



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

## **EL SALVADOR**

---

### **Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral – (PRODEMOR Central)**

#### **Informe de supervisión**

#### **Informe principal y apéndices**

Fechas de la misión: 7 al 10 de abril de 2015

Fecha del documento: 15 de abril de 2015

N.º del proyecto: 01416

N.º de informe: 3761-SV

Latin America and the Caribbean  
Departamento de Administración de Programas

## **El Salvador**

### **MISIÓN DE SUPERVISIÓN – PRODEMOR Central**

Del 07 al 10 de Abril de 2015

#### **A. Introducción<sup>1</sup>**

1. Entre el 07 y el 10 de abril de 2015, el FIDA realizó una Misión de Supervisión (MS) al Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR Central). El objetivo de la Misión fue efectuar conjuntamente entre el FIDA, la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), los técnicos/as y los usuarios/as de las organizaciones, una revisión analítica, estratégica y propositiva de los siguientes asuntos: efectividad de la implementación y ejecución de los planes y proyectos, los avances y resultados generales del proyecto del POA 2014 y 2015, la finalización de los fondos FIDA, la estrategia de intervención del proyecto con los nuevos Fondos FIDA-España e identificar y analizar problemas, riesgos y limitaciones que pueda estar enfrentando el Proyecto de cara al cierre de los fondos FIDA y la implementación de los Fondos FIDA-España.
2. El martes 7 de abril, el equipo de la Misión se trasladó a la sede del Proyecto ubicada en el Departamento de San Vicente; iniciando las actividades con una reunión en donde estuvieron presentes, el equipo de coordinación de la UCP, y la Oficial de Programa del PNUD. Durante la mañana, se realizó la presentación del Equipo del Proyecto sobre los avances logrados durante el período sujeto de revisión y los avances en la estrategia de intervención del Proyecto con los nuevos Fondos FIDA-España. Por la tarde se desarrollaron reuniones bilaterales con cada uno de los coordinadores de componentes y responsables de unidades.
3. El miércoles 8 de abril, se realizaron visitas de supervisión en campo, realizando reuniones con 5 organizaciones apoyadas por el Proyecto: a) Asociación de Desarrollo Comunal comunidad Los Naranjos, cantón Los Llanitos (ADESCONA); b) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples "Red Juvenil de Artesanos Empresarios" DE R.L. (ACOPAREM); c) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Alirio Napoleón Macías de Responsabilidad Limitada (ACOPAAM de R.L.); d) Asociación de Productores y Productoras de San Pedro Nonualco (APROSPEN) y Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Coyote de R.L.
4. El jueves 9 de abril, por la mañana se realizó una reunión con todo el equipo de la UCP para analizar los elementos sobre la estrategia de implementación de los Fondos FIDA-España; la cual contribuyó a clarificar las nuevas zonas de influencia con un enfoque territorial y de sostenibilidad. Por la tarde el Equipo de la Misión trabajó en la elaboración de la Ayuda Memoria teniendo como base los aportes y documentos facilitados por el Proyecto.
5. El viernes 10 de abril por la mañana se consolidó la Ayuda Memoria y se envió al Equipo de Proyecto. Por la tarde se analizaron los resultados de la misma, subrayando las medidas convenidas de cara a la estrategia de ejecución de los nuevos Fondos FIDA-España con un enfoque territorial y sostenible; así como las relativas al cierre de las operaciones y cierre administrativo del 728-SV.

---

<sup>1</sup> La Misión estuvo liderada por Glayson Ferrari, Gerente de País FIDA para El Salvador y Jefe de la Misión, e integrada por: Rosy de Martínez, Consultora en Seguimiento y Evaluación y Coordinadora Técnica de la Misión; Gabriela Aguilar, Especialista en temas Fiduciarios, Trámites y Procesos del Cierre de los Fondos FIDA; Cecilia Cárdenas, Consultora en Capital Humano y Social, Género, Juventud y Pueblos Indígenas; Linda Báez, Consultora en Producción y Medio Ambiente, Seguridad Alimentaria y Estrategia de Intervención de los Fondos FIDA-España y Jorge Salazar, Consultor en Negocios y Finanzas Rurales.

6. La Misión contó con el apoyo del MAG en el desarrollo de la misma, y la colaboración del Equipo del PRODEMOR Central para el logro de las actividades programadas, por lo cual les expresa su agradecimiento. Asimismo, la Misión agradece a los y las representantes de las organizaciones visitadas, por recibirles y compartir sobre sus proyectos y experiencias.

## **B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto**

7. En cumplimiento a la fecha de "entrada en vigor" establecida por el FIDA el 18/12/09, el Proyecto se prepara para el cierre de operaciones del 728-SV en Diciembre 2015 (fecha de terminación), y se encuentra en proceso de consolidar su estrategia de salida, buscando asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos durante su período de ejecución.
8. Durante el período de implementación (2010-2014), el Proyecto ha logrado un avance significativo en términos del cumplimiento de los principales indicadores del objetivo de desarrollo. Según datos presentados por seguimiento y evaluación, hasta el mes de Diciembre 2014, 34,855 personas - 105.6% de la meta -, han sido receptoras directas de los diferentes servicios de desarrollo integral e inversiones ofrecidos a través del Proyecto. La participación de las mujeres corresponde al 44.6% y los jóvenes, al 20%, lo cual supera significativamente los porcentajes del 30% y 10% proyectado, respectivamente. Adicionalmente, se ha beneficiado a 260 grupos y organizaciones que corresponden al 69% de la meta total, localizados en 54 de los 66 municipios del área de incidencia; de este total, 164 organizaciones han sido fortalecidas y capacitadas a través de servicios de asistencia técnica y recursos de co-inversión; 34 grupos no formales de jóvenes (Red de Jóvenes) y 17 grupos de ahorro han sido también apoyados en emprendimientos productivos y servicios financieros rurales.
9. Cumpliendo con la política ministerial, a partir del 2011 las actividades del Proyecto se alinean con el Programa de Agricultura Familiar (PAF). El Componente B con Agricultura Familiar - Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF-SAN) y el Componente C, con Agricultura Familiar - Encadenamientos Productivos (PAF-EP). A partir del 2014 el Plan Quinquenal de Desarrollo, es el nuevo marco de políticas que orienta las actividades del proyecto.
10. La ejecución ha significado un desembolso aproximado de US\$13.46 millones, calculado al 28 de febrero de 2015, este monto se ha concentrado principalmente en dos Componentes: Producción Sustentable con un 37.44% de los recursos utilizados y Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales con 30.54%. Los gastos operativos que corresponden a la UCP representan el 23.08% del total de recursos asignados.
11. En coordinación con la Gobernación, a través del Gabinete de Gestión Departamental de Chalatenango y La Libertad, se ha iniciado la promoción de PRODEMOR Central-Ampliación (Fondos FIDA-España). Para el 2015, se cuenta con un presupuesto de USD 4,0 millones proveniente del financiamiento de los Fondos FIDA-España.
12. El Proyecto ha avanzado con la versión preliminar del Sistema de Información Gerencial (SIG), el cual se encuentra actualmente en la fase de revisión, pruebas y ajustes. Según lo expresado por el coordinador de la UPSES, este instrumento permitirá la concentración y estandarización de información estratégica para la conducción gerencial del proyecto. De acuerdo a lo expresado por el consultor responsable del diseño y desarrollo del sistema, el mismo será implementado el 30 de abril del presente año; previa capacitación a los usuarios y usuarias y a la transferencia del SIG al servidor del MAG.

13. El Proyecto, a través del Componente de Desarrollo Humano y Social, en coordinación con los otros componentes, ha logrado poner en marcha 164 Planes de Fortalecimiento Organizacional y ha elaborado planes de atención integral para 92 organizaciones. En total, a través del componente se han atendido 260 organizaciones con actividades de fortalecimiento organizacional y autogestión, con una inversión acumulada de USD 1.05 millones, que significa el 44% del presupuesto total del componente.
14. Como parte del proceso de consolidación de las intervenciones desarrolladas en el área de fortalecimiento empresarial y organizacional, el Componente ha continuado implementando el Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Rurales (PROFOR) en las organizaciones que iniciaron desde el 2012 al 2014, el cual arrancó en el 2014 (invirtiendo los recursos remanentes del presupuesto correspondiente). Y ha avanzado en la preparación de condiciones para la transferencia de recursos a las organizaciones a ser atendidas durante el 2015, proceso que comprende: la actualización de documentación legal de la organización y/o de sus miembros Directivos, para la elaboración de cartas acuerdo; y el fortalecimiento organizacional (círculos de enseñanza - aprendizaje).
15. Cabe resaltar el rol de liderazgo que ha tomado el Proyecto por medio de la Unidad de Género en la formulación participativa y la implementación del Plan Nacional de Juventud, asumiendo como punto focal para los tres Proyectos FIDA en ejecución en el país y destacando la constitución de 4 redes juveniles zonales y una regional en el área de influencia del Proyecto.
16. En el Componente de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, se le ha brindado servicios de asistencia técnica y capacitación a 38 organizaciones, atendiendo a 23,172 personas. Al final del 2014 se habían instalado 39 escuelas de campo, con la participación de 9 mil personas. En lo que va del período del 2015, un total de 200 personas de las organizaciones han recibido asistencia técnica en nutrición. Adicionalmente, mediante el componente se han financiado 11 proyectos ambientales. Con la finalidad de dar un mayor grado de integralidad a las acciones que desarrolla el Proyecto, con las organizaciones y sus familias, se continuó la implementación del Programa de Educación Ambiental y Recursos Naturales a niños y niñas en edad escolar, con principios y valores relacionados al medio ambiente, acordes a los programas de estudio del Ministerio de Educación. A través del componente y en coordinación con el Ministerio de Salud, se han implementado talleres hogareños, enseñando nuevos hábitos a la niñez, con alimentos nutritivos en base a los productos existentes en las comunidades, impulsando la producción local. Se ha facilitado asistencia técnica para mejorar las condiciones alimentarias y nutricionales de niños y niñas menores de 5 años.
17. Se aprobaron 113 Planes de Negocios (PN), lo que equivale a un cumplimiento de la meta global del 60%. Para la implementación de las inversiones de tales iniciativas productivas han sido aprobado un monto de 4.2 millones, incluyendo la asistencia técnica para tal fin. Se han beneficiado 6,541 personas, de las cuales el 40% son mujeres.
18. El Componente de Servicios Financieros Rurales (SFR), ha efectuado promociones del fondo de crédito de PRODEMOR Central en 41 organizaciones ubicadas en San Vicente, Cuscatlán y Cabañas; lo que ha permitido iniciar investigaciones para empezar el proceso de análisis del record crediticio para 18 gestiones de crédito: 10 de forma individual y 8 de forma colectiva (organizaciones); siendo aprobados 16 créditos por un valor de USD 44,000.

