



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

## **HONDURAS**

---

### **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: 1 al 13 de noviembre de 2015  
Fecha del documento: 13 de noviembre de 2015  
N.º del proyecto: 01535  
N.º de informe: 3916-HN

Latin America and the Caribbean  
Departamento de Administración de Programas

## Honduras

### Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur)

#### Misión de Revisión de Medio Término

##### A. Introducción

1. Del 1 al 13 de noviembre de 2015, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) realizó una Misión como parte de la Revisión de Medio Término (RMT) del Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur). La presente Ayuda de Memoria resume las constataciones de la Misión<sup>1</sup>; los principales acuerdos entre el Programa, la UAP/SAG y el FIDA; las acciones a seguir dentro del proceso de la RMT; así como los hallazgos y recomendaciones de la Misión. Elementos que tendrán un análisis más detallado en el Informe Final. El FIDA agradece al Gobierno de la República de Honduras (Gobierno de Honduras), a la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), a la Secretaría de Finanzas (SEFIN), a la Dirección Presidencial de Gestión por Resultados, de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG) y, en especial, a la Unidad Gerencial del Programa (UGP) y a la Unidad Administradora de Proyectos (UAP/SAG) por el apoyo brindado en la organización y buen desarrollo de las actividades del equipo de Misión.

##### B. Antecedentes, objetivo y procesos de la RMT

2. **Fechas clave.** En marzo de 2009 se llevó a cabo la Misión de Diseño por parte del FIDA para el Programa EmprendeSur, que 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 en ese mismo año. La fecha de terminación es el 31 de marzo de 2017 y su cierre administrativo el 30 de septiembre de 2017. El convenio con el BCIE entro en vigor el 19 de julio de 2013 con fecha de cierre 19 de julio de 2019; el del OFID entro en vigor el 01 de febrero de 2012 con cierre al 30 de junio de 2018.
3. **Marco Legal y Período de RMT.** El marco legal que respalda la RMT se contempla 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, en la que se establece llevar a cabo la RMT a la mitad del periodo de ejecución después de la entrada en vigor del Programa.
4. 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

---

<sup>1</sup> Los integrantes de la Misión FIDA fueron: Leticia González Vallejo, Jefa de Misión y Coordinadora General y Técnica, Sandra Herrera, Especialista en planificación, seguimiento, evaluación, comunicación y gestión del conocimiento; Erayda Briceño, Especialista en supervisión y apoyo a la implementación en aspectos administrativos, fiduciarios, adquisiciones y fortalecimiento institucional; René López, Especialista en supervisión y apoyo a la implementación en aspectos administrativos, fiduciarios, adquisiciones y fortalecimiento institucional; Oscar Grajeda Solórzano, Especialista en contexto nacional, económico y político, aspectos institucionales; Cecilia Cárdenas, Especialista en desarrollo humano y social, género, juventud y pueblos Indígenas, ordenamiento territorial y descentralización, desarrollo organizacional; Carlos Pastor, Especialista en negocios rurales, comercialización, cadenas de valor, acceso a mercados, servicios rurales y servicios financieros rurales; Daniel Cortés, Especialista en negocios rurales, comercialización, cadenas de valor, acceso a mercados, servicios rurales y servicios financieros rurales; Juan José Pineda, Especialista en sistemas productivos, asistencia técnica, infraestructura y aspectos ambientales.

BCIE hasta el 23 de mayo de 2013; ii) la decisión del Gobierno de Honduras de desvincular al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como administrador de los recursos de los Proyectos y Programas financiados por el FIDA en el país, conformar en su reemplazo la Unidad Administradora de Proyectos de la SAG (UAP/SAG) y suscribir las correspondientes enmiendas a los convenios con el FIDA (1-Dic-2014) y el BCIE (18-Ago-2015); iii) la restricción de no aprobación del POA 2014 por parte de la SAG, sino autorizaciones puntuales por actividad; y iv) 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. No obstante, el FIDA apoyó al Gobierno de Honduras en el proceso de conformación de la UAP/SAG mediante el fortalecimiento a la misma UAP/SAG y a las UGP, con misiones de apoyo a la implementación y talleres de capacitación en la estrategia de políticas públicas, RIMS, seguimiento y evaluación y género e inclusión. En este contexto, la RMT se llevó a cabo en estrecha colaboración con el personal del Programa, con la UAP/SAG, y las áreas involucradas de la SAG y SEFIN.

