

otros levantamientos de información.

Complementariamente, se requiere incorporar mecanismos participativos de seguimiento y evaluación tanto a nivel de la UGP, como de las instituciones aliadas y de las organizaciones rurales, para una mejor y más oportuna identificación de problemas y medidas correctivas. Entre otros, se requiere evaluar la calidad de los servicios prestados.

Las tareas de evaluación deben ir vinculadas a una estrategia transversal de comunicaciones y gestión del conocimiento para el periodo que resta de ejecución y se capturen y compartan las experiencias y aprendizajes del Programa entre las organizaciones rurales y entre los actores del desarrollo.

Específicamente para los PSA tendrá que demostrarse que éstos son capaces de recompensar en forma suficiente y sostenible las actividades de protección de los sitios de recarga hídrica de los acuíferos.

La calidad de los servicios que se prestan al Programa tendrán que ser valorados posteriormente con mayores elementos de juicio. Por ahora, se asume que podrían ser satisfactorios gracias a la red de aliados estratégicos que ha logrado integrar, a las entrevistas realizadas a la población atendida por parte de la Misión de RMT y al compromiso mostrado por el equipo de EmprendeSur.

En el marco de la RMT se realizó una revisión de los avances de los indicadores de resultados y de propósito a septiembre del 2015 y se facilitó la formulación de un esquema de sistema de seguimiento y evaluación como apoyo a la implementación. Además se acordaron orientaciones para la formulación de un plan de gestión del conocimiento que aporte al objetivo de desarrollo institucional.

Efectividad del Marco Lógico

Se recomienda mantener la sumatoria de los PNS y PDO para contabilizar las 122 organizaciones y validarlo en la propuesta de marco lógico para el indicador 1.2.

Se recomienda mantener la sumatoria de los PNS y PDO para contabilizar las 72 organizaciones y acompañar futuros análisis con información detallada de las cadenas de valor y de la efectividad de los planes para tener organizaciones rentables.

Es necesario valorar si al igual que los PNS, los PDO cumplirían con el propósito de capitalizar las inversiones y de ser el caso incluirlos como parte de la sumatoria del indicador 1.6.

Solicitar los ajuste de las metas de marco lógico para adecuarlas a las metas convenidas en el convenio OFID en inversiones para desarrollo humano relacionadas con el resultado 5.

El Programa deberá presentar una propuesta documentada sobre el análisis del Marco Lógico de acuerdo con el trabajo realizado por la Misión de RMT como apoyo a la implementación.

Efectividad de la Estrategia de Gestión del Conocimiento

Para articular la estrategia de gestión del conocimiento, se recomendó valorar los instrumentos disponibles, definir participativamente los aspectos que requieren respuestas para mejorar la efectividad y eficiencia del Programa para establecer un plan de acción que permita ir construyendo elementos más oportunos y adecuados para la toma de decisiones, además de facilitar la divulgación y el diálogo. Para lograrlo, se indicó durante la Misión, la importancia de aprovechar la fortaleza de las alianzas estratégicas del Programa. Las acción concretas identificada como posibles casos de estudio basado en información disponibles fueron uno asociado a CRACS y otro sobre el empoderamiento en la cadena de marañón. Otras sistematizaciones pueden abonar a la participación efectiva, desarrollo de negocios, acceso a mercados y SFR. Durante las visitas a campo, la Misión de RMT identificó la posibilidad de sistematizar algunas experiencias relevantes en un formato de fácil divulgación como son los micro videos.

Es recomendable compartir las experiencias y aprendizajes hacia otras organizaciones y actores del desarrollo, siendo el más importante la misma SAG y elaborar a la brevedad un plan de gestión del conocimiento para lo que resta del periodo de ejecución que se incorporen a los POA.

Los dos proyectos pilotos identificados en seguridad alimentaria y cambio climático, muestran altas expectativas de sostenibilidad, pero requieren ser sistematizados bajo una lógica de gestión del conocimiento para que sirva como referencia futura y pueda ser replicado en distintas acciones de gestión integral de Microcuenca a través de un sistema de PSA.

Las sistematizaciones de experiencias tendrán que ser alineadas a un Plan de Gestión del Conocimiento para estar en condición de demostrar la sostenibilidad de las acciones, tomando en cuenta que ya se avanza en este proceso en todos los componentes y ejes transversales.

Las actividades de sistematización de los proyectos de PSA deben ser programadas a más tardar en 2016 para estar en condiciones de valorar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de este resultado. Las experiencias de comercialización entre las propias organizaciones apoyadas, pueden ser sistematizadas y transmitidas a nuevas organizacionales buenas prácticas que en un marco comercial pero también de solidaridad

Se requiere establecer un mecanismo de coordinación para divulgar y promover buenas prácticas. Esta difusión de aprendizajes y mejores prácticas deberá programarse durante la vida del Programa.

Efectividad en el Desarrollo Humano

Se requiere que cada plan de inversión, conciba desde la oferta integral de atención del Programa, las acciones de capacitación, formación, asistencia técnica, y asistencia técnica especializada para compensar los bajos niveles de educación, de formación empresarial, de formación técnica y productiva, de la ausencia de cultura financiera para el acceso a SFR, de la falta de información sobre el cuidado de los recursos naturales y los efectos del cambio climático, así como de la necesidad de conocer la dieta necesaria y optima para el desarrollo físico y mental adecuado de las familias.

Oferta de Capacitación, Formación y Asistencia Técnica

Comité de Formación y Asistencia Técnica

El Programa deberá integrar un Comité de Formación y Asistencia Técnica para definir en forma participativa, la oferta de capacitación y formación integral que será integrada por el Programa a través de su propio personal, prestadores de servicios y aliados estratégicos. El Comité será presidido por el Director del Programa y operativamente será ejecutado por la persona responsable del componente 2.

Cada componente, subcomponente o área de responsabilidad tendrá que asegurar que sus contenidos están considerados y al mismo tiempo cumplir con la entrega de información en tiempo y forma.

El Programa deberá enviar al FIDA en el primer cuatrimestre del año el documento que contendrá la oferta integral de formación y capacitación para todos los componentes, ejes transversales y línea de acción del Programa. Para ello deberá al menos desarrollar las siguientes actividades:

i) Iniciar en 2016 con la revisión del borrador de elementos para un plan de capacitación y asistencia técnica que fue trabajado como apoyo a la implementación durante la Misión de RMT para compensar esta debilidad.
ii) Revisar la información disponible en los archivos del Programa sobre las necesidades y demandas identificadas de formación, capacitación, asistencia técnica y asistencia técnica especializada en el levantamiento de información de la población atendida.
iii) Revisar los tipos de planes y servicios que oferta el Programa para reconocer los contenidos mínimos que deberán impartirse.
iv) Reconocer la atención diferenciada para el equipo de EmprendeSur y para las organizaciones, incluyendo las CRACS y tomando en consideración su grado de desarrollo y clasificación.
v) Elaborar un inventario de los materiales de capacitación existentes incluyendo la oferta de aliados estratégicos.

vi) Crear un instrumento que permita seleccionar a las personas en los grupos u organizaciones identificando sus habilidades y capacidades particulares para la mayor efectividad de los aprendizajes.
vii) Revisar la oferta de los aliados estratégicos para comparar y fortalecer la propuesta del Programa y de los propios aliados.
viii) Aplicar una metodología específica en la elaboración del plan de capacitación. Se propone una a continuación.

Propuesta Pedagógica para la elaboración del Plan de Capacitación

Para orientarse a los resultados, se puede aplicar una metodología probada como es la de 4 momentos y 7 elementos que siempre deben estar presentes al proponer el desarrollo de capacidades de acuerdo con parámetros pedagógicos.

Los 4 momentos son:

1. Diagnóstico
2. Planeación
3. Realización
4. Evaluación

Los 7 elementos son:

- Educado/Educador
- Objetivos educativos
- Contenidos Educativos
- Elementos Didácticos
- Recursos
- Tiempo
- Lugar

Contenidos del Plan Integral

A continuación se refieren algunos contenidos mínimos que deberán ser integrados:

- Valor de la asociatividad.
- La generación de valor.
- Los encadenamientos.
- El acceso a tecnología y financiamiento.
- Elementos Financieros como Rentabilidad.
- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Aspectos Jurídicos.
- Seguridad Alimentaria
- Cambio Climático
- Conservación de los recursos suelo, agua y bosque
- Biodiversidad
- Planificación, Seguimiento y Evaluación
- Poblaciones inclusivas para género, juventud, pueblos indígenas

Adicionalmente se deberá incluir la revisión de materiales clave para capacitar y asegurar su aplicabilidad inmediata o continua según corresponda como son:

i) El Manual de Prácticas y Obras de Conservación de suelo incluyendo a los PRIINs.
ii) Instrumentos de recolección de datos y generación de reportes.
iii) Manual de Organización y Funcionamiento de las OMM (con la colaboración intelectual del Instituto Nacional de la Mujer-INAM).
iv) Manual de capacitación ¿Qué es género?.
v) Manual para fortalecer las Organizaciones (elaborados por el Programa).
vi) Manual de Economía para Empresarios/as del Sector Agroalimentario de Honduras (colaboración con SEDUCA y DICTA).
vii) Guía Práctica para Negociar y Comercializar Productos (colaboración con INAM).

Evaluación de los Servicios de Formación y Capacitación y Asistencia Técnica

Independientemente de quien provea los servicios de capacitación, el Programa tendrá que valorar la calidad de los servicios de su propio personal, profesionales independientes, técnicos, empresas y aliados estratégicos incluyendo principalmente, la opinión de las personas atendidas. Esto servirá para identificar oportunidades de mejora en los procesos de capacitación y formación.

El Programa tendrá que demostrar cómo el fortalecimiento logrado con los grupos, organizaciones y CRACS, explica los cambios en la categoría acompañado de una oferta de servicios efectiva para sus socios y clientes. Además de los cambios en el desarrollo humano de las personas.

Transferencia de Capacidades

La transferencia de capacidades deberá asegurar la autogestión y apropiación de la población objetivo en las iniciativas emprendidas, por lo cual el Programa deberá asegurar al menos que los miembros de la organización serán quienes defiendan sus proyectos de inversión en el Comité de Aprobaciones.