19. En el marco de los Fondos FIDA-España E-6-SV, el Proyecto ha trabajado con base en las lecciones aprendidas, en la definición de una estructura apropiada para atender los nuevos 55 municipios en los Departamentos de Chalatenango y La Libertad, así como a la zona actual de incidencia. De acuerdo a lo expresado por el Director, se han sostenido reuniones con gobiernos locales, gobernadores, y organizaciones; como parte de las acciones de promoción y reconocimiento de actores locales. Esto con el propósito de conocer sus planes de trabajo e identificar donde y como el proyecto puede hacer una contribución que favorezca a lograr un mayor impacto en el desarrollo local. Aunado a lo anterior, el Proyecto ha concentrado esfuerzos en la preparación y cumplimiento de las condiciones administrativas y fiduciarias necesarias para la gestión y uso de los recursos de financiamiento del Convenio de Préstamo FIDA No. E-6-SV, provenientes de la Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria, a través del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA).

## **Productos y efectos directos**

### **Componente A: Desarrollo de Capital Humano y Social**

20. El Objetivo del Componente, es apoyar los procesos de desarrollo social y humano de las comunidades y de las organizaciones, bajo una estrategia diferenciada de: i) Inclusión al Desarrollo para las áreas que no han sido atendidas por proyectos apoyados por el FIDA; y ii) Modernización Rural para las áreas que ya tienen grupos de productores establecidos como resultado de un trabajo previo de asesoría técnica productiva, apoyo y acompañamiento.
21. Continuando con el Plan de Fortalecimiento de las Organizaciones (PROFOR), el Proyecto alcanzó a 114 organizaciones (12 nuevas), sumando un total de 164. Además, se han suscrito 73 cartas acuerdo para transferir USD 373 mil a las organizaciones con el objetivo de implementar dichos planes. Los resultados obtenidos de la Evaluación PROFOR están programados para mayo 2015.
22. A través del Componente también se han brindado servicios de asistencia técnica y acompañamiento a 47 organizaciones productivas/empresas rurales, en procesos de legalización y obtención de la personería jurídica, sobrepasando el resultado esperado (40).
23. En relación al Resultado 1, se reporta un avance del 84% en el acompañamiento a las organizaciones para establecer acuerdos o vínculos con organizaciones o entidades privadas que puedan contribuir a la sostenibilidad de la organización y del negocio; y/o lograr apalancamientos de los gobiernos locales para potenciar proyectos ambientales o de negocios.
24. En Chalatenango y La Libertad se ha iniciado la vinculación a los procesos de desarrollo territorial mediante talleres de integración con los diferentes agentes de desarrollo, actores locales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo, aún queda pendiente la contratación de los servicios de consultoría "Integración del Enfoque Territorial en el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR CENTRAL) desde una Perspectiva Participativa". También, se ha empezado con la promoción y divulgación del Proyecto PRODEMOR Central-Ampliación, en La Libertad y Chalatenango, en coordinación con los gobiernos locales municipales y con la participación de 400 asistentes (34% mujeres adultas, 6% de mujeres jóvenes, 58% hombres adultos y 2% de hombres jóvenes).
25. Como instrumentos de capacitación, el Componente cuenta con una Guía Metodológica concebida como una Caja de Herramientas para fortalecer y unificar el trabajo técnico

con las personas beneficiarias; y con un Documento de Apoyo que define "Las Competencias básicas que se necesitan desarrollar para que las organizaciones beneficiarias alcancen sus máximos índices de productividad" para las cadenas de hortalizas, granos básicos y frutales. Las capacitaciones en gestión empresarial y actividades económicas la realizan los Especialistas en Fortalecimiento Organizacional Empresarial (EFOE) contratados por las organizaciones.

26. En el período de enero a febrero/2015 se han implementado 6 talleres para organizaciones en la modalidad de círculos de enseñanza - aprendizaje. Durante la Misión y las visitas de campo, se constata que el apoyo a las organizaciones y el monitoreo y evaluación de las capacitaciones, requiere de un enfoque integral y sistémico con la finalidad de lograr un impacto mucho mayor con respecto a realizar actividades por separado.
27. Entre las amenazas que condicionan el éxito empresarial, están las limitadas capacidades técnicas y funcionales de las personas y sus organizaciones para el desarrollo de emprendimientos económicos; específicamente, en aspectos asociativos, de manejo empresarial, comercialización y financiamiento rural, bajo un enfoque de cadenas y territorialidad. Para lograr ejecutar emprendimientos productivos eficaces, se requiere organizaciones consolidadas o con un plan de fortalecimiento sólido que abarque un periodo apreciable de tiempo para lograr un verdadero desarrollo de capacidades.
28. Se recomienda que el Proyecto, de cara a la ejecución del PRODEMOR Central-Ampliación, y a través del Componente, implemente un Plan de Desarrollo de Capacidades integral, enfocado a promover una base de capacidades técnicas y funcionales sostenibles en tres niveles: las personas beneficiarias, representadas equitativamente por mujeres, hombres y jóvenes - y donde sea pertinente, población indígena -, sus organizaciones y el entorno.
29. El resultado de este Plan de desarrollo de capacidades es lograr que las personas y las organizaciones en su conjunto promuevan, adapten y mantengan sus capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas) a lo largo del tiempo, que les asegure la gestión sostenible de la asociatividad, la empresarialidad, la gestión financiera, la promoción del diálogo de políticas, la gestión del riesgo, la implementación de medidas de adaptación y resiliencia y la adopción del enfoque equitativo de género y juventud.
30. Además, se requiere de un apoyo técnico y seguimiento permanente orientados al fortalecimiento de las capacidades de los propios beneficiarios. En este sentido, las organizaciones deben contar con un apoyo técnico de calidad, continuo, apropiado y orientado al desarrollo de capacidades que garanticen la continuidad de las acciones, la articulación con actores públicos y privados en los territorios y cadenas. Este apoyo debe provenir de prestadores de servicios locales calificados que garanticen el desarrollo de los negocios y de las capacidades de las personas beneficiarias y que no arriesguen sus recursos y confianza en las personas técnicas y en el apoyo de las instituciones. Se recomienda capacitar al equipo técnico con la finalidad de que se alinee apropiadamente con los objetivos del Proyecto y el enfoque territorial; y que ofrezca metodologías innovadoras con base en la experiencia, para que a continuación, el Proyecto comience a alimentar un registro de prestadores de servicios, que garanticen la asistencia técnica y la capacitación en tecnologías apropiadas al negocio planteado, el apoyo en la implementación de las alternativas de diversificación y agregación de valor a la producción primaria identificadas y evaluadas en el marco de los Componentes C y D.

31. También es importante contar con una línea base de los conocimientos y actitudes de las personas beneficiarias de los servicios de capacitación; e instrumentos para medir los resultados intermedios y finales a lo largo del proceso de capacitación.

### **Dificultades y limitaciones del Componente**

32. Como se ha evidenciado en las pasadas supervisiones, el Componente, así como el Proyecto en general, se ha visto afectado por la situación de violencia que viven las zonas rurales de su área de cobertura, afectando la movilización de personas de las organizaciones y comunidades, así como de los equipos técnicos. Adicionalmente, esto ha significado gastos para algunas organizaciones que han debido reforzar la vigilancia de sus inversiones para evitar robos y vandalismo.
33. Las dificultades y resistencias de algunos técnicos y técnicas zonales para contribuir a un modelo integrado de trabajo, limita la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto. Considerando las proyecciones para PRODEMOR Central-Ampliación, es importante que el equipo del Proyecto articule las actividades entre Componentes, reforzando las sinergias entre estos y el Mandato del Proyecto.

### **Medida convenida para ambos Préstamos: 728-SV y E-6-SV**

Medida convenida	Responsables	Fecha
Diseñar y definir estrategias y metodologías de capacitación integrales, diferenciadas, adaptadas y con indicadores cualitativos y cuantitativos de evaluación.	UCP Director Componente de Desarrollo Humano y Social	Diciembre 2015

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

34. En el Componente de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, se le ha dado servicios de asistencia técnica y capacitación a 38 organizaciones, atendiendo a 23,172 personas (45% son mujeres). De estas, 9 son organizaciones que ingresaron en el 2014. Al final del 2014 se habían instalado 39 escuelas de campo, con la participación de 9 mil personas. En el período de enero a febrero del 2015, se han brindado servicios de asistencia técnica y capacitación a 16 organizaciones. Adicionalmente se ha beneficiado con incentivos de producción a 1,300 personas a través de módulos de aves, parcelas hortícolas y viveros forestales con plantas de uso múltiple, como apoyo a la transferencia de tecnologías impartidas en las escuelas de campo.
35. En el 2014, se formularon y aprobaron 11 proyectos ambientales por un monto total de USD388 mil, los cuales se sumaron a los 11 proyectos que habían iniciado sus operaciones en 2013. Con estas acciones se beneficiaron 2,706 personas de bajos ingresos (52.6% son mujeres). También en este período se han brindado servicios de asistencia técnica a 5 organizaciones que ejecutan proyectos ambientales y que serán concluidos en el 2015, incluyendo acciones de seguimiento para la ejecución de US\$16,885.00 en recursos que fueron provisionados para su ejecución en el 2015.
36. Se ha brindado asistencia técnica especializada para mejorar las condiciones alimentarias y de nutrición a través del mecanismo de Talleres Hogareños coordinados con el Ministerio de Salud (MINSAL). Mediante la implementación de estos talleres, se les enseña hábitos de buena crianza a la niñez, que incluye alimentos nutritivos con base en los productos existentes en las comunidades, con lo cual se impulsa la producción local.