5. **Objetivo.** La RMT tuvo como objetivo valorar, en la fase intermedia del Programa EmpreSur, 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.
6. **Enfoque.** 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, prestadores de servicios técnicos, autoridades nacionales e instituciones aliadas al Programa.
7. **Visitas a las organizaciones.** Durante el trabajo de campo se visitaron organizaciones implementando iniciativas vinculadas con negocios rurales, encadenamientos y microempresas rurales con diferentes instrumentos. Conforme el Manual de Inversiones, el Programa dispone de los Planes de Negocios Sostenibles (PNS), Planes de Desarrollo Organizacional (PDO) y Planes de Inversión para Grupos Vulnerables (PIGV). Para estos últimos, el Programa ha canalizado los apoyos a través de instrumentos orientados según la naturaleza de las intervenciones, entre otros: Proyectos de Rehabilitación de Caminos Rurales (PRICR), Planes de Infraestructura Social Básica (PLISB) y Plan de Manejo de Cuenca con pago de servicios ambientales (llamados también Proyectos pilotos de pago por servicios ambientales-PSA), con distintos niveles de implementación. Se entrevistó grupos de beneficiarios que trabajan en las cadenas de ajonjolí, marañón, granos básicos, acuícola, frutales, hortalizas, café y lácteos. Se realizaron entrevistas a los grupos, se organizaron grupos temáticos, talleres y para el levantamiento de información con los técnicos y coordinadores zonales privilegiando entonces, la entrevista individual.

### Lista de Organizaciones visitadas

Departamento	Municipio	Organización	Proyecto
Cholulca	El Triunfo	Empresa de Servicios Múltiples Vive y Canta	Producción, Almacenamiento y comercialización de Granos Básicos y Productos Agrícolas
Cholulca	Marcovia	Empresa Asociativa Campesina Oro Blanco del Sur	Apoyo a la infraestructura productiva de 12 hectáreas de camarón
Cholulca	Marcovia	Empresa de Servicios Múltiples Golfo Azul	Producción escalonada de una hectárea de tilapia en condiciones de agua dulce
Cholulca	Cholulca	Asociación de Ganaderos y Agricultores de El Trapiche	Producción y Comercialización de Granos Básicos
Cholulca	Cholulca	Cooperativa Mixta 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
Cholulca	El Triunfo	Caja Rural de Ahorro y Crédito 10 de Junio	Producción y comercialización de Ajonjolí
Cholulca	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.
Cholulca	Namasigüe	Cooperativa de Producción Agroindustrial Nueva Esperanza Limitada (COPROAINEL)	Producción y procesamiento de nuez de marañón
Cholulca	Namasigue	Cooperativa de Producción Agroindustrial Paz y Unión Limitada (COPAIPUL)	Producción y procesamiento de nuez de marañón
Cholulca	El Triunfo	Empresa de Transformación y Servicio Agroindustriales de los Marañoseros Orgánicos de El Triunfo (ETRASAMOT)	Producción y procesamiento de nuez de marañón
Cholulca	Cholulca	Caja Rural de Ahorro y Crédito Nueva Generación	Microempresa Agropecuaria

8. **Coordinación con autoridades del país.** La Misión se reunió en Tegucigalpa con autoridades de las instituciones nacionales responsables por la ejecución del Programa para discutir sobre la situación de EmprendeSur y los retos hacia adelante, así como para presentar los avances y hallazgos preliminares de la RMT. Las reuniones se llevaron a cabo

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).

9. **Aliados Estratégicos.** Se tuvieron dos momentos para conversar con aliados estratégicos: i) Un taller desarrollado y sistematizado en Choluteca el 6 de noviembre de 2015 con la participación de Fundación del Sur (FUNDESUR)/Acuícola, Grupo Pantaleón/Azúcar, Mi Cuenca Goascorán/Manejo de cuecas, Care-Prosade/Seguridad alimentaria, Sur Compite/Competitividad rural, HEIFER/Apícola, y el Comité de Desarrollo Económico; ii) Una reunión en Tegucigalpa el 10 de noviembre de 2015, dirigida por el Ministro de la SAG, con la participación de representantes de 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 y Plan Nacional de Maraño, Red e 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.
10. **Metodología.** 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 (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, sean PIGV, PNS, PDO y PSA comparado con las metas establecidas en el Marco Lógico (ML).
11. En el ejercicio de la RMT se analizó 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 de PROLENCA realizada en 2015. Se hizo énfasis en la alineación de los programas financiados por el FIDA a las políticas nacionales.