Efectividad en la Asistencia Técnica / Alianzas Estratégicas

La asistencia técnica debe ser priorizada en el corto plazo para aumentar los conocimientos técnicos especializados de los beneficiarios rurales y garantizar la sostenibilidad de las inversiones. Es necesario planear y organizar la Asistencia Técnica productiva con criterios de racionalidad y calidad tomando en cuenta las cadenas de valor y la capacidad organizacional y productiva. Esto permitirá focalizar mejor los servicios y trasladar costos de asistencia técnica diferenciados de acuerdo con la capacidad económica de las organizaciones, dejando en las de menor desarrollo pagos mínimos y en las de más alto nivel de desarrollo y generación de ingresos una cuota más alta. Esto tendrá como ventaja crear corresponsabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos.

Sostenibilidad en el Acceso a Mercado y en los Encadenamientos .

Información Contable Financiera

Es indispensable contar con información contable y financiera para reconocer la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones aprovechando las capacidades. Debe documentarse el análisis del nivel de los ingresos netos de las familias campesinas rurales versus su coste de vida, a través de los planes implementados y en ejecución, en relación a sus costos internos, la venta de los productos y otros ingresos extrafinca, debe considerarse para observar el desempeño socioeconómico de las organizaciones y ver la evolución hacia el bienestar digno de las mismas como se aproxima en la Nota # 9.

Integración Vertical y Horizontal

La integración horizontal y verticalmente, en cadenas de valor sectorial y regional en forma de redes territoriales es deseable para alcanzar una serie de oportunidades que les haga sostenible su bienestar socioeconómico.

Análisis de la Cadena de Valor

La fortaleza o fragilidad de la relaciones comerciales de las organizaciones hace indispensables identificar dentro de cada organización a las personas con mayores capacidades para desarrollar habilidades de negociación que logren el beneficio propio y de terceros y que no necesariamente, son los miembros de la junta directiva o su similar. Esto para asegurar la efectividad de los encadenamientos y la formación y capacitación que será recibida por las personas seleccionadas.

El Programa debe vigilar que no se presenten desigualdades y prácticas injustas en la relación entre los pequeños productores rurales y el sector empresarial privado por temas como prácticas desleales, la asesoría jurídica es indispensable. Es necesario ofrecer asesoría jurídica a las organizaciones conozcan las implicaciones legales de sus relaciones con clientes y otras empresas u organizaciones con las que se relacionan para estar en mejores condiciones para llegar a acuerdos convenientes para las partes.

Empoderamiento

Para alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones es necesario contar con un análisis diferenciado de los resultados de la intervención por sexo y edad, con información sobre los roles y relaciones de poder que establecen entre mujeres, hombres, personas jóvenes e indígenas. Elementos esenciales para valorar la igualdad y equidad en las oportunidades de vida. Se espera que la generación de ingresos y la rentabilidad en los negocios fortalezca los mecanismos de distribución equitativa con acciones afirmativas.

Además, con la finalidad de incluir a las mujeres en rubros de producción de mayor rentabilidad y velocidad de rotación de capital, se debería implementar planes de desarrollo de habilidades para las mujeres en las áreas que no son consideradas tradicionalmente del dominio de ellas; incrementando y fortaleciendo la participación de las mujeres en el manejo de unidades de producción agropecuaria, que mejore los rendimientos productivos y las redes de comercialización con el uso de tecnologías limpias para garantizar la seguridad alimentaria.

Específicamente para los menores de 29 años, la participación efectiva debe mostrar hasta dónde los cambios provocados con las inversiones son capaces de retenerlos e insertarlos en actividades lícitas y rentables además de conocer cuántos y cómo se convierten en factores de cambio frente al reemplazo generacional en las organizaciones y las comunidades en las que habitan.

Tomando en cuenta los tipos y modalidades de inversión, el Programa tendrá que reportar con claridad cómo y cuándo se accede a PIGV que es la modalidad utilizada para población vulnerable como son mujeres y jóvenes y cuándo a un PDO, ya que durante la Misión de RMT se determinó que existe una línea poco diferenciada para atender a este tipo de población. Esta comprensión permitirá hablar de la efectividad de los planes y mantener un análisis congruente respecto a su sostenibilidad asociado al empoderamiento.

Efectividad en en el Mejoramiento de Caminos Rurales

Se requiere valorar y demostrar cómo la rehabilitación y mejoramiento de caminos terciarios está permitiendo el desarrollo de los territorios rurales para dinamizar las transacciones económicas, la comercialización de insumos y productos, el acceso a negocios de las organizaciones apoyadas por EmprendeSur, además de eliminar las barreras de aislamiento geográfico y dar acceso a servicios básicos como salud y educación. En ese sentido, es necesario iniciar con la evaluación de las acciones implementadas y continuar con las sistematizaciones como es el caso del FNC.

Dado que los costos de rehabilitación han permitido ahorros en el costo de kilómetros rehabilitados, el Programa tendría que elaborar un breve análisis para valorar hasta donde es posible superar la meta de 280 kilómetros para beneficiar a un número mayor de comunidades, preferentemente, con planes de inversión en ejecución. La consideración de los costos y el tiempo que resta a la ejecución del Programa tendrían que ser incluidos en el análisis.

El Programa tendrá que orientar sus esfuerzos a cumplir al menos con las variables previstas para la sostenibilidad:

Elementos de Sostenibilidad:

- **Estudios de Cadenas de Valor y Caminos Rurales**

El Programa tendrá que delimitar hasta donde será posible en términos de tiempos de ejecución y recursos disponibles, llevar a cabo otros estudios de la condición de los caminos, atendiendo también la viabilidad de los planes y el impacto de las mejoras viales para favorecer a aquellas organizaciones con mejores condiciones de comercializar sus productos y servicios.

- **Planes de Desarrollo Municipal y Recursos**

La inclusión del rubro para rehabilitación y mantenimiento de caminos en los planes de desarrollo municipal tendrá que ser demostrada con la previsión de recursos presupuestales por parte de gobiernos responsables, los aportes de aliados estratégicos además de validar que la mano de obra y materiales locales aportados por la población beneficiada garantizan la contrapartida y el sentido de apropiación.

- **Convenios firmados para la rehabilitación y mantenimiento**

Es indispensable para la sostenibilidad de los caminos, la firma de convenios con municipalidades y aliados para asegurar el mantenimiento de al menos, los 280 kilómetros previstos.

El mantenimiento de los caminos rurales terciarios requiere establecer convenios con otras instituciones que tienen presencia en el sector, que el apoyo esté vinculado con el tipo de iniciativas del Programa y se incluye la participación activa, capacitada y responsable de la comunidad.

- **Contraloría Social y rendición de cuentas**

El Programa tendrá que asegurar las acciones de capacitación con grupos locales para que cumplan con las responsabilidades de contraloría social y supervisión local además de la gestión de recursos para el mantenimiento como parte de la rendición de cuentas. El Plan de Capacitación del Programa tendrá que reflejar los contenidos para posterior evaluación.

Se requerirá también evaluar el grado de involucramiento de las comunidades en sus responsabilidades de contraloría social y la rendición de cuentas, en el aseguramiento del mantenimiento oportuno referenciado en los planes de desarrollo municipal y/o mancomunidades y demostrar que efectivamente se favorece:

- La eficiencia en la entrega de la obra
- La eficiencia en la calidad de los servicios prestados
- La apropiación de las acciones de desarrollo, por parte de los beneficiarios de los proyectos.

Se recomienda revisar el caso de la organización IUCN en la cuenca del Goascorán, que durante las visitas de campo de la RMT, mostró tener capacidades para hacer seguimiento a los caminos rehabilitados en su zona de influencia, esta condición tendría que ser valorada en otras organizaciones.

- **Apropiación**

El trabajo coordinado con los aliados estratégicos junto con la población atendida tendrán en 2016 que evidenciar la eficacia en el establecimiento de mecanismos de apropiación de las obras en el ámbito local asegurando su mantenimiento permanente. Es relevante conocer el grado de satisfacción de las personas que hacen uso de los caminos y gozan de oportunidades económicas y sociales.

El Programa tendrá también que reportar el seguimiento a las las medidas de mitigación y seguimiento establecidas en la MIIA y dar a conocer elementos pendientes para valorar adecuadamente la eficiencia y eficacia de esta línea de acción como son:

Existen algunos elementos reportados que tendrán que ser revisados y documentados para tener mayor información y estar en condición posterior de profundizar el análisis de eficiencia y eficacia como son:

- El número de personas y comunidades beneficiadas en forma indirecta que al menos corresponderían a la suma de habitantes de los caminos interconectados.
- Los beneficios de la infraestructura social.
- El monto de las ventas con planes de inversión de las organizaciones apoyadas.

Efectividad en la preservación del Medio Ambiente

El Programa tendrá que concluir un plan para implementar distintas actividades para que, la totalidad de las organizaciones que ejecuten proyectos de inversión, introduzca tecnologías para reducir la vulnerabilidad ambiental a los pequeños productores de subsistencia como eje transversal. Si se materializaran los sistemas de micro-riego los productores individuales deberán ser considerados.

Para preservar los recursos naturales se establecieron dos ejes para la promoción de obras y prácticas de conservación para la adaptación a los efectos del Cambio Climático: a) **Prácticas de conservación de suelos** y b) **Gestión de los recursos hídricos.** Por ello, el Programa tendrá que demostrar los efectos de mejora en:

- La fertilidad de los suelos por mitigación de los efectos de la erosión hídrica y eólica.

- Eliminación de prácticas de tumba y quemas para evitar erosión de suelos por las lluvias torrenciales y a la escorrentía.

En el caso específico de la caña, el Programa tendrá que valorar las implicaciones para preservar los recursos naturales tomando en cuenta que se trata de un cultivo que demanda una gran cantidad de recurso hídrico y puede erosionar la tierra en la que se cultiva.