37. Con la finalidad de conferir un mayor carácter de integralidad a las acciones que desarrolla el Componente con las organizaciones y sus familias, se continuó con la implementación del Programa de Educación Ambiental y Recursos Naturales a niños y niñas en edad escolar, a quienes se les inculcan principios y valores relacionados con el medio ambiente, acordes a los programas de estudio que desarrolla el Ministerio de Educación. A través del componente se facilita asistencia técnica para contribuir a mejorar las condiciones alimentarias y nutricionales de niños y niñas menores de 5 años en 32 escuelas del área de influencia. En el período actual se contratará personal que brindará servicios de asistencia técnica para la implementación del Programa de Educación Ambiental y de Recursos Naturales en 16 Centros Escolares de diferentes municipios del área de influencia del Proyecto. El Proyecto, en conjunto con el Ministerio de Salud, cuenta con una base de datos de la población infantil atendida, tomándose pesos y tallas cada dos meses.
38. De acuerdo con el POA 2015, el avance reportado por el Coordinador del Componente a la fecha es del 80%. Las actividades en este período del 2015, han sido reducidas en proporción a la reducción de recursos, dada la fase en la que se encuentra el proyecto y la reducción de sus recursos.
39. En relación al desarrollo de las 38 organizaciones atendidas, y considerando que la mayoría iniciaron en el nivel D, medido de acuerdo al progreso del PROFOR, se reporta que 4 de las organizaciones (10%), ya han sido graduadas para iniciar el camino de consolidación para realizar negocios (y ya cuentan con su plan de negocios y lo están ejecutando). Del resto de organizaciones medidas con base a la apreciación de su desarrollo se reporta que aproximadamente el 80% mejoraron su capacidad de gestión. En general todas las organizaciones muestran capacidades para realizar gestiones con otras entidades y muchas muestran adecuado nivel organizativo. Esto se constata en los indicadores respectivos del PROFOR que evidencian su capacidad de producción sostenible y ciertas capacidades de generación de ingreso.

### **Dificultades y limitaciones del Componente**

40. De acuerdo con lo observado en las visitas de campo, las acciones del componente requieren una mayor articulación con los otros componentes y otras iniciativas locales que les permita sumar esfuerzos de coordinación y cooperación, de cara a la producción sustentable y lograr un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. En particular, la vinculación con los otros componentes es vital para poder identificar las organizaciones que en este momento tienen las condiciones para transitar hacia el desarrollo de capacidades más de tipo empresarial y para poder iniciar un negocio. Esto es particularmente importante en el marco del PRODEMOR Central-Ampliación.
41. Algunas dificultades que atraviesa el componente se refiere a la reducción del personal técnico contratado por las organizaciones; en parte debido a la poca competitividad de los niveles salariales y la demanda de parte de otras entidades de personal capacitado para atender a organizaciones. El equipo del componente conformado por tres personas atiende los municipios del área del proyecto, situación que deberá ser atendida en el marco de la ejecución del PRODEMOR Central-Ampliación, para contar con la capacidad suficiente para cubrir toda el área. Otro elemento a tomar en cuenta, sobre todo en el marco de la ampliación, es el mejorar los conocimientos del personal técnico para trabajar con este tipo de organizaciones. A través de las metodologías de la FAO en las escuelas de campo, se ha podido cubrir una buena parte de los asociados.
42. Un problema que afecta y va limitando el trabajo, es el tema del incremento de la violencia en algunas áreas de influencia del proyecto. Se reportan comunidades donde ya no es posible ingresar producto de esta situación. La población de las comunidades



muchas veces deben ir a traer a los técnicos a algún lugar, porque están “pagando renta” a los grupos de violencia, para que los dejen trabajar. Esto limita muchísimo la posibilidad de trabajar con las organizaciones.

43. El Proyecto expresa que la mayor parte de la información estadística relacionada con las diferentes acciones del Componente, se registra a nivel de las organizaciones apoyadas y actualmente, trabajan en la actualización de la base de datos.

### Medidas Convenidas

Medidas convenidas	Responsables	Fechas
Concluir, socializar y validar la Estrategia de fomento a la producción sustentable.	Coordinador de PSRMRN	Mayo 2015
Ajustar y socializar la Estrategia para la inserción de las familias atendidas en seguridad alimentaria a actividades económicas generadoras de ingreso.	Coordinador de PSRMRN	Mayo 2015

44. En la Misión anterior, se dejaron dos medidas convenidas que deberían haber sido completadas a diciembre 2014. En la revisión realizada con el Componente, se constató que a pesar de que se presentaron los dos documentos de estrategia: 1) Fomento a la Producción sustentables y 2) Inserción de las familias atendidas en seguridad alimentaria a actividades económicas generadoras de ingresos. Ambos documentos sean revisados y reajustados conforme a las necesidades del Proyecto en relación a ambos aspectos, y sobre todo, porque podrían ser usados como referentes en la ejecución del PRODEMOR Central-Ampliación, y dado que son de vital importancia para la ejecución de acciones que benefician a la población objetivo. Se retoman ambas medidas para ser analizadas en su ejecución en la siguiente misión de supervisión.
45. Particularmente en relación a la Estrategia de fomento a la producción sustentable, se llamó la atención sobre las formas en los cuales, las acciones realizadas por el proyecto pueden ser retomadas o ser relevantes para su reproducción y sobre todo, para su sostenibilidad. Se informó que se han brindado espacios de retroalimentación con el CENTA y a través del Grupo de Desarrollo Rural, fomentado por el FIDA.
46. Es especialmente importante completar un excelente documento con propuestas innovadoras para la Estrategia para la inserción de las familias atendidas en seguridad alimentaria a actividades económicas generadoras de ingreso. Se trata de brindar la visión y definir la estrategia, pasos, procesos y metodologías, mediante las cuales se formalizará el tránsito de las organizaciones que hasta ahora están trabajando en seguridad alimentaria y nutricional, a ser consideradas y propuestas para identificar opciones y desarrollar estrategias de negocio. La propuesta está en construcción, a nivel de ejercicio y como iniciativa se realizaron algunos ensayos en el departamento de Cabañas, pero aún falta afinar varios elementos. Actualmente hay 4 organizaciones que ya tuvieron este alcance, producto de la estrategia del proyecto, pero no se tiene claridad de cómo será el proceso de otras organizaciones, tal como la Misión observó en las visitas de campo.
47. El proyecto enfrenta en estos momentos, retos muy importantes, sobre todo por el período de transición y superposición que habrá con el PRODEMOR Central-Ampliación (Fondos FIDA-España E-6-SV). En este momento coyuntural se deberá verificar los elementos que faltan por terminar, los procesos de atención que aún faltan consolidar y asegurar que la atención a las organizaciones que aún no terminan sus procesos, sean completados. Si se proyectara una situación ideal, hay al menos

9 organizaciones que deberían completar sus dos años de asistencia. Esto significa que se deberían atender por un año adicional en el marco del PRODEMOR Central-Ampliación, a fin de asegurar su consolidación. De estas organizaciones al menos 5 podrían pasar a realizar sus planes de negocios.

### **Componente C: Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales**

48. Las responsabilidades de este Componente, en concordancia con el resultado esperado de su desempeño, se orienta al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades empresariales de los beneficiarios organizados, de tal forma de habilitarlos para el establecimiento y modernización de microempresas y negocios rurales competitivos (agrícolas y no-agrícolas) para el mercado local y externo, desde una perspectiva de cadena de valor.

#### **Principales acciones y actividades desarrolladas**

49. De acuerdo a lo reportado por el Proyecto, al momento se ha logrado poner en operación un total de 113 iniciativas de Negocios Rurales (NR) y Micro-Empresas Rurales (MER) (equivalente al 60% de la meta proyectada según el ML ajustado) habiéndose canalizado cerca de USD 4.2 millones en recursos de co-inversión y asistencia técnica para tal fin, beneficiando directamente a 6,541 personas de las cuales el 40% corresponde a mujeres.
50. Dentro de las cadenas de valor apoyadas en las que se concentra el mayor apoyo otorgado se encuentran las de hortalizas (24), artesanías (22), ganadería (15), granos básicos (14), frutas (11) y además se han apoyado las cadenas de turismo, acuícola, café y miel (27), haciendo un total de 113 NR y MER.
51. En relación al avance alcanzado respecto al POA 2014 y lo que va del 2015, se ha logrado implementar 18 iniciativas en NR y 21 MER en igual número de organizaciones beneficiarias por montos de USD 617mil (71.6%) y USD 244 mil (28.4%), respectivamente, alcanzando una ejecución superior al 100.0% con respecto a los recursos financieros de coinversión planificados para el 2014. Las inversiones del Componente se concentraron en organizaciones ubicadas en los departamentos de San Vicente, La Paz, Cuscatlán y Cabañas.
52. El cofinanciamiento a la inversión de proyectos llevado a cabo en el 2014 y lo que va del 2015, ha permitido atender a un total de 1,195 personas beneficiarias pertenecientes a las organizaciones (590 hombres y 605 mujeres).
53. En cuanto a la Asistencia Técnica para apoyar la implementación y operación eficaz de las iniciativas de emprendimiento, en el período evaluado se realizaron transferencias por un monto de USD 223 mil para operar 73 Centros de Desarrollo Productivo (CDP) en los cuales se lleva a cabo el proceso intercambio de experiencias y de transferencia de tecnologías productivas y de gestión del negocio.

#### **Dificultades y limitaciones del Componente:**

54. Se reitera la relevancia de la ausencia del Coordinador del Componente y de una persona a cargo de la región norte lo cual agrava las limitantes en el accionar del Proyecto, con las consecuentes implicaciones en retrasos en la debida atención y respuesta a las necesidades de apoyo de los emprendimientos apoyados por el Proyecto que ello puede acarrear.
55. Existencia de organizaciones con débil capacidad en la ejecución de los Planes de Negocio de los proyectos aprobados, provocando atrasos en la liquidación de los desembolsos recibidos y en las inversiones productivas.