## C. Objetivos y descripción del Proyecto

12. El objetivo del Programa de acuerdo al diseño, 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”*. Para lograr el objetivo general, el mismo diseño consideró como objetivos específicos: 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; y, 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.

13. Para abordar la problemática de pobreza e incrementar el ingreso de las personas que viven en las áreas rurales, el Programa se organiza en 3 componentes que tienen un costo total de aproximadamente USD 33.7 millones.
14. Los objetivos y estrategias de los componentes son:
15. Componente 1: *Acceso a Mercados y Desarrollo de Encadenamientos Empresariales*, tiene cuatro líneas estratégicas: i) creación y consolidación de encadenamientos empresariales, ii) fondos de coinversión, iii) servicios financieros rurales, y iv) caminos rurales de Acceso. 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.
16. El Componente 2: *Desarrollo Humano y Territorial*, tiene cuatro líneas de acción: i) el desarrollo organizacional y territorial, ii) las inversiones para el desarrollo humano, iii) las acciones de seguridad alimentaria y mitigación del riesgo climático y, iv) el fortalecimiento institucional de la SAG. Este Componente es responsable de liderar para el Programa: i) la socialización y las intervenciones iniciales en los territorios; ii) la articulación entre municipalidades, mancomunidades y organizaciones; iii) los diagnósticos participativos para la focalización del territorio y la categorización de las organizaciones identificadas; iv) la estrategia de desarrollo organizacional y territorial integral, complementaria y de aplicación continua; v) la implementación transversal de la estrategia de capacitación y asistencia técnica basada en resultados para la sostenibilidad; vi) el manejo de las inversiones para el desarrollo humano; vii) el acompañamiento y fortalecimiento de capacidades de las organizaciones para proponer perfiles de pre inversión en la formulación de PNS, PDO, PIGV y PLISB.
17. 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.
18. El Componente 3: *Gestión del Programa* comprende la Unidad de Género, la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSE) y la ahora Unidad de Administración (UA) local, bajo la responsabilidad del Gerente de Programa. Con la creación de la UAP/SAG, se modificó la estructura de la Unidad de Administración y Contabilidad 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 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.
19. 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 US\$ 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 US\$3.5 millones (9%), a ser aplicados directamente en sus planes.

#### **D. Avances en la Ejecución**

20. El desembolso reportado a la fecha por fuente de financiamiento corresponde a: a) USD 3,100,433.05 para FIDA; b) USD1,318,419.30 de OFID; y c) USD1.500.000 del BCIE. El Programa tiene la tarea pendiente de registrar los aportes de los beneficiarios. Los

volúmenes de desembolso de las fuentes FIDA y OFID se verán incrementados, ya que durante la Misión, el Programa presentó la solicitud de retiro (WA, por sus siglas en inglés) de fondos número 3 del préstamo OFID, por USD 884,000, llevando el porcentaje de desembolsos al 22% de esta fuente. Respecto a la fuente FIDA, tiene previsto presentar la WA10 por reembolso por un monto aproximado de USD196.700 y la WA11 por cuenta especial por el monto de USD 576,944.24 con lo que la tasa de desembolso se colocaría en 39%. Se analizaron los logros y resultados alcanzados al 30 de septiembre de 2015 con base a lo esperado en el marco lógico y reportados por la UGP.

21. Con relación al propósito del Programa, los datos disponibles sobre las organizaciones con Planes de Negocio indican que las inversiones han mostrado efectos positivos en términos de los ingresos y empleo. De ellas 12 han experimentado un aumento de los ingresos obtenidos a través del Plan de Negocio.
22. El análisis de la interrelación de las ventas, ingresos y costos promedios de los planes de inversión en situación sin y con proyecto, indica un valor agregado incremental en función de los ingresos y el costo de vida mensual para la satisfacción del productor rural y su familia. Esto indicaría que los ingresos generados por las inversiones del Programa estarían satisfaciendo las necesidades básicas de la población en términos económicos.
23. En materia de empleo, el Programa reportó entre 450 y 500 empleos (temporales) nuevos generados de una meta de 4000 que contempla el diseño, calculados con base a los jornales registrados en cada Plan de Negocio. Se consideran los trabajos permanentes producto del soporte de la organización y los temporales, producto de la producción en relación a sus ciclos productivos. Lo destacado es que están entendiendo la auto gestión del empleo a través del costo de oportunidad de asumir la labor del productor en su finca en vez de obtener remuneraciones fuera de ella.
24. Sumados todos los usuarios que han participado en la elaboración de diversos planes de inversión del Programa se estima una cobertura de 10,978 personas, de una meta de población objetivo de 15.000 productoras y productores.