Las actividades que deberán ser fomentadas como parte de la preservación de medio ambiente son:

- No quema de los restos vegetales de anteriores cosechas y siembra en curvas de nivel.
- Construcción de barreras vivas y muertas, acequias en contorno, y zanjas de desagüe.
- Mínima labranza y siembra con suelo cubierto.
- Uso de herbicidas para el control de malezas.
- Preparación de abonos orgánicos en aboneras.

Efectividad de los PSA

Para garantizar la funcionalidad de los mecanismos de PSA es requerida la sensibilización de todos los actores para crear condiciones de transparencia, principalmente en la administración de los recursos recaudados, por ello deberá incluirse en el plan integral de capacitación los cursos con contenidos que atiendan la administración de los recursos y la rendición de cuentas que abonan al fortalecimiento de fortalecer las capacidades de gestión.

La formalización de acciones con distritos de riego para la utilización del **recurso hídrico** tendrá que ser documentado para visibilizar el cambio de instrumentos con los cuáles se abordará la intervención.

Sistemas de Riego instalados

Será importante que el Programa reporte y documente la instalación de los sistemas de riego por familias y hectáreas.

Sistemas de micro-riego

Los sistemas de micro-riego serán ofrecidos a productores individuales y será necesario valorar la posibilidad de establecer una lógica de estas inversiones para hacerlas sostenibles incluyendo:

- La lógica de la cadena de valor
- La diversificación de cultivos
- La expansión de áreas de cultivo

Efectividad de los planes de inversión

Se tendrían que aclarar originalmente los montos por plan disponibles para atender la demanda y el potencial de la organización y no tanto a la del formulador, que debe acompañar técnicamente y asesorar sobre las mejores posibilidades.

Efectividad de los planes PLISB

El Programa deberá incluir en sus planes para 2016 las siguientes actividades:

i) Seleccionar el área geográfica y las familias que serán beneficiadas con inversiones para el desarrollo humano, tomando en cuenta los avances reportados a la Misión de RMT.
ii) Detallar en el listado de proyectos de inversión con modalidad PLISB.
iii) Formalizar los convenios con aliados estratégicos clave para inversiones de desarrollo humano.
iv) Concretar los procesos de adquisiciones.
v) Entregar la estrategia para bosques energéticos.
vi) Solicitar los ajuste de las metas de marco lógico para adecuarlas a las metas convenidas en el convenio OFID en inversiones para desarrollo humano.

Bosques energéticos.

Es indispensable establecer un mecanismo de coordinación con el ICF para la dotación de almácigos acorde a las necesidades agroclimáticas de la zona y valorar la viabilidad del modelo de bosques energéticos.

Estrategia de Bancarización

El Programa tendrá que implementar una estrategia de bancarización, mediante la identificación de las necesidades de SFR de las organizaciones de productores rurales agropecuarios y no agropecuarios tomando como un insumo el Informe Participativo de las Cajas de Ahorro y Crédito para su Vinculación a los SFR y definiendo la complementariedad de otros estudios requeridos que podrían tener disponibles otras organizaciones. Tendrá que establecerse un mecanismo para la vinculación y acceso a diferentes instituciones que ofertan servicios financieros rurales.

Por lograr lo anterior, será indispensable realizar de inmediato un mapeo de las instituciones financieras rurales -públicas, privadas y del sector social- que atienden al sector agropecuario en el área geográfica de influencia del Programa, con el fin de identificar y valorar las líneas y condiciones de financiamiento en materia de SFR.

Paralelamente, es importante establecer agendas de negociación y diálogo con las instituciones que ofrecen SFR en el área geográfica de influencia del Programa, para establecer compromisos y posibles alianzas estratégicas sobre políticas que promuevan un entorno propicio orientado a favorecer el acceso de las organizaciones de productores rurales a una amplia gama de servicios financieros.

Efectividad de las CRACS como herramienta de financiamiento

CRACS Diagnosticadas

Para alcanzar la meta de 200 CRACS es recomendable prever el diagnóstico a 11 cajas más bajo la misma metodología aplicada a las 189 en los próximos meses, para facilitar el cumplimiento de la meta del indicador 2.1.

Barreras de Acceso a SFR

Se requiere determinar las razones y barreras de ingreso a SFR que presentan las organizaciones apoyadas para que el resto de las cadenas esté en condición de potencializar su mercado. Esto permitirá al Programa acelerar la vinculación de las organizaciones con los SFR, dada la capacidad limitada de las CRACS como mecanismos de financiamiento a la producción y comercialización y los bajos niveles de instrucción financiera de los clientes.

ANEXOS DE NOTAS
NOTA # 1
METODOLOGÍA DE CATEGORIZACIÓN DE ORGANIZACIONES

- Hasta la fecha de la RMT, el Programa ha trabajado de la siguiente manera: posterior a la socialización de las oportunidades y beneficios del Programa en los municipios focalizados, se identificaron las organizaciones candidatas a ser intervenidas, y se les aplicó la Ficha de Evaluación del Nivel Organizacional, la cuál consta de 11 indicadores (estructura organizacional y funcional de la organización, nivel de gerencia y gestión, aspectos de mercado, aspectos legales, capacidad económica, de servicios de infraestructura, aspectos técnicos de la inversión, aspectos productivos, aspectos económicos y sociales, capacidad de la organización en adquisiciones, género y ambiente).
- El Programa utiliza dos metodologías para calificar y asignar una categoría a las organizaciones por su grado de desarrollo organizacional, por lo que habrá distinguirse entre la clasificación para organizaciones productivas y de valor agregado y por separado hablar de la metodología aplicada para CRACS.
- Hablando de las organizaciones productivas y de valor agregado, en la categoría A se clasifica a las más fortalecidas y D las más débiles.
- Se trata de la misma metodología utilizada por otros proyectos FIDA llamada PROFOR.
- De acuerdo con la categorización, específicamente, los Planes de Negocio Sostenibles (PNS) están dirigidos a las organizaciones en categoría A y B y para el segmento C y D, el Programa generó la figura de PDO para distinguir las diferencias al atender organizaciones más débiles.
- El fortalecimiento incluye aspectos de género, medio ambiente así desarrollo económico y administrativo y de acuerdo con los 11 indicadores referidos en esta nota.
- Hasta el 30 de septiembre de 2015, se han realizado dos jornadas para aplicar la metodología ocurridas en 2012 y 2015 de acuerdo con la tabla incluida en esta nota.
- En 2012 se categorizaron 31 organizaciones.
- La aplicación de la metodología en 2015 incluyó los aspectos de género y medio ambiente constituyéndose en una lección aprendida y se aplicó a 34 organizaciones.
- El diagnóstico organizacional determinó entonces, i) el perfil del proyecto: o Plan de Negocios (PN) o Plan De Desarrollo Organizacional (PDO); y ii) el tipo de acompañamiento requerido para obtener la aprobación de dicho perfil por parte del Comité Técnico del Programa (CTP).
- El CTP está conformado por 7 personas (1 mujer y 6 hombres), quienes son: el gerente del Programa, la responsable de la unidad de género, el responsable de planificación seguimiento y evaluación, los coordinadores del Componente 1 y 2, el responsable de Medio Ambiente, y el Administrador.
- Tras la aprobación, se elaboraron los términos de referencia para proceder al contrato de un formulador del proyecto. El Programa cuenta con un "roster" de prestadores de servicios, que previa evaluación curricular, diagnóstico de las necesidades y del tema requerido por las organizaciones, pasan a formar parte de una lista corta a disposición para su contratación
- La prestadora de servicio contratada, tuvo un plazo máximo de 45 días para formular participativamente con la organización el PN o el PDO. La presentación a los comités depende del monto a asignarse. Así, menor de $25 mil la organización se presentó al Comité Local de Aprobación del Proyecto (CLAP); si la solicitud demandaba un monto mayor a $25 mil, el perfil del proyecto se presentó ante el CDP. Aprobados por los comités, los perfiles de proyectos se sujetan a la No Objeción del FIDA.
- Previo al desembolso, se elaboró para cada perfil de proyecto el Convenio Productivo Para Una Vida Mejor (CPPVM), el cuál debe ir registrado con la firma del Señor Ministro; y se procedió a solicitar en SEFIN dar trámite al desembolso.
- El acompañamiento del Programa a las organizaciones durante esta etapa, incluyó elaborar los términos de referencia para el contrato de una persona consultora o de una empresa que brinde asistencia técnica (AT) a la organización; someter a No Objeción del FIDA los términos de referencia; proveer de habilidades de gestión al comité de adquisiciones de la organización para dominar el cómo adquirir equipo o materiales en el mercado. Además, con la base en el FODA, determinaron las

demandas de capacitación de las organizaciones. El paso final del proceso es aplicar nuevamente la ficha de Evaluación del Nivel Organizacional para medir si la organización logró cambiar de categoría, resultado que daría cuenta del impacto de la estrategia implementada por el Programa y en alineamiento al Resultado 3 del Marco Lógico: "Las organizaciones de usuarios/as y las Municipalidades fortalecen sus capacidades organizativas, de administración de negocios y de planeación territorial".

- La primera categorización se aplicó a 31 organizaciones entre Planes de Desarrollo Organizacional y Planes de Negocios. La segunda evaluación se realizó con 7 organizaciones que están ejecutando el último desembolso, estas son: Empresa Oro Blanco, Empresa Golfo Azul, HORTISA, PROVIASA, EAPIV, COMUCAMNEL, y, Asociación de Agricultores y Ganaderos El Trapiche.
- No se tiene información del primer diagnóstico realizado con las otras 24 organizaciones
- Sin embargo, el Programa reportó cambios de clasificación en las organizaciones atendidas, lo cual se valora al comparar la línea base levantada en 2012 y se asume, comparada en 2015.
- Los cambios indican que 1 paso de categoría D a C, 2 se mantienen en B; y 4 pasaron de C a B. Esto demostraría que 5 organizaciones mejoraron su desempeño y lograron fortalecerse.