#### **Medidas convenidas para el Préstamo 728-SV**

<b>Medida convenida</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
En aquellas organizaciones con fondos aún pendientes de ejecución y liquidación desarrollar un fortalecimiento a los cuerpos directivos y los responsables de las organizaciones, que promuevan una mejor gestión en la implementación de los	Coordinadora de Capital Humano y Coordinador de NR	Mayo 2015

Medida convenida	Responsable	Fecha
proyectos aprobados para la generación de ingresos.		
Realizar un diagnóstico rápido de las organizaciones atendidas que permita tipificar el dominio tecnológico del proceso productivo de las organizaciones de productores al menos para las cadenas de valor de Granos Básicos, Hortalizas y Frutas. Posterior al diagnóstico se deberá elaborar de manera conjunta con la organización y se implementará en lo que resta del 2015 una propuesta de acompañamiento y de Asistencia Técnica orientada específicamente a atender los problemas o áreas de debilidad más sustantivas encontradas.	Coordinador de NR	Diciembre 2015

### Medidas convenidas para el Préstamo E-6-SV

Medida convenida	Responsable	Fecha
En aquellos territorios en los cuales se focalizará la ampliación del Proyecto, la identificación y selección de las organizaciones a apoyar por parte del Componente de NR se deberá basar en un análisis previo de las potencialidades y ventajas comparativas que sustenten dichos territorios, fundamentadas en la vocación física y natural presente, en la pertinencia y aceptación social y cultural y en un proceso de caracterización y mapeo de los actores y co-actores presentes en los diferentes eslabones de la cadena de valor a apoyar.	Coordinador de NR	Diciembre 2015

### Componente D: Servicios Financieros Rurales

56. La ejecución de este Componente ha estado enfocada hacia el logro del Resultado esperado: Personas beneficiarias del proyecto con acceso a crédito y a servicios financieros, facilitan la producción, transformación, comercialización y exportación.

#### Principales acciones y actividades desarrolladas:

57. Según informe del Proyecto se han efectuado promociones del fondo de crédito de PRODEMOR Central en 41 organizaciones en los departamentos de San Vicente, Cuscatlán y Cabañas, lo que ha permitido iniciar investigaciones de 18 gestiones de crédito (investigación de récord crediticio): 10 de manera individual y 8 para organizaciones, habiéndose logrado la aprobación de 16 créditos por un valor de USD44 mil para fortalecer las iniciativas productivas de hortalizas, ganadería, acuícola y de actividades económicas micro empresariales.
58. Acompañamiento y asesoría a 21 grupos para la implementación de la metodología de Ahorro-crédito, en los cuales participan 372 personas 30% de la metas según el ML ajustado), (370 mujeres y 2 hombres jóvenes) que han promovido el otorgamiento de 236 microcréditos para apoyar actividades de emprendedurismo, que dinamizan las economías locales, mejorando el nivel de ingresos y auto empleo.
59. Desarrollo de acciones de Educación Financiera orientado hacia el desarrollo de las competencias básicas necesarias para enfrentar tanto decisiones financieras cotidianas en sus organizaciones, como en sus proyectos de negocios, apoyando a 336 beneficiarios (286 mujeres y 50 hombres).

#### Dificultades y limitaciones del Componente:

60. El Fondo de Crédito (Fideicomiso MAG-BFA-PRODEMOR Central) ha sido difundido en la población atendida y con los Gerentes de las agencias del Banco de Fomento Agropecuario (BFA)

que se encuentran en la zona de cobertura del PRODEMOR Central. Sin embargo, estos últimos en la mayoría de las agencias no han realizado una operación eficaz del Fideicomiso para la utilización del otorgamiento crediticio.

61. La operación eficaz de este fideicomiso en la actualidad se ve dificultada por la distorsión que sufre el mercado mediante los fondos con los cuales se ofrece crédito a tasas subsidiadas, además las dificultades y obstáculos serios que imponen a las organizaciones de productores el hecho de sustentar un mal record crediticio por parte de sus asociados y en especial los miembros de sus cuerpos directivos.

### **Recomendación:**

62. Derivado de las limitaciones y obstáculos para facilitar el acceso al crédito por parte de las organizaciones apoyadas por el Proyecto, se considera necesario desarrollar acciones a nivel de incidencia política para generar un entorno más favorable para brindar un mejor nivel de acceso al crédito individual y organizacional. Para tal efecto, la Misión considera que es recomendable desarrollar un accionar conjunto con el Programa de Amanecer Rural, aprovechando los estudios, consultorías y eventos que dentro del marco de este último se desarrollarán como parte de su Sub-Componente de Servicios Financieros Rurales. Dicho accionar debiera de buscar la remoción de los obstáculos principales para generar el mayor acceso posible al crédito y a los SFR en general por parte de los productores rurales, poniendo especial atención en la inclusión de los grupos más vulnerables de mujeres, jóvenes y los pueblos indígenas, con una visión más a nivel de país.

### **Medidas convenidas para el Préstamo 728-SV**

Medida convenida	Responsable	Fecha
Requerir una reunión al más alto nivel posible del BFA para generar consciencia y movilizar a la Unidad Fiduciaria del BFA, para que se instruya a las agencias ubicadas en el área de influencia de PRODEMOR Central, para que evidencien mayor interés de atender oportunamente y de manera diligente las gestiones de crédito remitidas por los técnicos del Proyecto, tanto a nivel individual como organizacional.	Coordinador de SFR y la Dirección Ejecutiva.	Junio 2015

### **Medidas convenidas para ambos Préstamos 728-SV y E-6-SV**

Medida convenida	Responsable	Fecha
Los grupos de ahorro deben ser incluidos en la figura del "Grupo emprendedor" y ser sujetos de canalización de fondos para el fortalecimiento de su negocio, otorgando pequeños créditos. Para tal efecto, la Organización Tutora para viabilizar la inversión y lograr el mayor impacto, deberá ser una Organización de la localidad cercana dentro de la zona de atención del Proyecto con capacidad de administrar los fondos otorgados.	Coordinador de SFR	Julio 2015

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

63. Este componente está orientado a fortalecer la estructura operativa y las capacidades técnicas y de coordinación interinstitucional del MAG, a través de las 3 líneas de acción siguientes: i) Fortalecimiento de la capacidad institucional del MAG, II) Seguimiento, Evaluación y Sistematización de las acciones del Proyecto y del desempeño de las inversiones de desarrollo rural y iii) Establecimiento y operación del UCP.

## **Principales acciones y actividades desarrolladas**

64. Como parte de las acciones para el fortalecimiento institucional del MAG, a través del Proyecto se ha brindado apoyo con la contratación de una consultora, para la elaboración de una propuesta para la creación de la Unidad de Género del MAG. En este marco la coordinadora de género y juventud del Proyecto también ha apoyado acciones puntuales que le han sido delegadas por parte de la DGDR.
65. Por otra parte para fortalecer el tema de Juventud Rural, desde el 2014 se designó a la coordinadora de Género y Juventud del PRODEMOR Central, como punto focal para impulsar el tema de Juventud Rural en coordinación con las referentes de los otros 2 proyectos FIDA, lo que ha permitido liderar procesos participativos para la formulación del Plan Nacional de la Juventud Rural; el cual se ha constituido en el marco orientador para la atención de este segmento de la población rural y para la formación de redes territoriales departamentales, regionales, cuyos representantes actualmente integran la red nacional.

## **Unidad de Administración y Finanzas**

66. La Unidad de Administración y Finanzas ha brindado permanente apoyo al proceso de gestión de recursos para la prestación de servicios de asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, en las consultorías para la atención de las organizaciones, en el uso y liquidación de recursos financieros; así como el pago de actividades recurrentes de planilla y costos operativos del Proyecto. Asimismo, ha concentrado esfuerzos en la preparación y cumplimiento de las condiciones administrativas y fiduciarias necesarias para la gestión y uso de los recursos de financiamiento del Convenio de Préstamo FIDA No. E-6-SV 2.

## **Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización**

67. El Proyecto ha avanzado con la versión preliminar del Sistema de Información Gerencial (SIG), el cual se encuentra actualmente en la fase de revisión, pruebas y ajustes. De acuerdo al Coordinador de la UPSES, esta herramienta permitirá la concentración y estandarización de información estratégica para la conducción gerencial del proyecto, tanto en términos de avance del cumplimiento de los indicadores clave, como en el seguimiento financiero para el uso eficiente de los recursos transferidos a las organizaciones beneficiarias. Se tiene previsto que para el 15 abril los módulos estarán probados y funcionando; entre el 15 al 24 de abril se tiene programado transferir el sistema al servidor del MAG y para las fechas del 17 al 30 de abril se capacitará a los usuarios/as en el uso del sistema por módulos o tipo de perfil de usuarios, para el 30 de abril el sistema estará implementado.
68. Complementariamente, se ha avanzado en la definición del "Protocolo de Información para el Proceso de Captura, Procesamiento y Gestión de la Información de PRODEMOR Central", a través del cual se norma el proceso de entrega de la información y uso de la misma, como uno de los principales activos del Proyecto y del MAG.
69. Asimismo, la UPSES ha trabajado en la elaboración de informes del avance físico y financiero de metas y resultados del proyecto, entre los cuales están: El Plan Operativo Anual 728-SV y Plan Operativo Anual E-6-SV, aprobados por el FIDA con fecha

---

2 Provenientes de la Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria, a través del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA).

23/02/15; Plan Anual Operativo (PAO-MAG); Informes mensuales para seguimiento de ejecución financiera y física de Proyectos de Inversión 2015 (F-5); Informe Anual FIDA período Enero – Diciembre 2014; Informe del Sistema de Gestión de Resultados e Impacto (RIMS) 2014; Informe Técnico Anual de Ejecución 2014 para PNUD; y la participación en la formulación del Plan Estratégico Institucional, en el marco del Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD).

70. El Proyecto, finalizó la elaboración y socialización de seis estudios de sistematización de experiencias locales de desarrollo rural, a través de los cuales se extrajeron diversos aprendizajes de grupos de beneficiarios del proyecto, en las siguientes temáticas (1) Asociatividad y Juventud Rural, (2) Empoderamiento Económico de la Mujer Rural, (3) Alivio de la Carga Doméstica, (4) Manejo Sostenible de Módulos de Aves Criollas y Mejoradas, (5) Generación de Valor Agregado y Mejora de Acceso a Mercados, (6) Estrategias para la incorporación de la Juventud Rural – PRODEMOR.
71. De acuerdo a lo reportado por el Proyecto, a través de la coordinación de la UPSES, también se apoyó el proceso de Planificación Estratégica Institucional 2014-2019 por medio del taller de "Alineamiento del Plan Estratégico Institucional del MAG al Plan Quinquenal de Desarrollo", realizado en febrero de 2015, en donde se construyeron los resultados, indicadores, acciones estratégicas y principales metas del PEI del MAG y sus dependencias, alineadas con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PQD derivado del Plan de Gobierno "El Salvador Adelante".