Usuarios totales	Hombres	Mujeres	Totales
PDO en ejecución	420	440	860
PDO en formulación	2805	2201	5006
PNS en ejecución	933	429	1362
PNS en formulación	1753	1465	3218
PIGV	122	410	532
<b>TOTAL</b>	<b>6033</b>	<b>4945</b>	<b>10978</b>

25. El análisis por resultado indica lo siguiente:

**Resultado 1: Acceso a mercados y encadenamientos empresariales**

26. Se contempla como meta *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*. El Programa ha estado trabajando con un horizonte de 12,500 con una proyección a 13000 beneficiarios. Actualmente se contabilizan 2,222 productores apoyados de 29 organizaciones a través de los 14 PNS y 15 PDO en ejecución.

27. El Programa contabiliza 40 Planes de Negocios Sostenibles (PNS) en distintos estados, 14 con no objeción del FIDA y primer desembolso; 2 se encuentran formulados y aprobados pero pendientes de la no objeción del FIDA; 1 se encuentra aprobado por el Comité Técnico y 23 se encuentran en proceso de formulación. Estos planes están dirigidos a las organizaciones en categoría A y B en la evaluación organizacional.
28. También establece como meta que 50 organizaciones de productores con menor desarrollo productivo y comercial mejoran e inician actividades productivas, empresariales y comerciales (agropecuarias y no agropecuarias). Para este segmento, el Programa generó la figura del Plan de Desarrollo Organizacional (PDO). Los PDO se orientan a organizaciones de calificación C y D.
29. A la fecha se contabilizan 71 PDO que se encuentran en distintos estados: 13 con no objeción del FIDA y 1º desembolso; 1 en proceso de reformulación; 2 en proceso de 2º desembolso; 33 en proceso de formulación; 22 en proceso de aprobación del perfil de negocio. En los PDO hay mayor intervención del Componente 2 de Desarrollo Humano y Territorial, con capacitaciones en desarrollo económico, aspectos administrativos, ambiente, género y juventud.
30. El Programa ha realizado un ajuste y ordenamiento en la distribución de planes, resultando en PNS 50 y PDO 72. En este sentido, se debe tener en cuenta también que 50 accederían a PNS y 122 a cadenas de valor y acceso a mercados. El Programa reportó la importancia de incrementar el techo presupuestal por beneficiario directo.
31. Respecto a la meta de *122 organizaciones de productores/as con PNS establecen alianzas productivas-económicas con actores comerciales*, se tiene un avance de 14, ya que el total de las organizaciones con PNS en ejecución han establecido alianzas. El Programa estima que podrá estar en condición de aumentar el número de planes hasta en un 10%.
32. Con relación a la capitalización, de una meta de *73 organizaciones (60% de las 122) se capitalizan con inversiones en equipamiento e infraestructura productiva, de agregación de valor y de comercialización*, a septiembre de 2015 se contabilizan 14, el total de organizaciones con PNS en ejecución.
33. De igual modo, de la meta de *72 organizaciones que se espera se inserten en cadenas de valor y accedan a los mercados por medio de la ejecución de PNS*, se contabiliza a las 14 con planes en ejecución.
34. Actualmente, se atienden 11 cadenas de valor identificadas en los planes (PNS y PDO): acuícola, ajonjolí, apícola, café, granos básicos, hortícola, marañón y moringa, bovino (lácteos), caña de azúcar y frutales. Se identificó que el Programa prevé nuevas inversiones en la cadena de la sal. EmprendeSur está promocionando acciones vinculadas a la demanda de productos procurando una mejor canalización hacia los mercados tradicionales y nuevos.
35. Respecto a la evaluación en el Comité Técnico de los PNS y PDO, la información de mercados presentada en los mismos es testada con la información disponible en el Componente 1, la cual es muy completa.
36. 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 solo completaron la cadena del marañón. A nivel nacional, trabajan con Pronagro (Programa Nacional Agroalimentario) quien se encarga de colocar un gestor facilitador de cada cadena.