Categorización de Organizaciones 2012 -2015

#	Organización	Categoría/año	
		2012	2015
1	Empresa Asociativa Oro Blanco	C	B
2	Empresa Asociativa Golfo Azul	B	B
3	Empresa Hortícola de Lepaterique HORTISA	B	B
4	PROVIASA	C	B
5	Empresa Asociativa Apicultores del Valle EAPIV	C	B
6	COMUCAMNEL	C	B
7	Asociación de Agricultores y Ganaderos "El Trapiche"	D	C

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

NOTA # 2
PLANES DE INVERSION UTILIZADOS POR EL PROGRAMA

Tipo de Planes de Inversión (Manual de Inversiones)
• **Planes de Negocios Sostenibles (PNS)**
• **Planes de Desarrollo Organizacional (PDO)**
• **Planes de Inversión para Grupos Vulnerables (PIGV)**

Modalidades del PIGV (Adoptadas por EmprendeSur)
• **Proyectos de Rehabilitación de Caminos Rurales (PRICR)**
• **Planes de Infraestructura Social Básica (PLISB)**
• **Plan de Manejo de Cuenca con pago de servicios ambientales (llamados también Proyectos pilotos de pago por servicios ambientales-PSA) (PMC-PSA)**

Modalidades de PDO y PNS (Adoptadas por EmprendeSur)
• **Planes de Desarrollo Organizacional Financiero (para cajas rurales) (PDOF)**
• **Planes de Negocio Sostenible Financiero (PNSF)**

Modalidades de Planes Municipales
• **Planes de Desarrollo Municipal (con aportes de EmprendeSur con municipios, aliados estratégicos y población objetivo) (PDM-EmprendeSur)**

Conforme el Manual de Inversiones, el Programa dispone de 3 tipos de los planes de inversión y ha requerido diversificar su clasificación en 3 modalidades para distinguir la naturaleza de las intervenciones y facilitar la operación.

Para dotar de capital semilla en el caso de cajas rurales estableció planes de desarrollo financiero a través de los propios PDO y PNS y se identifican como PDOF y PNSF.

NOTA # 3
ESQUEMA DE APROBACION DE PROYECTOS

- Respecto a la evaluación en el Comité Técnico de los PNS y PDO, la información de mercados presentada en los mismos es testeada con la información disponible en el Componente 1, la cual es muy completa.
- Regionalmente se establecen comités de cadena conformados por productores independientes, servicios de asistencia técnica, insumos, financieros, comercializadores y otras instituciones gubernamentales. Tienen como función priorizar proyectos, brindar asistencia técnica para productores, generación de gobernanzas, identificación de proyectos con generación de empleos, entre otros. Estos comités inciden en los tipos de PNS y PDO para la región e identifican experiencias para realizar intercambios.
- Aunque han realizado diagnósticos de cadenas, disponen de escasos recursos para estudios de cadenas y sólo completaron la cadena del marañón. A nivel nacional, trabajan con el PRONAGRO quien se encarga de colocar un gestor facilitador de cada cadena. Para apoyar esta articulación, el diseño contempla estudios de mercados y cadenas de valor. El Programa ha realizado estudios sobre negocios, mercado y cadenas de valor identificados. Se debe profundizar los mismos y proporcionar mayor información a las organizaciones a través de la capacitación y asistencia técnica.

NOTA # 4
CADENAS DE VALOR ATENDIDAS POR EmprendeSur

Tabla # 1
Cadenas de valor identificadas en los planes (PNS y PDO
(Sep-2015)

Cadenas de valor identificadas en los planes (PNS y PDO	
1	Acuícola
2	Ajonjolí
3	Apícola
4	Café
5	Granos Básicos
6	Hortalizas
7	Marañón
8	Moringa
9	Bovino (Lácteo)
10	Caña de Azúcar
11	Frutales

Cadenas de Valor Identificadas

- Las 11 cadenas de valor con las que trabaja el Programa están asociadas a las cadenas prioridades de la SAG.
- El Programa ha realizado estudios sobre negocios, mercado y participó específicamente en el diagnóstico de la cadena de valor de marañón.
- Excepto por la cadena de valor de marañón los diagnósticos de cada cadena no se tienen disponibles en el país pero se tienen algunos estudios que ayudan al Programa en la toma de decisiones.
- Se informó a la Misión de RMT que de acuerdo con los planes de gobierno para 2016, EmprendeSur podría sumar la cadena de la sal.
- No se informó sobre la viabilidad de la cadena de piñón priorizada en el diseño.
- En las conversaciones con el equipo del Programa se indicó que los servicios turísticos rurales comunitarios podrían ser atenidos por medio de PNS y PDO, ya que se han identificado grupos y organizaciones interesadas.
- Aún no se tiene disponible información para elaborar un análisis sobre el desempeño de las cadenas para determinar su potencial y beneficios.

- 10 organizaciones reportan su inserción en el uso de servicios financieros, las cuales trabajan en 5 cadenas apoyadas por el Programa.
- Está pendiente determinar si las 6 cadenas no reportadas como usuarias de SRF presentan barreras de ingreso diferenciadas.
- Sobre los montos, destino y aprovechamiento del financiamiento, aún no ha sido documentado para su análisis.

Tabla 2.
Cadenas de valor insertas en Servicios Financieros Rurales

1	**Acuícola (2 organizaciones)**
2	**Ajonjolí (1 organización)**
3	Apícola
4	**Café (1 organización)**
5	Granos Básicos
6	**Hortalizas (2 organizaciones)**
7	**Marañón (4 organizaciones**
8	Moringa
9	Bovino (Lácteo)
10	Caña de Azúcar
11	Frutales

Tabla 3.
Cadenas de Valor asociadas a Tramos Carreteros priorizados y ejecutados al 100%

No.	**Organización Beneficiaria**	**Cadena de Valor**	**Beneficiarios Directos**	**Estatus Plan de Inversión**
1	Asociación de Ganaderos y Agricultores del Trapiche	Granos Básicos	80	Primer Desembolso
2	COMUCAMNEL/San Ramón	Granos Básicos	220	Segundo Desembolso
3	COCAGUAL/Agua Fría	Café	71	En Formulación
4	SOPROCOMA/ Langue	Marañón	31	En Proceso de Formulación
5	COCASAM/San Marcos	Café	127	Pendiente firma Convenio
6	HORTISA/ Lepaterique	Hortalizas	25	Proceso de ejecución
7	PROVIASA/ Azacualpa	Hortalizas	123	Proceso de ejecución
8	LA MESETA/ Guinope	Hortalizas	79	Formulado y próximo a desembolso
	Totales	**4 cadenas**	**756**	

- Los caminos rurales rehabilitados hasta 2014 han beneficiado a 4 cadenas y 8 organizaciones con planes de inversión en distintas etapas de ejecución.

Caminos rehabilitados Cadenas de Valor	
1	Granos Básicos
2	Hortalizas
3	Marañón
4	Café

Tabla 4: Tramos carreteros
Cadenas de Valor asociadas a Tramos Carreteros en ejecución (Sep- 2015)

- En 2015 se están rehabilitando nuevos tramos aprobados que incrementarán los beneficios para totalizar con 14 organizaciones beneficiadas en 7 de las 11cadenas en las que trabaja EmprendeSur

Caminos en proceso de rehabilitación Cadenas de Valor	
1	Acuícola
2	Frutales
3	Bovino-Láctea

No.	*Organización Beneficiaria*	*Cadena de Valor*	*% avance*	*No. De Beneficiarios directos*	*Estatus del Plan de Inversión*
1	AGASAM(Asociación De Ganaderos y Agricultores de San Marquitos)	Ganado, Lácteo	24	60	Firma de CPPVM
2	Conglomerado de Agricultores de Granos Básicos	Granos Básicos	15	1030	En Proceso de Formulación
3	ESMAAP(Empresa de Servicios Múltiples Acuícola de Apacilagua)	Acuícola, Tilapias	82	34	Pendiente de Desembolso, ya firmó convenio
4	APRONAFO (Asociación De Productores de Naranja de Florida Opatoro)	Frutales	58	24	En Proceso para Formulación PNS
5	Caja Rural de Ahorro y Crédito Fuerzas Unidas, ESMUL(Empresa de Servicios Múltiples La Laguna No 2),Caja Rural de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza	Cajas Rurales	0	133	En Proceso para Formulación y ESMUL
6	No indicado	Caja Rural PSA	0	453	Con 1er desembolso Realizado

Totales	**1,734**

NOTA # 5
FONDOS DIPONIBLES PARA FORTALECER SERVICIOS FINANCIEROS RURALES
4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

ESQUEMA DE APROBACION

FONDOS DISPONIBLES PARA ESTRATEGIA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES	
FONDO DE RECAPITALIZACION DE PROSADE - ORGANIZACION INTERNACIONAL	***Fondos EmprendeSur***
Administrador: Cooperativa Chorotega	
Apoyo a la capitalización productiva y de capacitación sobre 62 CRAC *Monto disponible: No indicado.*	• Se estima que la base financiera sobre la que puede actuar EmprendeSur asciende aproximadamente a USD 500,000.00, monto que podría ser fortalecido con fondos BCIE.
FONDOS BCIE	***BANADESA***
*Existen alrededor de USD 1.5 millones de los **fondos disponibles en el BCIE**, para ejecutar la estrategia de fortalecimiento de las cajas rurales y de vinculación de los encadenamientos empresariales a los oferentes de servicios financieros.* *La propuesta fue presentada a esta institución y se acordó integrar un esquema operativo y normativo para presentarlo a No Objeción del FIDA.*	• Podrían apoyar la estrategia de bancarización del Programa mediante la vinculación y acceso a SFR de acuerdo a lo expresado durante la Misión de RMT.

NOTA # 6
ALGUNOS RESULTADOS DEL
"Informe Participativo de las Cajas de ahorro y Crédito para su Vinculación a los Servicios Financieros Rurales en los Departamentos de Francisco Morazán, La Paz, Choluteca, El Paraíso y Valle"

Objetivo del Informe:

Identificar las necesidades y oportunidades estratégicas de las CRACS, para potenciar su vinculación a los sistemas financieros del país y fomentar la capacidad emprendedora de sus miembros y socios.