### **Dificultades y limitaciones del Componente**

72. La proximidad en la fecha de terminación del Proyecto 728-SV, junto con el proceso de alimentación del SIG con información acumulada de 4 años, requiere de diversas actividades y servicios, así como recursos. Esto para la contratación de personal que apoye la preparación de los insumos para la elaboración del informe final (servicios para evaluación de indicadores de ML, digitación de datos, talleres de gestión del conocimiento con beneficiarios, estudios de sistematización, encuestas de indicadores RIMS- cierre 728-SV y línea base E-6-SV), diseño gráfico, entre otros.
73. El atraso en el período de implementación del PRODEMOR Central-Ampliación, ha generado la necesidad de hacer una revisión y actualización del E-6SV para ajustar recursos, categorías, número de beneficiarios; y en consecuencia el posterior ajuste al Marco Lógico.

### **Recomendación**

74. Asignar recursos para la contratación de personal que apoye la entrada de la información al SIG, y la preparación de insumos para el informe final de evaluación del Proyecto, a partir de la asignación del refuerzo presupuestario 2015.

### **Medidas Convenidas**

Medidas convenidas	Responsables	Fechas
Habilitar en línea el Sistema de Información Gerencial (SIG) del proyecto, a fin de permitir en el más corto plazo, el proceso de registro y captura de información relevante para el cierre del Convenio de Préstamo 728-SV y el inicio de operaciones del convenio de	Coordinador de UPSES	Mayo 2015

Préstamo E-6-SV.		
Formular el Plan Estratégico 2014 – 2019 del proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV), alineado al Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) “El Salvador Productivo, Educado y Seguro”, máximo instrumento de planificación Estatal a partir del cual el MAG formula su Plan Estratégico de intervención sectorial; el cual deberá contener al menos los siguientes elementos: Estrategia de sostenibilidad de las intervenciones del proyecto, estrategia de gestión del conocimiento a implementar y Plan Indicativo Global (PIG) de metas a alcanzar, mismo que servirá de insumo para el ajuste de la Matriz de Marco Lógico.	Director Ejecutivo Coordinador de USPSES	Agosto 2015
Elaborar nota conceptual para iniciar el proceso de organización del Foro de Gestión del conocimiento, a realizarse en Diciembre de 2015, a través del cual se compartirán las mejores prácticas en términos del desarrollo rural y se puedan socializar los principales resultados generados a través de la implementación del proyecto PRODEMOR CENTRAL (cierre programático 728-SV).	Coordinador de UPSES	Mayo 2015

## C. Marcha de la ejecución del Proyecto

### Calidad de la Gerencia del Proyecto

75. Para la ejecución del Proyecto se ha contado con una estructura organizacional, que ha atendido el territorio y ha podido cubrir la baja de algunos funcionarios en temas específicos. Se sigue estimulando activamente la participación de los usuarios y usuarias en las acciones del Proyecto. El equipo ha mejorado sus procesos de coordinación, con la finalidad de proporcionar servicios integrales a las organizaciones atendidas por el Proyecto. El Proyecto se ha alineado con las políticas públicas para el fortalecimiento de la agricultura familiar en El Salvador y actualmente se encuentra también en proceso de reflexión con los cambios que implicarían la puesta en marcha del nuevo Plan Quinquenal de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional.
76. Este es el año de cierre de operaciones del proyecto, por lo tanto, deberán enfocarse los esfuerzos a consolidar los resultados y mejorar la eficiencia y efectividad con miras a asegurar un cierre ordenado, pero en particular a la sostenibilidad de las operaciones financiadas con los fondos FIDA. Este es un proceso que debe ser conducido desde la gerencia. De la misma manera, habrá que desarrollar procesos de análisis sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas, que requieren de la atención particular de la gerencia en este período. Esto permitirá la definición de estrategias para enfrentar los nuevos retos que conlleva la implementación del PRODEMOR Central-Ampliación, que implica crecimiento en número de beneficiarios y de cobertura geográfica, al menos mientras estén los dos proyectos en ejecución. Se reconoce que esto demanda mayor compromiso y tiempo a todo el personal.

77. De cara a la implementación del PRODEMOR Central-Ampliación, la gerencia deberá tomar el liderazgo en las responsabilidades de formulación estratégica, para lo cual deberá fortalecer aspectos tales como: una mayor fluidez a los procesos internos, reforzar el trabajo en equipo y la cooperación entre sus miembros. Lo anterior demanda la definición y programación de espacios regulares y suficientes para alcanzar procesos de retroalimentación y evaluación del avance en las metas. Para esto se considera esencial analizar de manera conjunta con los miembros del equipo, los logros, las dificultades y la búsqueda de soluciones. Esta dinámica de trabajo contribuiría a mejorar las comunicaciones internas y resolver tempranamente potenciales conflictos.
78. La Misión reitera la importancia de consolidar los espacios de trabajo coordinado, que les permita maximizar la eficiencia de la implementación. Falta profundizar el fortalecimiento y seguimiento integral a las organizaciones, que pondrán en marcha en el PRODEMOR Central-Ampliación, donde todos los componentes y no solo uno, contribuyan a este logro. La Dirección del proyecto deberá liderar una estrategia de consolidación y salida de las organizaciones que ya no se atenderán más, producto del cierre y de la disminución de recursos. La Misión considera que habrá que atender al menos: la consolidación de las alianzas comerciales de las organizaciones en las cadenas de valor y/o mercados; identificar potencialidades y/o oportunidades en las nuevas iniciativas del gobierno, en particular, de Amanecer Rural, para ayudarles a continuar con su proceso de desarrollo.

#### **Medidas Convenidas**

<b>Medidas Convenidas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Elaborar la Estrategia de Salida del PRODEMOR Central (original) y la transición con el PRODEMOR Central- Ampliación, en conjunto con el MAG y la Misión FIDA.	Gerencia del Proyecto	Agosto 2015
Elaborar la Estrategia de Sostenibilidad de las Organizaciones atendidas por PRODEMOR Central (original), su fortalecimiento y consolidación.	Gerencia del Proyecto	Junio 2015

#### **Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento**

79. El Sistema de Información Gerencial sigue presentado un importante retraso. El equipo de Misión sostuvo una reunión con el Consultor responsable del diseño, desarrollo e implementación del Sistema. El Consultor hizo una presentación del avance y alcances del mismo, y también expresó su compromiso para que al 30 de abril del presente año el sistema quede implementado y transferido al servidor del MAG; en razón de lo cual es importante que una vez completado este proceso, se contrate en el menor tiempo posible al personal que alimentará el sistema con información base, en preparación para el cierre del 728 y la puesta en marcha del E-6-SV.
80. Se reitera la recomendación de la Misión anterior a la Dirección del Proyecto, para que a través de la UPSES solicite la entrega formal de los respaldos, documentos, informes y bases de datos actualizados; con el propósito de garantizar un mecanismo de seguridad en caso de eventualidades, como son la pérdidas de información por falla en los sistemas o la posibilidad de rotación de personal sin aún procesar la información. Es importante señalar que los datos e información del Proyecto son activos que pertenecen al MAG.



81. Se reconoce el esfuerzo del equipo del Proyecto para el ordenamiento de la información que alimentará el SIG, herramienta, que se espera contribuya a facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial.
82. El con relación a las operaciones del 2015, PRODEMOR Central se reitera la necesidad que las operaciones del proyecto tenga como prioridad el fortalecimiento organizacional y empresarial, consolidación del acceso al mercado de las iniciativas económicas cofinanciadas, de los procesos de seguridad alimentaria y nutricional, y lo relacionado con el fortalecimiento de las relaciones entre las organizaciones beneficiarias y los actores sociales y económicos.
83. La Misión de Supervisión, basó su análisis en el ML aprobado por FIDA en octubre 2014. Se verificó la coherencia del POA con el ML, y que las actividades se ejecutan con base a lo planificado.
84. Respecto a la medición de indicadores del Objetivo de Desarrollo y otros indicadores a nivel de resultado, se requiere de la aplicación de una encuesta para poder evaluarlos, las mismas están programadas para realizarse en el primer semestre del 2015. Dado que ha corrido el tiempo, es urgente agilizar estas acciones, considerando que el cierre del proyecto está próximo y se tiene la necesidad de contar con datos confiables.
85. Con relación al promedio de avance de la ejecución física anual del componente, a Diciembre 2014, el avance promedio fue de un 59% sobre 10 actividades; 75% en la Contratación de Consultores para trabajar las sistematizaciones y el 70% en el Desarrollo del SIG. Para febrero del 2015 el avance en el diseño del SIG se mantenía en 38% (cabe mencionar que el informe de avance se trabajó al mes de febrero 2015); sin embargo, la situación a la fecha de la Misión de Supervisión ya había logrado un avance importante.

### **Género y Juventud**

86. Uno de los logros importantes del Proyecto ha sido sobrepasar y mantener en el tiempo un porcentaje de mujeres mayor de lo programado; durante las visitas de campo, la misión verificó la incidencia de la capacitación en equidad de género en las personas beneficiarias y en las organizaciones cuestionan los estereotipos de género, comentan sobre los cambios en los roles domésticos y productivos. Y son los jóvenes quienes consideran que la capacitación constituye un punto de reflexión para cuestionar sus roles y proyecciones a futuro.
87. Sin embargo, para potenciar los resultados y contar con indicadores de seguimiento y evaluación cuantitativos y cualitativos que den cuenta de los cambios y del aumento de la participación de las mujeres y los jóvenes en las cadenas de suministros de los pequeños productores; del mejoramiento de los ingresos económicos de las mujeres y jóvenes; de una asistencia técnica que contribuya a la promoción de la equidad de género y al empoderamiento de las mujeres y los jóvenes; es necesario un proceso de formación previo a la transferencia de recursos, dicha formación debe estar integrada al Plan de Desarrollo de Capacidades y articulada a los otros Componentes; contar con un presupuesto específico para cumplirlo y estar orientada a i) fortalecer la gestión asociativa empresarial de mujeres y hombres; ii) a mejorar las capacidades de adopción de decisiones de las mujeres y jóvenes; iii) a favorecer medidas que aseguren el reconocimiento de las diferencias en el acceso, control, participación y poder entre los distintos tipos de actores de un mismo eslabón de la cadena y entre los hombres y mujeres involucrados.