Hallazgos relevantes:

- *Indicó que el 60% de las cajas están en el menor grado de desarrollo.*
- *Las cajas manejan en su conjunto un aproximado de USD 1,000,000 principalmente de servicios de:*
  - *Ahorro y,*
  - *Crédito al consumo.*

CATEGORÍA	RANGOS DE PUNTUACIÓN	# CRACS	%
A	**80-100**	**32**	**16.7%**
B	**60-80**	**44**	**23.6%**
C	**Menos de 60**	**113**	**59.7%**
TOTAL		**189**	**100.0**

Tasa de interés:

El rango de interés que se cobra oscila entre el 1 y el 10% mensual. En algunos caso existe una tasa preferencial para créditos otorgados a socios que puede ser entre el 1 y el 3%. En otros casos, la tasa es sensible al monto y destino del préstamo; algunas CRACS pueden cobrar el 2% por mora.

Definición de Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC

- Es un sistema de autofinanciamiento rural, que permite a una comunidad organizada el acceso a:
  - recursos económicos, y
  - al ahorro solidario
- Es operada por una organización:
  - local,
  - de desarrollo socio-económico,
  - propiedad de los miembros de una comunidad.
- La finalidad de la CRAC es:
  - captar recursos,
  - otorgar préstamos e
  - incentivar el ahorro de:
    - productores,
    - artesanos,
    - comerciantes y
    - prestadores de servicios
- Las ventajas son:
  - cubrir necesidades crediticias en zonas alejadas de los centros urbanos, y
  - atender oportunamente un sector que no tiene acceso a servicios financieros.
    -

Categorías establecidas para las Cajas Rurales (EmprendeSur)		
Categoría A	**Categoría B:**	**Categoría C:**
Caja Rural sólidamente establecida	**Caja Rural en proceso de consolidación**	**Caja Rural establecida o en proceso de legalización**
Características	**Características**	**Características**
• Mantiene un crecimiento sostenido • Genera excedentes que facilitan mejoramiento de calidad de vida de beneficiarios. • Tiene alto nivel de gestión • Muestra cambios significativos desde su establecimiento • Mantiene controles administrativos actualizados y sólidos • Goza de credibilidad en los entes financieros que le apoyan • Genera ingresos para la distribución de utilidades entre sus asociados.	• Requieren de apoyo para mejorar posicionamiento en la zona de influencia • Requiere mejoramiento para potenciar su crecimiento • Tienen conocimientos contables y administrativos • Mantiene controles administrativos actualizados sin solidez • La cartera de crédito, ahorros, aportaciones y acciones están en crecimiento. • Cuenta con elementos necesarios para la rendición de cuentas a sus asociados.	• Requiere apoyo para estar sólidamente establecida • Requiere capacitación financiera, organizativa y de gestión • Los procesos de formación y aprendizaje no han sido capitalizados • Aún no cuentan con una cartera de crédito • Carecen de registros y/o están desactualizados

Cuadro # 16

Cajas rurales de ahorro y crédito identificadas con un alto potencial de desarrollo

NÚMERO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	COMUNIDAD Y MUNICIPIO	NUMERO DE CAJAS ASOCIADAS
1	Caja Rural de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza	El Moraicito, Nacaome	1
2	CASEGSA	Sabana Grande, Francisco Morazán	12
3	Central de Cajas de Aramecina	Aramecina, Valle	17
4	Caja Municipal Esfuerzos Unidos	Caridad, Valle	10
5	Caja Rural de Ahorro y Crédito 10 de Junio	Cuatro Esquinas, Choluteca	1

NOTA # 7
HALLAZGOS DE LA MISION EN EL PROCESO DE ABORDAJE DE LAS ORGANIZACIONES POR FACILITADORES ZONALES Y ESPECIALISTAS DE AGRONEGOCIOS

2 (dos) facilitadores zonales visitan periódicamente las organizaciones para asistir en temas de vinculados a lograr la personería jurídica (condición requerida para afrontar instancias del Programa y otros), y aspectos técnico-administrativos de las dos componentes, entre otros. A los facilitadores, se les brinda capacitaciones en cadenas, indicadores, género, juventud, BPAs, formulación y evaluación de proyectos. A todos se los evalúan dos veces por año en relación a su desempeño. Los facilitadores tienen problemas de logística (combustibles, viáticos, etc.), y en algunos casos, se han auto subvencionado los gastos en forma de adelanto. Algunos prestadores de servicios colaboraron con la logística.

Asimismo, participan 3 (tres) técnicos especializados en agronegocios en Choluteca, Valle y Tegucigalpa, accediendo a unos 22 municipios promedio cada uno.

En los PDO hay mayor intervención de la componente 2 de Desarrollo Humano y Territorial, con capacitaciones en desarrollo económico, aspectos administrativos, ambiente, género y juventud.

Existe una línea poco diferenciada entre los que pueden acceder a un PIGV de mayor envergadura técnica, y los que acceden a un PDO de bajo perfil. Generalmente, los que tendrían preliminarmente que presentarse a un PIGV de alto perfil definen una posición de inversiones en un PDO (mayor monto consignado), o aquellos que evolucionaron en un PIGV acceden reajustando el plan a un PDO.

El PNS puede acceder a un monto que fluctúa entre U$D 25.000 y U$D 250,000; un PDO entre U$D 10.000 y U$D 150.000, y un PIGV solo a U$D 3000. Los tiempos de ejecución de un PNS y PDO son de 1 año y medio y los de un PIGV es de 6 meses. Es importante mencionar que en el Manual de Inversiones no hay topes establecidos, sólo se norma la aprobación de los planes por monto y a que nivel se aprueban.

NOTA # 8
ALIADOS ESTRATEGICOS

Aliados Estratégicos y Prestadores de Servicios Rurales (PSER) Asistencia Técnica	
FUNDER	Las 4 instituciones referidas en este cuadro son las principales prestadoras de servicios rurales, brindan asistencia técnica y complementan servicios de consultoría para elaboración de PNS y capacitación. La forma de contratación es mediante convenios.
ICADE	La asistencia técnica se contrata por un año y medio para temas para elaboración y dirección de PNS y atender temas como certificación de la producción, inteligencia y apoyo de mercados, inducción y seguimiento de negocios y registro de marcas.
VISION MUNDIAL	Los servicios también son prestados por consultores individuales contratados para capacitación por 2 meses para visitar a las organizaciones con una frecuencia de al menos 3 visitas.
IHCAFE	No necesariamente aquellos proveedores que participan en la formulación de PNS son los que los dirigen. Se dispone de USD 150-170 por beneficiario en ese año y medio

ALIADOS ESTRATEGICOS CLAVE EN SEGURIDAD ALIMENTARIA Y CAMBIO CLIMATICO

Convenio de Cooperación con International Development Enterprises (IDE)

El Programa estableció un Convenio de Cooperación con el International Development Enterprises (IDE) para reducir la vulnerabilidad ambiental, a través de brindar capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios con enfoque de seguridad alimentaria y mitigación del cambio climático, para la instalación de sistemas de microriego para producción familiar, así como para el seguimiento, manejo y mantenimiento de dichos sistemas.

El convenio con IDE pretende lograr la implementación de pequeños sistemas de microriego para áreas desde los 50 a 500 metros cuadrados y permitirá instalar 2,000 sistemas de microriego a pequeños productores y alcanzar en 50% de la meta de los 4000 previsto en el indicador 4.1. con la primera etapa de ejecución.

Para el Convenio con IDE el Programa identificó de inicio los beneficiarios y contó con un diagnóstico inicial que habrá de validar IDE al iniciar la ejecución.

Los pequeños productores beneficiados con los sistemas de microriego contarán con opciones de diversificación de cultivo, principalmente, pequeñas parcelas para producción de productos hortícolas de consumo, así como la producción de granos básicos. Se espera que bajo el mecanismo de implementación, se provea asistencia técnica para el uso y manejo de dichos sistemas, de igual manera complementar acciones con obras y prácticas de conservación de suelo, tema aún pendiente en el Programa.

La experiencia de IDE de acuerdo con lo expresado por el Programa, se focaliza en la implementación de sistemas de microriego familiares para la producción agrícola de familias en subsistencia.

En forma complementaria a las actividades relacionadas con seguridad alimentaria y cambio climático, el Programa firmará un convenio con RDS-HN para ejecutar la Estrategia para la formación de Productores/as Innovadores/as como Prestadores de Servicios Locales (PRIN) con cinco grupos de especialidad. La selección de las personas que integran los grupos, se realizó tomando como base el conocimiento y liderazgo de las personas productoras en sus comunidades.

Borrador del Convenio de Cooperación con ...(RDS-HN)

5 Grupos de Especialidad
Administrativos
Productivos,
Manufactura,
Ambiente
Género.

Convenio de Cooperación con el Instituto de Formación (INFOP)

Actualmente ya se ha fortalecido y capacitado mediante dos cursos impartidos por INFOP a 35 PRINES.

ALIADOS ESTRATEGICOS CLAVE PARA INVERSIONES EN DESARROLLO HUMANO

Borrador de Convenio de Cooperación con el Instituto de Conservación Forestal (ICF)

El Programa esta en proceso de formalizar el Convenio de Cooperación con el Instituto de Conservación Forestal (ICF), como actividad conjunta con el eje recursos naturales y con el cual definirá la estrategia para abordar la implementación de bosques energéticos.

Para apoyar la construcción de obras, se tiene programado la elaboración de Manuales de infraestructura social para obras que el Programa espera realizar a través del Convenio de RDS.

Borrador del Convenio de Cooperación con ...(RDS-HN)

NOTA # 9
EVALUACION PRELIMINAR SOBRE EL POTENCIAL DEL PROGRAMA PARA ALCANZAR EL IMPACTO ESPERADO

EmprendeSur tiene la gran oportunidad de ser partícipe necesario para contribuir al desarrollo del corredor seco del país, que se ha constituido en una prioridad nacional atento a la critica situación climática y al alto índice de pobreza rural promoviendo que los pobres campesinos rurales alcancen la seguridad alimentaria, incrementen sus ingresos, y generen oportunidades de empleo, todos estas metas de manera sostenible en el tiempo.

Los ingresos de las familias rurales con planes de negocio

El aporte a organizaciones con mayores capacidades muestra que es factible alcanzar en alguna medida alcanzar el impacto del Programa al observarse lo que representan las inversiones en 14 PNS en infraestructura, equipamiento, capacitación, servicios rurales en el potencial de crecimiento de ingresos. A continuación se presenta las dos fuentes de aportes para viabilizar tales planes.

.

Cuadro # 17 Planes de Negocios Sostenibles y su financiamiento

	Número de productores	APORTE EmprendeSur (Lempiras)	APORTE CONTRAPARTIDA (Lempiras)	TOTAL LEMPIRAS
Golfo Azul	20,00	926.140,00	531.000,00	1.457.140,00
ORO BLANCO	38,00	1.720.136,00	1.155.298,80	2.875.434,80
EAPIV	47,00	1.439.300,00	714.000,00	2.153.300,00
COMUCAMNEL	220,00	1.107.086,90	1.371.822,91	2.478.909,81
EL TRAPICHE	89,00	526.864,84	753.876,41	1.280.741,25
HORTISA	123,00	1.168.363,00	1.997.129,00	3.165.492,00
PROVIASA	116,00	966.934,00	1.290.920,00	2.257.854,00
COREPROSUL	98,00	1.375.657,90	2.309.680,16	3.685.338,06
COPAIPUL	106,00	1.587.433,27	2.249.165,22	3.836.598,49
COPROAINEL	90,00	1.289.918,29	2.303.794,91	3.593.713,20
CREPAIMASUL	62,00	962.193,00	1.071.607,83	2.033.800,83
CRAC 10 DE JUNIO	79,00	1.393.200,00	1.083.737,00	2.476.937,00
COCASAM	127,00	2.019.300,00	2.035.000,00	4.054.300,00
Etrasamot	160,00	921.335,00	1.275.132,83	2.196.467,83

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

En el cuadro siguiente, se presentan específicamente las 12 organizaciones que a través de sus ventas y sus costos, presentan ingresos netos por cada productor rural.

Cuadro # 18. Los Planes de Negocios Sustentables, las ventas y los ingresos netos por productor

Organizacio-Nes	Nª de Pro-duc-tores	Ventas		Ingresos Brutos Promedio por productor	Costos promedio por productor	Ingresos Netos Por productor	Partic. Costos en los ingre-sos
		Con Proyecto	**Sin Proyecto**				
Golfo Azul (acuícola)	20,00	246.193,00	0,00	12.309,65	10.300,00	2.009,65	83,67%
ORO BLANCO (acuícola)	38,00	2.916.234,71	0,00	76.743,02	66.000,00	10.743,02	86,00%
EAPIV (Granos básicos)	47,00	448.800,00	631.840,00	9.548,94	7.000,00	2.548,94	73,30%
COMUCAMNEL (Granos básicos y hortalizas)	220,00	Pendiente cosecha	1.352.000,00	N. A.	6.000,00		
EL TRAPICHE (Granos básicos)	89,00	Pendiente cosecha	550.000,00	N. A.	6.000,00		
HORTISA (Hortícola)	123,00	10.640.995,10	7.580.153,36	86.512,16	62.300,00	24.212,16	72,00%
PROVIASA (Hortícola)	116,00	6.021.597,10	5.147.664,10	51.910,32	37.400,00	14.510,32	72,00%
COREPROSUL	98,00	3.067.680,00	2.607.528,00	31.302,86	17.900,00	13.402,86	57,18%
COPAIPUL (Marañón)	106,00	2.717.088,00	2.309.524,80	25.632,91	15.750,00	9.882,91	61,44%
COPROAINEL (Marañón)	90,00	2.980.032,00	2.533.027,20	33.111,47	23.600,00	9.511,47	71,27%
CREPAIMASUL	62,00	1.533.840,00	1.303.764,00	24.739,35	16.050,00	8.689,35	64,88%
CRAC 10 DE JUNIO (Ajonjolí)	79,00	3.600.000,00	2.850.000,00	45.569,62	24.200,00	21.369,62	53,11%
COCASAM (Café)	127,00	10.460.890,00	9.600.000,00	82.369,21	48.500,00	33.869,21	58,88%
Etrasamot (Marañón)	160,00	679.272,00	959.149,62	4.245,45	1.600,00	2.645,45	37,69%

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

Se destacan los costos que el productor debe asumir para poder generar ingresos netos. Son costos que en la mayoría de los casos, fluctúan entre el 55% (café) y el 80% (acuícola). Si consideramos que cada familia rural tipo (padres y 3 hijos: 5 personas) tienen un gasto mensual de Lempiras 6.000, es importante analizar el aporte que ha realizado el Programa en materia de ingresos. El Café (Copasam) aporta como ingreso a la familia rural el 47% de su costo de vida anual; el Ajonjolí (CRAC 10 de junio) aporta 30% de ese costo; la horticultura (Hortisa) aporta el 33%, mientras que los otros aportan por ahora por debajo del 21% de tal costo.

Hay que tener en cuenta que estos son los primeros ingresos brutos por ventas en las organizaciones. Se espera que en los próximos meses, estos números se eleven y se estabilicen.
Por otro lado, hay que considerar que una familia tipo rural percibe otros ingresos extrafinca (remesas, trabajos temporales, etc.). El promedio de esos ingresos mensuales alcanzan la suma de Lempiras 3.500, por lo que aporta el 58% del costo de vida mensual.

Ante el escenario planteado, Cocasam (café), es la única organización que hasta el momento, con los aportes de los ingresos intrafinca y extrafinca, satisface las necesidades dignas de una familia campesina rural, prácticamente sin excedentes de ahorro futuro.

El Programa debe realizar esfuerzos accesorios para que el nivel de ingresos intrafinca de las organizaciones sea mayor para ir cubriendo su coste de vida anual con miras a un desarrollo y bienestar sostenible.

En síntesis, ante el escenario actual un productor rural con su familia que obtenga ingresos intrafinca por Lempiras 30.000, estaría en condiciones de afrontar su costo de vida anual, considerando además los ingresos extrafinca. Si el horizonte futuro se vislumbra con la intención de mantenerse con ingresos intrafinca, el productor con su familia necesitarían unas Lempiras 72.000 anuales.

Cuadro # 19. Los Planes de Negocios Sustentables, y los ingresos intra y extrafinca

Organizaciones	Nª de Productores	Ingresos Intrafinca (L/año) (1)	Ingresos Extrafinca (L/año) (2)	Coste de vida anual (L/año) (3)	Resultado teórico final (L/año) (1+2-3)
Golfo Azul (acuícola)	20,00	2.009,65	42.000	72.000	-27.990,35
ORO BLANCO (acuícola)	38,00	10.743,02	42.000	72.000	-19256,80
EAPIV (Granos básicos)	47,00	2.548,94	42.000	72.000	-27451,06
COMUCAMNEL (Granos básicos y hortalizas)	220,00				
EL TRAPICHE (Granos básicos)	89,00				
HORTISA (Hortícola)	123,00	24.212,16	42.000	72.000	-5787,80
PROVIASA (Hortícola)	116,00	14.510,32	42.000	72.000	-15.489,68
COREPROSUL	98,00	13.402,86	42.000	72.000	-16.597,14
COPAIPUL (Marañón)	106,00	9.882,91	42.000	72.000	-20.117,09
COPROAINEL (Marañón)	90,00	9.511,47	42.000	72.000	-20.488,53
CREPAIMASUL	62,00	8.689,35	42.000	72.000	-21.310,65
CRAC 10 DE JUNIO (Ajonjolí)	79,00	21.369,62	42.000	72.000	-8.630,79
COCASAM (Café)	127,00	33.869,21	42.000	72.000	**3.869,21**
Etrasamot (Marañón)	160,00	2.645,45	42.000	72.000	-27.354,55

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

Otro punto a tener en cuenta es que con el 1º desembolso realizado en los 12 PNS, las ventas incrementales realizadas en situación con proyecto, arriba a un 57% de las inversiones realizadas.

El cuadro siguiente, expresa la generación de empleos producto de la implementación de los PNS
Se trata de la generación de empleos que se ha dado con el Programa, considerando los trabajos permanentes de la organización; los empleos temporales mediante jornales que emergen de los sistemas productivos dentro de sus ciclos, y de los empleos equivalentes a los trabajos autogestionables, que significan aquellos jornales consumidos intrafinca por los integrantes de la familia productora rural, y que son aquellos que no se consumen en posiciones extrafinca.

Visto de otra manera, es el costo de oportunidad de establecer el valor por el empleo del productor rural en las actividades de la finca (sustituyendo las contrataciones extrafinca).

Cuadro # 20. Los Planes de Negocios Sustentables y la generación de empleos

Organizaciones	Número de productores	Generación de empleos	
		Con Proyecto	Sin Proyecto
Golfo Azul	0,00	4,00	0,00
ORO BLANCO	38,00	6,00	0,00
EAPIV	47,00	57,70	47,00
COMUCAMNEL	220,00	235,00	220,00
EL TRAPICHE	89,00	102,00	89,00
HORTISA	123,00	171,00	123,00
PROVIASA	116,00	164,00	116,00
COREPROSUL	98,00	86,00	58,00
COPAIPUL	106,00	92,00	60,00
COPROAINEL	90,00	82,00	55,00
CREPAIMASUL	62,00	96,00	52,00
CRAC 10 DE JUNIO	79,00	111,50	80,00
COCASAM	127,00	171,50	145,00
Etrasamot	160,00	182,00	160,00
Total		**1560,7**	**1205**

Fuente: Datos aportados por la UGP, Noviembre 2015

Son 355,7 empleos generados por los PNS en ejecución y un total de 462,5 empleos generados por 29 organizaciones que tienen PNS y PDO. Como porcentual, se incrementaron los empleos en situación con proyecto, entre un 30 y 35%.

Ejemplo de evolución de una organización. El caso de La Sureñita entre 2011, 2012 y 2014. Algunos parámetros Balance al 31/12/2011 Activo: . Circulante: L 467.286,97 . Fijo L 968.314,29 . Suma de activos L 1.431.601,26 Balance al 31/12/2012: Activo: . Circulante: L 581.580,71 . Fijo L 960.351,52 . Suma de activos L 1.541.923,31 Balance al 31/12/2014: Activo: . Circulante: L 880.308,66 . Fijo L 1.455.492,62 . Suma de activos L 2.335.801,28	Con respecto a la suma de activos, entre 2011 y 2012 creció un 9%, pero entre 2012 y 2014, el salto de esta organización fue de un 66%. En gran parte fruto de la intervención del Programa y el acceso a mercados internacionales gracias al potencial del marañón.