88. Con esta finalidad se recomienda que con la entrada del PRODEMOR Central Ampliación la Unidad de Género fortalezca su rol de Asesoría, participando en los Pre-Comités, puesto que su orientación y criterio fortalecerían la asociatividad y participación de las mujeres y jóvenes en las distintas organizaciones, y facilitaría la reflexión para que al momento del plan de inversión, garantice la perspectiva de este grupo poblacional en la visión de desarrollo de la cadena, y se visibilicen limitaciones y potencialidades de los negocios de las mujeres y los jóvenes.
89. El Proyecto, como líder en el abordaje de la problemática de la juventud rural, participó en la formulación y apoya en la implementación del Plan de Atención para la Inclusión de la Juventud Rural 2014 - 2015, que está definido para trabajar en tres Ejes: de Participación, de Formación y de Emprendedurismo.
90. Entre el 22 al 28 de febrero, 130 jóvenes que conforman las redes territoriales de jóvenes rurales apoyados por los Proyectos FIDA en El Salvador y representantes de Haití, Brasil, Venezuela, Argentina, Honduras, Nicaragua, Belice, Costa Rica y Chile; participaron en la Ruta de Aprendizaje denominada "Estrategias e Innovaciones para la Inclusión de Jóvenes Rurales como Protagonistas del Desarrollo de sus Territorios". Y en el marco del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora, PROCASUR identificó y sistematizó la experiencia del Proyecto con jóvenes, como una iniciativa importante de aprendizaje y buenas prácticas.
91. Con el objetivo de focalizar la atención en organizaciones indígenas en el PRODEMOR Central-Ampliación; se recomienda implementar para la promoción del Proyecto en los territorios una metodología para realizar consultas directas con la población indígena para el Consentimiento Libre Previo e Informado con respecto a la propuesta, por parte de la población indígenas que viven en el área del Proyecto.

### **Dificultades y limitaciones**

92. Siendo la movilización de jóvenes participantes en las redes, una tarea constante de esta Unidad, su desempeño se ve afectado por la inseguridad ciudadana existente.
93. Limitado proceso de internalización del enfoque de género, desde las unidades operativas del proyecto. Esto es una barrera que obstaculiza las actividades que contribuyen a disminuir las brechas de equidad de género y la inclusión de mujeres y hombres jóvenes.

### **Medidas convenidas para ambos Préstamos 728 -SV y E-6-SV**

<b>Medidas Convenidas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Implementar el Plan de Atención para la Inclusión de la Juventud Rural 2015, considerando acciones afines a la nueva área de Incidencia.	Coordinadora de la Unidad de Género y Coordinadores de Componentes	Diciembre 2015
Alinear el Plan de Capacitación de Género, Juventud y Población Indígena con los objetivos de los otros componentes, para garantizar la visión integral de atención a las organizaciones.	Coordinadora de la Unidad de Género y Coordinadores de Componentes	Diciembre 2015
Incluir en los procesos de promoción del Proyecto, la identificación de grupos de población indígena a fin de ser atendidos de manera prioritaria	Coordinadora de la Unidad de Género y Coordinadores de Componentes	A partir de la fecha

## **D. Líneas Estratégicas del PRODEMOR Central-Ampliación (Fondos FIDA-España)**

94. La UCP ha iniciado acciones para la preparación de la implementación del PRODEMOR Central-Ampliación. Las acciones han incluido: mapeo de actores en los territorios (identificar y conocer características de las organizaciones y potenciales alianzas estratégicas); reflexión sobre las experiencias de PRODEMOR Central (original), lecciones y buenas prácticas. En esa misma línea se ha iniciado el análisis de elementos que no están suficientemente claros y otros que deberían ajustarse. Algunos de estos son: número de beneficiarios (el PRODEMOR original preveía atender a 33 mil personas, mientras que el PRODEMOR Central-Ampliación plantea un incremento de 40 mil personas<sup>3</sup>); el análisis de la complementariedad y traslape entre ambos proyectos; la necesidad de consolidar las organizaciones atendidas; y la pertinencia de la información para iniciar implementación del PRODEMOR Central-Ampliación.
95. El PRODEMOR Central-Ampliación se sustenta en documentos legales y contractuales. La Nota Conceptual-NC es la guía de diseño, pero es importante reconocer que fue elaborada en un contexto distinto y con un marco de políticas que hoy se ha ido ajustando a las nuevas necesidades y prioridades del país (PQD, PEI<sup>4</sup>). La NC parte del Ex Ante del PRODEMOR Central, con sus recursos planteados como un fondo suplementario, y hoy por el cambio de situación, se presenta casi como una nueva operación.
96. En este sentido, la Misión considera relevante pensar en la necesidad de actualizar la propuesta de diseño de algunos de los aspectos planteados para el PRODEMOR Central-Ampliación. La propuesta ajustada debería ser el resultado del análisis conjunto entre el Gobierno y el FIDA, respetando las condiciones fundamentales que dieron pie a los convenios y acuerdos marco. La propuesta debe ser contrastada con la realidad actual y considerar que el PRODEMOR Central (original), se encuentra en su último año de ejecución. Esto incide en el área de atención y en la población beneficiaria de ambos proyectos. La Misión considera que es prudente analizar las condiciones y las metas previstas y definir los aspectos clave, a fin de que ambas operaciones mantengan su sólido planteamiento estratégico.
97. Para la actualización se propone un plan de trabajo, que incluiría al menos lo siguiente:
  - a) el análisis del contexto actual y los cambios del marco de políticas; la vinculación del PRODEMOR Central - Ampliación al marco del Plan Quinquenal de Desarrollo, al Plan Estratégico Institucional y otras políticas sectoriales; y la interrelación del proyecto con los otros proyectos FIDA, a fin de pensar el desarrollo rural desde una visión de país y no como proyectos aislados. Incluiría analizar los ajustes que se han dado en los proyectos FIDA y como aportan al diálogo de políticas.
  - b) Análisis de los aspectos legales y documentos contractuales del PRODEMOR Central - Ampliación del original, esto con el fin de determinar los ajustes que podrían realizarse sin afectar el marco en el cual se hicieron los convenios y acuerdos formales.
  - c) Realizar un ejercicio interno en la UCP para el análisis de la focalización de los territorios actuales y antiguos, definiendo la visión programática, geográfica y de beneficiarios. Para esto se podrá tomar en cuenta: la Red de Jóvenes y su relación con aspectos productivos y económicos; el desarrollo de los negocios en las organizaciones por afinidad productiva, para consolidar procesos; definir nuevos territorios y sus

<sup>3</sup> En el texto de la nota conceptual se refiere a 40,000 familias, pero en el ML de la misma nota conceptual se hace referencia a 40,000 personas. Durante la actualización se debería de ajustar la cifra a 40,000 personas.

<sup>4</sup> Plan Quinquenal de Desarrollo – PQD; Plan Estratégico Institucional - PEI

acciones; ampliar acciones productivas y económicas y reducir aspectos sociales no vinculados al desarrollo económico. Completar el ejercicio con un análisis financiero y análisis a nivel de componentes y por categorías de gasto.

98. El equipo técnico estaría conformado por consultores especialistas del FIDA y funcionarios de la UCP. Reconociendo la importancia de esta actualización y dado el contexto financiero y de políticas públicas, la Misión del FIDA considera que la Dirección de Desarrollo Rural del MAG participe en el equipo de actualización, para asegurar la alineación del Proyecto a las políticas públicas sectoriales.
99. La Misión del FIDA considera que es posible completar esta actualización en el inicio del segundo semestre del 2015, en un proceso que incluye varios aspectos relevantes. Mientras se realiza esta actualización, el proyecto deberá continuar con sus operaciones, tal como contemplado en el POA 2015. Los ajustes podrían aplicarse una vez que el proceso de actualización se haya completado.
100. Una vez que se avance en estos aspectos, una Misión de especialistas del FIDA, contribuiría a completar la actualización con el equipo formado. Esta podría programarse entre julio y agosto. Para esto deberán confirmarse las posibilidades de financiamiento.

#### **Medidas Convenidas**

<b>Medidas convenidas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fechas</b>
Revisar los documentos legales relacionados con PRODEMOR Central-Ampliación y completar un análisis sobre las implicaciones de los cambios en su propuesta	Director del Proyecto	10 Mayo 2015
Ejercicio interno de análisis de la focalización de los territorios actuales y antiguos. Definir una propuesta de visión programática, geográfica y de beneficiarios	Director del Proyecto	10 Junio 2015

## **E. Aspectos Fiduciarios**

### **Gestión Financiera**

101. El proyecto continua teniendo una gestión sólida para el manejo financiero de los recursos. A la fecha la gestión financiera del Proyecto está enfocada en dos actividades principales: i) la terminación del préstamo 728-SV; y ii) el inicio de actividades de la Financiación E-6-SV (Fondos Españoles), lo que representa un reto importante en relación a las actividades a desarrollarse ya que el proceso es inusual, porque ambos préstamos estaban planificados para complementarse.
102. El mayor desafío de la Unidad Financiera para el préstamo 728-SV es la asignación de presupuesto para el 2015, que asciende a USD 519 mil, lo que resulta insuficiente para poder ejecutar en un 100% los recursos del préstamo. Se estima la necesidad de solicitar un refuerzo presupuestario aproximado de USD 450 mil, con lo cual las actividades se llevarían a cabo en el tiempo establecido en el Convenio de Préstamo. Actualmente el convenio de préstamo del FIDA tiene como fecha de terminación el 31 de diciembre 2015 y fecha de cierre 30 de Junio 2016, de no conseguirse el refuerzo presupuestario el Proyecto tendría que cerrar actividades de forma anticipada.
103. Debido a los retrasos que se han presentado para el nombramiento de los representantes de la asamblea legislativa, resultado de los comicios realizados el

primero de marzo del presente año, la gestión de presupuesto adicional para el Préstamo, podría demorar mucho tiempo (agosto-septiembre 2015); sin embargo, se ha analizado la posibilidad de realizar una transferencia interna que tendría que ser aprobada únicamente por el Ministerio de Hacienda, para asignar parte del presupuesto del financiamiento E-6-SV por un monto de USD 450 mil al 728-SV, esta alternativa fue analizada conjuntamente con el FIDA en la presente misión y se acordó como mejor opción para poder culminar con éxito el préstamo 728-SV y dar cumplimiento a todos los requisitos que conllevan la terminación y cierre de actividades.