Anexo 1· Ejecución por fuente y categoría al 30 de septiembre 2015				
CATEGORIA		MONTO DE LA EJECUCIÓN		
		FIDA	BCIE	OFID
1	Equipos y Vehículos	326,631	-	-
2	Capacitación	183,103	-	-
3	Convenios y Contratos de Servicios	382,716	-	-
4	Fondos de Conversión en Pago por Servicios Ambientales	103,803	-	-
5	Salarios	1,234,109	-	-
6	Gastos de Operaciones	477,465	-	-
1·2	Inversión infraestructura productiva	-	-	125,804
1·4	Trabajos en rehabilitación de caminos rurales	-	-	484,840
2·2	Inversiones de infraestructura para las comunidades	-	-	-
2·3	Inversiones en seguridad alimentaria y mitigación del cambio climático	-	-	-
3	Administración y coordinación del Proyecto	-	-	23,086
1·1	Fondos de coinversión	-	386,519	-
1·2	Cajas rurales	-	-	-
	TOTAL	2,707,827	386,519	633,729

Anexo 2. Ejecución por categoría y componente por año al 30 de septiembre 2015																
Categorías		Montos														
		Componentes														
		Acceso a Mercados	Desarrollo Humano	Gestión del Programa	Acceso a Mercados	Desarrollo Humano	Gestión del Programa	Acceso a Mercados	Desarrollo Humano	Gestión del Programa	Acceso a Mercados	Desarrollo Humano	Gestión del Programa	Acceso a Mercados	Desarrollo Humano	Gestión del Programa
		2011			2012			2013			2014			2015		
1	Equipos y Vehículos				45,899.44	24,240.74	52,506.97	103,550	19,734	66,675	8,765.79	4,339.92	919.32	-	-	-
2	Capacitación				17,960.21	38,261.10	20,551.55	746	44,291	10,318	8,996.54	18,699.55	8,715.27	3,830.47	5,169.11	5,563.87
3	Convenios y Contratos de Servicios				51,300.03	614.44	18,228.50	50,129	42,421	73,973	50,803.81	24,738.77	53,524.85	16,983.12	-	-
4	Fondos de Conversión en Pago por Servicios Ambientales	-	-	-	-	-	-	103,803	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Salarios	15,900.00	15,120.00	51,378.00	55,504.85	52,617.84	129,639.89	96,087	96,632	155,231	81,349.42	92,284.62	92,986.14	57,191.93	84,430.96	157,754.90
6	Gastos de Operaciones	3,270.00		81,426.00	18,959.92	13,507.34	14,205.92	41,990	29,816	129,830	24,345.74	17,789.23	39,137.47	15,188.69	15,797.55	32,200.75
1.2	Inversión infraestructura productiva				-	-								125,803.59	-	-
1.4	Trabajos en rehabilitación de caminos rurales							318,419			195,668.51			485,693.76	-	-
2.2	Inversiones de infraestructura para las comunidades													-	-	-
2.3	Inversiones en seguridad alimentaria y mitigación del cambio climático															
3	Administración							973.6			17,879.			23,085.		

	y coordinación del Proyecto							8			08			96		
1.1	Fondos de coinversión										97,012.17			386,519.22		
1.2	Cajas rurales															
	TOTAL	19,170.00	15,120.00	132,804.00	189,624.45	129,241.46	235,132.83	715,699.64	232,893.74	436,026.21	484,821.06	157,852.09	195,283.05	1,114,296.74	105,397.62	195,519.52
	* incluidas todas las fuentes															
											Fondo OFID por diferencial de cambio USD 973.68					
									-		**Fondo OFID 3.5% cobrado por PNUD USD 17.879.08**					

Anexo 3. Ejecución por fuente financiera y por año						
CATEGORIAS FIDA	2011	2012	2013	2014	al 30 sep 2015	TOTAL
Equipos y Vehículos	-	122,647	189,959	14,025	-	326,631
Capacitación	-	76,773	55,355	36,411	14,563	183,103
Convenios y Contratos de Servicios	-	70,143	166,523	129,067	16,983	382,716
Fondos de Conversión en Pago por Servicios Ambientales	-	-	103,803	-	-	103,803
Salarios	82,398	237,763	347,950	266,620	299,378	1,234,109
Gastos de Operaciones	84,697	46,672	201,636	81,272	63,187	477,465
TOTAL	167,095	553,997.88	1,065,227	527,396	394,111	2,707,827
CATEGORIAS OFID	2011	2012	2013	2014	30-sep-15	TOTAL
1.2 Inversión infraestructura productiva	-	-	-	-	125,804	125,804
1.4 trabajos en rehabilitación de caminos rurales	-	-	319,393	195,554	484,840	999,787
2.2 inversiones de infraestructura para las comunidades	-	-	-	-	-	-
2.3 inversiones en seguridad alimentaria y mitigación del cambio climático	-	-	-	-	-	-
3 administración y coordinación del Proyecto	-	-	854	17,993	23,086	41,933

TOTAL	-	-	320,247	213,548	633,729	1,167,524
CATEGORIAS BCIE	2011	2012	2013	2014	30-sep-15	TOTAL
1·1 Fondos de coinversión	-	-	-	97,012	386,519	483,531
1·2 Cajas rurales	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	97,012	386,519	483,531

Anexo 4. Asignación presupuestaria por año						
FUENTE	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FIDA	1,288,030	2,397,731	2,430,390	3,024,974	2,156,562	1,537,527.23
OFID	-	619,440	550,000	4,571,995	4,047,619	1,449,156.32
BCIE	-	1,437,041	863,410	3,424,156	2,142,857	1,725,551.66
TOTAL	1,288,030	4,454,212	3,843,801	11,021,125	8,347,039	4,712,235.21
Asignaciones realizadas por SEFIN						

Anexo 5·Desembolsos consolidados por fuente en USD al 30 septiembre 2015			
FINANCIADOR	ESTIMADO en $	DESEMBOLSOS en $	PORCENTAJE DESEMBOLSADO
Préstamo FIDA	10,000,000·00	3,100,433·05	31·00%
Préstamo BCIE	10,000,000·00	1,500,000·00	15%
OPED	10,000,000·00	1,318,419·30	13%
GOB	3,700,000·00	41,419·23	1%
TOTAL	**33,700,000·00**	**5,960,271·58**	**18%**

Anexo 6. Proyección de ejecución por componente, por año según documento de diseño en USD									
Categorías de Inversión		Costos Base							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	
								Amount	%
	1. Acceso a Mercados y Desarrollo de Negocios Rurales	688.98	1,385.42	2,546.31	2,800.70	1,245.09	395.17	9,061.68	39%
	2. Desarrollo Organizacional y Territorial	466.42	456.65	347.46	177.12	130.20	101.64	1,679.50	7%
	3. Caminos Rurales de Acceso e Infraestructura Social	146.44	1,803.97	2,403.42	2,403.83	2,220.84	103.32	9,081.81	39%
	4. Gerencia del Programa	429.41	253.24	259.36	255.28	243.04	283.84	1,724.18	7%
Total Costos Base		**1,731.24**	**3,899.28**	**5,556.56**	**5,636.94**	**3,839.18**	**883.98**	**21,547.17**	**93%**
	Contingencias físicas	5.34	62.76	62.25	62.25	62.25	5.08	259.94	1%
	Precio de contingencias	41.92	150.52	265.91	344.27	380.44	118.84	1,301.92	6%
Total COSTOS DEL PROYECTO		**1,778.50**	**4,112.57**	**5,884.72**	**6,043.46**	**4,281.87**	**1,007.90**	**23,109.02**	**100%**

		Impuestos	163·40	434·07	642·44	656·44	471·46	85·22	2,453·04	11 %
		Divisas	316·35	212·29	286·34	268·74	147·16	1·52	1,232·40	5 %

Anexo 7. Proyección de ejecución por categoría según documento de diseño												
			Fuente de Financiamiento									
			GOB	%	FIDA	%	OFID	%	BENEF	%	TOTAL	%
I. Costos de Inversión												
	A. INFRAESTRUCTURA											
		1. Caminos Rurales de Acceso	326.55	12%	-	0%	2,394.70	88%	-	0%	2721.26	
		2. Infraestructura Social	779.73	12%	-	0%	5,718.06	88%	-	0%	6,497.79	
	Subtotal Infraestructura		1,106.29		-		8,112.76		-		9,219.05	40%
	B. EQUIPOS Y VEHÍCULOS		54.77	12%	-	0%	401.64	88%	-	0%	456.41	2%
	C. CAPACITACIÓN											
		1. Cursos y Talleres	156.61	12%	1,148.50	88%	-	0%	-	0%	1,305.12	
		2. Divulgación	9.18	12%	67.35	88%	-	0%	-	0%	76.54	
	Subtotal Capacitación		165.8		1,215.		-		-		1,381.	6%

			0		85						65	
	D. CONVENIOS Y CONTRATOS DE SERVICIOS											
		1. Asistencia Técnica	303.91	12%	2,228.66	88%	-	0%	-	0%	2,532.57	
		2. Estudios y Auditorías	28.74	12%	210.78	88%	-	0%	-	0%	239.53	
	Subtotal Convenios y Contratos de Servicios		332.65		2,439.45		-		-		2,772.10	12%
	F. FONDO DE COINVERSIÓN											
		1. Coinversión en Fincas	336.15	11%	2,465.12	80%	-	0%	261.05	9%	3,062.33	
		2. Coinversión en Agroindustrias y MERs	225.62	12%	-	0%	1,485.70	79%	168.83	9%	1,880.15	
		3. Fondo de Expansión de los Servicios Financieros	18.00	2%	706.00	74%	-	0%	226.00	24%	950.00	

		Rurales										
	Subtotal Fondos de Coinversión		579·77		3,171·12		1,485·70		655·88		5,892·48	25%
Total Costos de inversión			2,239·28		6,826·42		10,000·10		655·88		19,721·68	85%
II· Recurrent Costs												
	F· SALARIOS		129·29	5%	2,479·08	95%	-	0%	-	0%	2,608·37	11%
	G· GASTOS DE OPERACIÓN		84·47	11%	694·50	89%	-	0%	-	0%	778·97	3%
Total Costos recurrentes			213·76		3,173·58		-		-		3,387·34	15%
Total COSTOS DEL PROYECTO			**2,453·04**		**10,000·01**		**10,000·10**		**655·88**		**23,109·02**	**100%**
			11%		43%		43%		3%		100%	

Anexo 8. MATRIZ DE PARTICIPANTES DE EVENTOS (INDICADOR 3.3 R.M.T.)										
No.	Módulo	Depto.	Municipio	Comunidad	Organización	H	M	Total	Idea de Negocio identificada	Facilitador
1	ISUN (Inicie Su Negocio)	Valle	Langue	El Trapiche	Jóvenes en Acción	10	7	17	Apicultura	Gerson Ar
2	ISUN (Inicie Su Negocio)	Valle	San Lorenzo	Agua Zarca	JEDAZ	8	17	25	Implementos Apícolas	Gerson Ar y Janeth
3	ISUN (Inicie Su Negocio)	Choluteca	Choluteca	Linaca	Jóvenes Artesanos	9	8	17	Hojalatería (Silos Metálicos)	Roger Paiz
4	ISUN (Inicie Su Negocio)	Fran. Morazán	Reitoca	Reitoca	Grupo de mujeres	1	25	26	Panadería	Janeth Ar
5	ISUN (Inicie Su Negocio)	Fran. Morazán	Curearen	Curaren	Grupo de mujeres	15	5	20	Estructuras Metálicas	Rimen Ma
6	ISUN (Inicie Su Negocio)	Choluteca	El Triunfo	El Pacon	Grupo de Jóvenes	10	14	24	Hojalatería (Silos Metálicos)	Rimen Ma
7	ISUN (Inicie Su Negocio)	El Paraíso	Soledad	Soledad	Grupo de mujeres	8	13	21	Panadería	Janeth Ar
						61	89	150		

Anexo 9. Información General de la Plantilla de Recursos Humanos de la UGP.

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Teléfono Fijo Y Móvil	Profesión / Oficio	Puesto Nominal	Fecha de Ingreso / con la SAG
1	Arturo Oliva Herrera	Gerente del Programa	2782-3890/ 9969-7945	Ingeniero Agrónomo	Gerente del Programa	01/08/14
2	José María Nieto Meza	Coordinador de Acceso Mercado	2230-7850/ 9477-0447	Ingeniero Agrónomo / Especialista en Producción, Almacenamiento y Comercialización de Hortalizas	Coordinador de Acceso a Mercado y Encadenamientos Empresariales.	01/08/14
3	Jonatan Otoniel Duron Bonilla	Administrador Local	2786-2976/ 9461-5597	Licenciado en Administración de Empresa / Msc. En Administración de Proyectos	Administrador del Programa	01/08/14
4	Marlon Dario Gómez Mass	Responsable de Infraestructura Social Básica.	2779-0523/ 9998-7343	Ingeniero Civil	Responsable de Infraestructura Social Básica	01/08/14
5	José Ramiro Moncada Paz	Técnico Especialista en Agronegocios	9968-7070	Ingeniero Agrónomo, Fitotecnista	Técnico Especialista en Agronegocios	01/08/14
6	Mario Roberto Monge Venavides	Técnico Especialista en Agronegocios	9992-8314/ 3259-8525	Licenciado en Economía Agrícola	Técnico Especialista en Agronegocios	01/08/14
7	Otoniel	Encargado de	2795-	Ingeniero	Encargado de servicios	01/08/

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Teléfono Fijo Y Móvil	Profesión / Oficio	Puesto Nominal	Fecha de Ingreso / con la SAG
	Orlando Santos Amaya	Servicios Financieros Rurales	3727/ 3397-2150	Agrónomo / Msc. En Agronegocios Internacionales	Financieros Rurales	14
8	Roger Emilio Paizano Herrera	Facilitador de Inversiones Desarrollo Humano y Territorial	9947-3159	Ingeniero Agrónomo	Facilitador de Inversiones Desarrollo Humano y Territorial	01/08/ 14
9	Mario José González Rodríguez	Supervisor de Obras de Infraestructura Social Básica	9927-0070	Ingeniero Civil / Pasante de Maestría en Proyectos	Supervisor de Obras Infraestructura Social Básica	01/08/ 14
10	Rimen Selino Martínez López	Técnico Ambiental	3229-3206	Técnico Dasonomo, Ingeniero Agroindustrial, Msc en Sistemas de Información Geográfica.	Técnico Ambiental	01/08/ 14
11	Transito Janeth Andino Fonseca	Especialista en Genero	9811-2390	Licenciada en Administración de Empresas y Comercio Internacional	Especialista en Genero	01/08/ 14
12	Yimy Yamileth Domínguez Caceres	Asistente Administrativo	9461-5620	Perito Mercantil y Contado Público, Secretaria Comercial / Bachiller en Ciencias y Letras	Asistente Administrativo	01/08/ 14
13	Juan José López Lemus	Motorista / Conserje	8915-1673	Técnico en Estructura Metálica y Técnico de Mantenimiento	Motorista / Conserje	01/08/ 14

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Teléfono Fijo Y Móvil	Profesión / Oficio	Puesto Nominal	Fecha de Ingreso / con la SAG
				en Computación		
14	Gloria Yamileth Barralaga Euceda	Encargada de Limpieza	No tiene	Técnica en Belleza	Encargada de Limpieza	01/08/14
15	Joel Ulises Sevilla	Coordinador de Planificación, Seguimiento y Evaluación	2233-3222 9826-2203	Agrónomo/Grado Asociado en Ciencias Agrícolas; Msc. En Administración, Especialidad en Finanzas; Dr. En Ciencias Sociales, comunicación y Economía; Dr. En Economía y Administración de Empresas	Coordinador de Planificación, Seguimiento y Evaluación	06/04/15
16	Wilmer López Handres	Coordinador de Componente Desarrollo Humano y Territorial	8955-1482 9454-5421	Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias y Egresado de Masteren Gestión de Proyectos; Msc. En Administración de Empresas con Orientación en Finanzas, Ingeniero Agrónomo	Coordinador de Componente Desarrollo Humano y Territorial	22/04/15
17	Héctor Alonso Valladares Ramírez	Facilitador de Desarrollo Humano y Territorial	9511-4472 3260-4053	Licenciado en Administración de Empresas	Facilitador de Desarrollo Humano y Territorial	04/05/15

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Teléfono Fijo Y Móvil	Profesión / Oficio	Puesto Nominal	Fecha de Ingreso / con la SAG
				Agropecuarias; Perito Mercantil y Contador Público		
18	Carlos Alonso Lainez Aguilar	Asistente de Coordinador de CAMEE	3176-3893 9710-1133	Perito Mercantil y Contador Público, Pasante de la Carrera Ingeniería de Negocios	Asistente de Coordinador CAMEE	01/08/15
19	Walter Ramón Mourra Rubí	Promotor de Servicios Financiero de Rurales	3180-4699	Perito Mercantil y Contador Público, Pasante de la Carrera de Promotor Social	Promotor de Servicios Financiero Rurales	02/11/15
20	Selvin Leonidas Estrada Carcamo	Promotor de Servicios Financiero de Cajas Rurales	3344-5341	Licenciado en Comercio Internacional, con orientación a la agroindustria, Perito Mercantil y Técnico en Sistemas de Comunicación	Promotor de Servicios Financiero Rurales	02/11/15
21	Ramón Edgardo Euceda Guevara	Promotor de Servicios Financiero de Rurales	3369-4484	Licenciado en Gerencia en Desarrollo Social, Bachiller en Ciencias y Letras	Promotor de Servicios Financiero Rurales	02/11/15

Anexo 10·Plantilla aprobada de Recursos Humanos

1	José María Nieto	COORDINADOR POR COMPONENTE MERCADO
2	Otoniel Orlando Santos Amaya	ENCARGADO DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES
3	Mario Roberto Monge	ESPECIALISTA EN AGRONEGOCIOS
4	José Ramiro Moncada	ESPECIALISTA EN AGRONEGOCIOS
5	Por Contratar	ESPECIALISTA EN AGRONEGOCIOS
6	Por Contratar	RESPONSABLE REHABILITACION DE CAMINOS
7	Por Contratar	SUPERVISOR DE REHABILITACION DE CAMINOS
8	Walter Ramón Mourra Rubí	PROMOTORES CAJAS RURALES
9	Selvin Leonidas Estrada Carcamo	PROMOTORES CAJAS RURALES
10	Ramón Edgardo Euceda Guevara	PROMOTORES CAJAS RURALES
11	Carlos Alonso Lainez Aguilar	ASISTENTE ACCESO A MERCADOS
12	Wilmer López Handres	COORDINADOR COMPONENTE DESARROLLO HUM·
13	Rimen Selino Martínez	TECNICO AMBIENTAL
14	Transito Janeth Andino	ESPECIALISTA GENERO
15	Héctor Alonso Valladares Ramírez	FACILITADOR D·H· Y TERRITORORIAL
16	Roger Emilio Paizano	FACILITADOR D·H· Y TERRITORORIAL
17	Mario José González	SUPERVISOR DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA
18	Marlon Gómez Mass	RESPONSABLE DE INFRAESTRUCTURA
19	Ibis Wilfredo Urbina Sánchez	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO
20	Arturo Oliva Herrera	GERENTE PROYECTO
21	Joel Ulises Sevilla	ESPECIALISTA PLANIFICACIÓN
22	Jonatán Otoniel Durón	ADMINISTRADOR LOCAL
23	Yimy Yamileth Domínguez	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
24	Por Contratar	SECRETARIA
25	Juan José López	MOTORISTA
26	Gloria Yamileth Barralaga	ASEADORA