104. Para llevar a cabo esta transferencia en el Ministerio de Hacienda se requerirá que el FIDA se pronuncie oficialmente, si no hay problema que se siga ejecutando el préstamo hasta el 31 de diciembre 2015 y se cierren actividades al 30 de junio 2016; ello en virtud del desfase que existió al momento de aprobación en la asamblea legislativa del financiamiento por cinco años y no por seis, a pesar de que el convenio firmado ante el Fondo nunca fue modificado. La consulta ya ha sido enviada por parte del MAG a Hacienda para que sea trasladada al FIDA, se espera que a más tardar en abril se pueda solventar esta limitante.
105. Se prevé que durante el 2015, pueda existir sobregiro en algunas de las categorías del préstamo; sin embargo, los mismos no deberán sobrepasar el monto de la asignación del préstamo en forma global, por lo que se recomienda precaución y monitoreo de la gerencia financiera para orientar a la dirección del Proyecto. Para llevar a cabo estos sobregiros no se requerirá realizar una reasignación de fondos (modificación al Convenio).

### **Desembolsos**

106. A la fecha se tiene un porcentaje de desembolsos de 93% (USD 14 millones) DEG 9.2 millones. Se han realizado 35 desembolsos y se ha iniciado desde el último trimestre 2014, la amortización del anticipo. A la fecha de la misión se ha alcanzado el 42% (USD 634 mil). La próxima solicitud (WA 36) se amortizará el 100% del desembolso que será aproximadamente de USD 260 mil (gastos del período enero-marzo) con lo cual se lograría llegar a amortizar aproximadamente USD 893 mil (60%), quedando pendiente únicamente el 40% para un período de 7 meses.

### **Fondos de contrapartida**

107. Con relación al avance de cumplimiento de los recursos de contrapartida, se ha registrado el aporte de USD 194 mil en efectivo, desde el inicio de operaciones del Proyecto. El aporte en concepto de exención de impuestos ha sido por un monto de USD 416,903.39, debido a que la mayor parte del aporte de impuestos es cubierto por la exención de impuestos del PNUD, con lo cual se considera que el aporte de contrapartida nacional a la fecha asciende a USD 611 mil.
108. Asimismo, se registra que se ha iniciado la movilización de recursos del fideicomiso y se ha puesto a disposición del Proyecto USD 1.4 millones que corresponde al saldo a febrero 2015. Sin embargo a pesar de la terminación de actividades en 2105 del préstamo 728-SV, el fideicomiso de acuerdo a información del Proyecto, será enmendado para que pueda seguir funcionando durante la vigencia del préstamo E-6-SV.

### **Declaraciones Certificadas de Gastos**

109. Durante la Misión, se efectuó la revisión de una muestra de transacciones presentadas a través de DCG de las solicitudes de retiro de fondos No. 31, 32, 33, 34 y 35, por un

valor agregado de USD 1.8 millones. Se revisó la documentación de soporte de cada transacción (orden de pago, contratos, facturas, comprobante de pago, entre otros) y las aprobaciones necesarias durante el ciclo completo de la transacción. Como resultado de la revisión, se concluyó que todos los gastos están soportados por documentación adecuada y completa, y que el sistema de control interno es confiable y los archivos permiten ubicar rápidamente la documentación.

### **Cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Préstamo**

110. En relación a la cláusula 4.01, establecimiento del sistema de seguimiento, aunque no ha podido finalizarse su implementación, el sistema se encuentra en fase de pruebas de funcionamiento.
111. En el cumplimiento de la cláusula 4.02, Informes de Avance, el proyecto ha cumplido entregando los informes en los tiempos acordados. El primer informe semestral del período junio-diciembre 2014 fue enviado al FIDA el 13 de febrero 2015, cumpliendo así con las fechas establecidas en el Convenio de Préstamo.
112. La entrega de los estados financieros no auditados del período 2014, fue realizada el 19 de febrero 2015, cumpliendo en el tiempo establecido en el Convenio de Préstamo.
113. El POA 2015 fue entregado el 20 de febrero 2015, y debió haberse entregado en noviembre 2014, por lo cual se establece un cumplimiento parcial de esta cláusula. El proyecto debe mejorar este aspecto en el 2015, ya que el documento debe ser enviado previo al cierre del actual ejercicio fiscal.

### **Adquisiciones**

114. En el tema de adquisiciones, los procedimientos seguidos tanto por el proyecto y el PNUD han dado cumplimiento a la normativa y directrices establecidas; sin embargo, el proyecto todavía tiene debilidad en mantener el Plan de Adquisiciones actualizado, por lo cual se recomienda establecer una metodología que les permita ir midiendo los avances en relación al POA y PAC aprobados.
115. Durante el período las adquisiciones efectuadas están relacionadas con capacitaciones, consultorías especializadas y las vinculadas con la operatividad del Proyecto como suministros de oficina, servicios de vigilancia mantenimiento de vehículos y combustibles. La mayoría de las contrataciones referente a gastos de capacitaciones y gastos operativos, han sido efectuadas por el Proyecto (86 órdenes de compra en el 2015) ya que son procesos menores a USD 2,500.00.

### **Auditoría**

116. En relación al cumplimiento a la cláusula 5.02 del convenio de préstamo, entrega del Informe de Auditoría 6 meses posterior al cierre del ejercicio fiscal, a la fecha no se ha vencido la fecha para entrega del informe que corresponde al período 2014 (30/06/2015) sin embargo, ya se está llevando a cabo el proceso de auditoría por el Despacho Corpeño y Asociados.

### **Estrategia de Salida y Cierre de Actividades (728-SV)**

117. Como parte de la estrategia de salida y cierre de actividades del préstamo 728-SV, se ha planificado la creación de una comisión de cierre y cuatro sub comisiones: (i) finanzas y contabilidad, para llevar a cabo el cierre de cuentas bancarias, conciliaciones, auditoría, etc.; (ii) activos fijos, para llevar en orden la entrega y préstamo de bienes al

MAG por medio de actas, en esta sub comisión se requerirá la participación de personal del MAG responsable de los activos físicos; (iii) sub comisión para elaboración del informe de terminación del Proyecto (ITP) y gestión del conocimiento; (iv) sub comisión de documentación para establecer el proceso de entregar y almacenamiento de la documentación y asegurar la digitalización de todos los documentos del 728-SV, esta comisión y sub comisiones, serán instauradas en el segundo semestre.

118. A la fecha de la misión, aunque se tiene el registro de activos fijos actualizado, todavía no se cuenta con el plan de entrega de los activos, el cual deberá ser presentado a más tardar en el mes de agosto 2015. Sin embargo, se solicita tomar mucha atención a la entrega del equipo de cómputo del sistema contable, ya que es fundamental para la nueva operación con fondos del E-6-SV.
119. La Unidad Financiera como parte del monitoreo de la finalización de actividades del préstamo 728-SV deberá asegurar que el financiamiento de las actividades del préstamo 728 no sobrepase el 31 de diciembre de 2015 y deberá emplear un registro especial para su seguimiento, aunque se verificó que a la fecha se han firmado únicamente enmiendas, para finalizar aspectos técnicos que son parte de la estrategia de sostenibilidad, a la fecha solo hay un proyecto nuevo para ejecutarse en 2015, pero se recomienda por el tiempo con el que cuente el proyecto asegurar la sostenibilidad y monitoreo de las acciones con el préstamo 728-SV y/o el financiamiento del E-6-SV.
120. Se debe tomar en cuenta que el período de cierre que será del 1 de enero al 30 de junio 2016, solo se podrán llevar a cabo gastos que se relacionen al cierre y no podrán realizarse desembolsos de fondos del 728-SV para financiamiento de cartas acuerdo.
121. Deberá tomarse en cuenta que de no haber presupuesto para la ejecución de actividades de cierre en 2016, todos los requerimientos obligatorios para el cierre deben de quedar provisionados en el presupuesto 2015; estas actividades son: (i) La auditoría del período 2015 y 2016; el Informe de Terminación del Proyecto (ITP), (iii) Talleres con la población objetivo; (iv) materiales para almacenamiento de la información del 728-SV.

## **Otros**

122. Como parte de la revisión que se realizó a las actividades del Proyecto durante la misión de supervisión se observó que el Proyecto ha financiado el monto de USD 4.9 mil de combustible para vehículos asignados a un Proyecto de Agricultura Familiar Financiado con fondos BCIE; sin embargo, dicho gasto no está vinculado a las actividades desarrolladas por el PRODEMOR Central, y se ha incluido como apoyo al Fortalecimiento Institucional, por lo que este gasto será analizado por el FIDA para establecer o no la elegibilidad del mismo.

## Medidas convenidas para el Préstamo 728-SV

Medida convenida	Responsable	Fecha
Envío de consulta al FIDA sobre las fecha de terminación y cierre del Proyecto	Ministerio de Hacienda/ la Dirección deberá dar seguimiento para su pronto envío	Abril 2015
Continuar el proceso de reintegro del anticipo	Administración-financiera	Abril 2015
Solicitar la transferencia de presupuesto por USD 450 mil del financiamiento del E-6-SV para el Préstamo 728-SV	Director del Proyecto y Unidad Administrativa y Financiera	Mayo 2015
Establecimiento de comisión y sub comisiones para la planificación de actividades de terminación y cierre del 728-SV	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Julio 2015
Elaboración de Plan de Transferencia y Préstamo de Activos para enviar al FIDA	Administración- financiera	Agosto 2015
Provisión de recursos del presupuesto 2015 para actividades de cierre, por ejemplo auditoria y pago del ITP	Administración-financiera	Diciembre 2015

## Financiamiento E-6-SV

123. El avance en la implementación del financiamiento de fondos españoles, se ha visto detenido ya que no se ha cumplido con el requisito de suscripción de un acuerdo con el PNUD (PRODOC); sin embargo, ya existe un documento que está en fase de aprobación ya que se han llegado a acuerdos entre ambas instituciones (MAG y PNUD), según la proyección realizada para su implementación, se estima que se tenga finalizado y firmado el documento para finales de abril 2015. Una de las demoras que se enfrentaron para la firma del documento es el requerimiento del PNUD de acordar un número menor de desembolsos y de común acuerdo quedaron en 8 regulares y 12 que representan los pagos de planilla por lo cual el número de desembolsos será de 20 anuales, esto obligará al Programa a mejorar la planificación a nivel trimestral por parte del área técnica, y evitar la improvisación de actividades principalmente para el desarrollo de capacitaciones.
124. Derivado del desfase en la entrada en efectividad y el avance de actividades del 728-SV, a la fecha el financiamiento E-6-SV, presenta la siguiente problemática: (i) se cuenta con asignación en la categoría de salarios de USD 340 mil y el requerimiento para los 5 años de ejecución es de USD 2.3 millones; (ii) se cuenta con presupuesto en la categoría de gastos de operación de USD 79 mil y se requiere USD 720 mil para los cinco años de ejecución. En conclusión se requiere que se haga una reprogramación entre categorías del financiamiento para poder operar el proyecto por un monto total de USD 2.6 millones, que deberán ser disminuidos de las categorías de inversión, pero el Proyecto no ha realizado el análisis de cuáles serán las categorías que vayan a ser afectadas.
125. Otro factor que afectará la ejecución global del Proyecto financiado con fondos españoles es la reducción en el tipo de cambio de Euros a Dólares, ya que a la fecha el tipo de cambio es de Euro 1.09 x 1 USD lo que afectará la proyección de actividades y las metas globales, ya que el financiamiento fue estimado con un monto de USD 15 millones ya que el tipo de cambio contractual estaba a 1.30 euro x 1 USD. Se calcula que la pérdida por tipo de cambio conllevará la reducción de actividades en un monto aproximado de USD 3.7 millones.
126. Por lo anterior, el Proyecto deberá ajustar el plan global de inversiones a más tardar al mes de agosto y en julio tendrían que enviar al FIDA la solicitud de reasignación de fondos del financiamiento de fondos españoles, para cubrir el sobregiro que se prevé en la categoría de salarios y costos operativos.



## Arreglos para la Implementación

127. Uno de los aspectos positivos en los cuales se ha avanzado para la implementación de los fondos españoles son: (i) Se cuenta con la designación de la UCP para el manejo de los recursos; (ii) Nombramiento del Director de la UCP y el registro de firmas, (iii) Se cuenta con la apertura de cuenta en el BCR y MAG y con el registro de firmas; (iv) se cuenta con el POA 2015 aprobado; (v) se cuenta con el sistema contable adaptado para llevar el registro de operaciones y cuenta con el catálogo de cuentas para el financiamiento español, (el sistema puede emitir informes sobre ejecución por fuente financiera y consolidados y se cuenta con los códigos fuente para posibles modificaciones que se requieran en el futuro); (vi) se tiene planificada la nueva distribución geográfica para la re ubicación del personal y las sedes (Chalatenango y San Vicente); (vii) se cuenta con equipo necesario para iniciar las operaciones en el territorio.

## Presupuesto 2015

128. El Financiamiento E-6-SV cuenta con una asignación de 4 millones, sin embargo derivado del retraso en la ejecución en el primer cuatrimestre, se considera que es poco probable lograr la ejecución del 100% del presupuesto asignado, por lo que no habría problema para poder conceder USD 450 como refuerzo presupuestario que está requiriendo el préstamo 728-SV, y quedaría un presupuesto para este financiamiento de USD 3.55 millones.

### Medidas Convenidas E-6-SV

Medida convenida	Responsable	Fecha
Firma del acuerdo con PNUD para la administración de recursos (PRODOC)	MAG-PNUD con seguimiento del proyecto	Abril 2015
Acordar a lo interno del Proyecto la reasignación entre Categorías del Financiamiento E-6-SV	Dirección, Área Técnica, Administración-Financiera	Mayo 2015
Ajustar el Plan Global de Inversión derivado a la reducción drástica del tipo de cambio de euros a USD y por el refuerzo de fondos en la categoría de salarios y costos operativos.	Director Ejecutivo, Área Técnica y Unidad de Administración y Finanzas	Julio 2015
Solicitar a través del Ministerio de Hacienda la Reasignación al FIDA	MAG con seguimiento directo del Director y el Administrador Financiero.	Agosto 2015
Acordar transferencia de espacio presupuestario USD 450 mil del E-6-SV al 728-SV	Administración- financiera	Mayo 2015

## F. Sostenibilidad

129. El principal elemento que asegura la sostenibilidad de las acciones que ha venido impulsando el Proyecto, es la apropiación de las organizaciones. La Misión pudo constatar que varias de las organizaciones están impulsando sus procesos de desarrollo a partir de los apoyos del Proyecto, pero están conscientes que alcanzar la mejora en su quehacer productivo, económico y social, depende principalmente de sus asociados y asociadas. En esta línea, han iniciado acciones de búsqueda de alianzas, estratégicas, comerciales y de otra índole, a fin de asegurar la continuidad del proceso iniciado en el marco del Proyecto.
130. Los aspectos referidos a la sostenibilidad en la producción sustentable y medio ambiente están relacionados con las acciones realizadas en el marco de la asistencia técnica y capacitación a las organizaciones; la formación de niños y niñas en temas medioambientales; y, la implementación del Programa de Educación Ambiental y

Recursos Naturales, que capacita a técnicos de las Unidades Ambientales de las Alcaldías. Todas son inversiones estratégicas que asegurarán la continuidad de las acciones. El proyecto necesita consolidar sus esfuerzos en el fortalecimiento de las organizaciones, a fin de que al terminar la ejecución, continúen impulsando los cambios que fueron iniciados con asistencia del proyecto.

131. Asimismo, deberán enfatizar en la consolidación de alianzas con los actores locales para que los proyectos ambientales sigan teniendo impacto. Se muestran casos exitosos donde los gobiernos locales se han apropiado de estas iniciativas, pero siempre existe el riesgo de que, al ocurrir los cambios de gobierno, no exista la certeza de que continúen con estas políticas. Esto es lo difícil de pensar en la sostenibilidad de estas iniciativas. Las acciones realizadas en conjunto con los Ministerios de salud y educación, continuarán operando en la medida que forman parte de sus prioridades de política pública.
132. Para que el Proyecto pueda mostrar resultados concretos que evidencien la efectividad de las acciones generando algún nivel de impacto por parte de las organizaciones apoyadas y de esa forma asegurar su prevalencia una vez concluido el Proyecto, es necesario asegurar que el SIG haya sido alimentado con información coherente, periódica y veraz, de tal forma de evidenciar resultados de efectividad en cuanto a la generación de utilidades y desarrollo sostenible de los emprendimientos apoyados.
133. El Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 - 2019: El Salvador Productivo, Educado y Seguro, propone que el Buen Vivir también implica la igualdad entre mujeres y hombres, para lo cual el "Estado debe garantizar condiciones igualitarias en tres dimensiones: el trato, las oportunidades y los resultados"; y planifica implementar sus intervenciones para "reducir progresivamente las desigualdades de género para lograr una sociedad igualitaria y equitativa que brinde oportunidades para mujeres y hombres y diversificar las formas y relaciones de producción y reproducción económica, reposicionando la importancia del trabajo humano". En este sentido, el Proyecto ha venido aportando y lo continuará haciendo en el PRODEMOR Centra I- Ampliación, a la sostenibilidad de la equidad de género y a fortalecer oportunidades para mujeres y hombres jóvenes, invirtiendo decididamente en la i) sensibilización y capacitación tanto del equipo como de las organizaciones y su entorno; ii) sistematizando y evaluando experiencias; y iii) abriendo espacios de socialización de aprendizajes y resultados, de diálogo y concertación con las instituciones ubicadas en los territorios de acción y a nivel nacional.

## **G. Conclusiones**

134. Es notable como el Proyecto ha venido aplicando los instrumentos adecuados para asegurar el fortalecimiento de las organizaciones. La aplicación del PROFOR de acuerdo al nivel de desarrollo de cada una de las organizaciones, será complementado con un sistema de seguimiento que permitirá tomar mejores decisiones en cuanto a las capacidades de las organizaciones y donde continuar con acciones que aseguren la sostenibilidad. Esto es de especial relevancia considerando que las buenas prácticas de PRODEMOR Central (original), podrán ser retomadas en las nuevas áreas y organizaciones a atender en el PRODEMOR Central-Ampliación.
135. Asimismo, se tienen buenas prácticas en el impulso a la producción sustentable y seguridad alimentaria, pero es importante que el proyecto asegure que más allá de los proyectos de inversión, es importante no perder de vista que son las organizaciones y sus asociados, quienes deben estar en el centro de las prioridades del proyecto. La Misión reconoce los avances que el Proyecto ha tenido en la aplicación de tecnologías en fincas de las familias beneficiarias, así como inversiones que aseguran una mayor

participación de mujeres y jóvenes en las acciones productivas, pero esto debe ser ampliado y mejorado en el PRODEMOR Central-Ampliación.

136. Es necesario que el proyecto asegure la elaboración de su Estrategia de Salida, principalmente dirigida a asegurar un retiro ordenado de la asistencia a las organizaciones, a fin de que estas continúen realizando sus actividades de una forma adecuada y no se pierda las inversiones realizadas, tanto en activos, como en asistencia técnica y capacitación. En esta estrategia, el proyecto deberá asegurar establecer las vinculaciones con el Proyecto Amanecer Rural, que podría continuar algunos aspectos de la asistencia a las organizaciones que así lo demanden.
137. El Proyecto ha venido avanzando en preparar condiciones para la puesta en marcha del PRODEMOR Central-Ampliación E-6-SV (Fondos FIDA-España), realizando un mapeo de organizaciones y otros actores y estableciendo relaciones con autoridades locales. La Misión considera que es necesario iniciar rápidamente la propuesta de actualización planteada, a fin de revisar y ajustar algunos aspectos para asegurar el alcance de las metas esperadas, en un nuevo contexto y marco de políticas públicas.
138. Se ha podido observar considerables avances en el manejo y conducción de los emprendimientos de negocios rurales y microempresas rurales apoyadas por el Proyecto. No obstante, y considerando que se está a las puertas de dar inicio al PRODEMOR Central-Ampliación, que permitirá atender nuevas organizaciones; se hace necesario tomar en consideración y mejorar las principales limitaciones enfrentadas durante la ejecución del Préstamo 728-SV. Merece especial atención la necesidad de implementar un proceso de fortalecimiento integral de las organizaciones, previo a dar inicio a las inversiones productivas y en cuyo proceso destaca la necesidad de un fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial y comercial de los negocios rurales y microempresas rurales apoyadas.
139. El FIDA y el Gobierno de El Salvador dan su aprobación a las constataciones de esta Misión de Supervisión, 10 de abril de 2015.

---

Glaysen Ferrari  
Gerente de País para El Salvador FIDA

---

Carlos Alberto Domínguez  
Director Ejecutivo  
PRODEMOR CENTRAL