37. 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.
38. Con relación a la asistencia técnica vinculada a mercados y cadenas de valor, FUNDER, ICADE, Visión Mundial, IHCAFE, entre otras, son los principales prestadores de servicios rurales (PSER) y los que mayormente participan en las cadenas territoriales. La asistencia técnica post-aprobación del plan, no necesariamente la brindan aquellos proveedores que participaron de la formulación.
39. Los 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 PS 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 USD 150-170 por beneficiario en ese año y medio
40. Las inversiones de los planes aprobados han financiado infraestructura, equipamiento utilizados para la construcción de centros de acopio, equipamiento para procesamiento, que apoyan la consolidación de encadenamientos empresariales, ferias internacionales, ruedas de negocios.
41. Junto a la inversión a través de PNS y PDO, el Programa tiene entre sus resultados apoyar *el desarrollo de emprendimientos de 30 grupos de “jóvenes y mujeres”, siendo el 30% grupos de mujeres*. A septiembre del 2015, está acompañando a 30 grupos clasificados como vulnerables para que participen en los Planes de Inversión de Grupos Vulnerables-PIGV, 13 en proceso de legalización, 9 en proceso de perfil de negocio y 8 solamente identificados.
42. 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.
43. Con respecto a los PIGV el gran número de organizaciones no formalizadas limita su acceso y beneficio a las inversiones propuestas por el Programa.
44. *Rehabilitación de caminos:* Complementariamente, para facilitar las condiciones de comercialización de las organizaciones, el Programa ha invertido en la rehabilitación de caminos rurales. Actualmente ha ejecutado 8 tramos carreteros de caminos terciarios con una longitud de 89.6 kilómetros, lo cual representa 32% de la meta de 280. En ejecución se tienen 6 tramos que facilitaran la rehabilitación en 99.05 kilómetros, que una vez finalizado alcanzará 67% (168.65 km) de alcance respecto a la meta total. El costo por kilómetro rehabilitado estimado, de acuerdo a lo indicado en el diseño fue de aproximadamente 14,500.00 USD (total de 4.1 M de USD para cumplir con la meta de 280 kilómetros), sin embargo, a través del Convenio con el Fondo Cafetero y en alianza con los Gobiernos Locales y comunidades, el costo actual aproximado por kilómetro alcanza los USD 7,500.00. El Programa aporta 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. Esto demuestra una alta eficiencia y eficacia de parte del Programa, que apunta hacia la sostenibilidad en la realización de esta actividad mediante el convenio con FCN.
45. Los tramos rehabilitados facilitan el acceso y comercialización de las cadenas de valor siguientes: granos básicos, hortalizas, marañón y café; es importante resaltar que estas

primera cadenas hace referencia a los primeros tramos de rehabilitación ya ejecutados en su totalidad, en los cuales no necesariamente el Plan de Inversión, PNS o PDO, se encuentra ya ejecutado. Con los nuevos tramos aprobados y que se encuentran en ejecución, se alcanzaría facilitar la comercialización a las nuevas cadenas de valor Acuícola, Frutales y Bovino-Láctea.

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

46. Con relación a este resultado, el Programa ha buscado facilitar las opciones de financiamiento rural. Para ello los esfuerzos se han focalizado fundamentalmente en el fortalecimiento de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) existentes en el área de influencia. Teniendo como meta el *fortalecimiento de 200 cajas rurales y la capacitación de 800 delegados capacitados para prestar servicios financieros*, el Programa cuenta con un diagnóstico de cajas rurales y ha capacitado a 116 representantes de 55 CRAC. Las CRAC manejan en su conjunto un aproximado de USD 1,000,000, principalmente a través de servicios de ahorro y crédito de consumo a 1442 personas de una meta de 6000 personas. La debilidad organizativa y la baja dotación de capital de las CRAC llevó al Programa a implementar una estrategia de capitalización mediante el financiamiento de PNS o PDO para utilizarlo en planes de desarrollo financiero como capital semilla.
47. De acuerdo con el punto anterior, se planteó al BCIE la 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.
48. Esta estrategia actualmente suma y coordina esfuerzos con varias organizaciones, entre ellas FUNDER y SEDUCA, aliados estratégicos, con el fin de implementar un proyecto de fortalecimiento financiero y profesionalización. Actualmente, 43 Cajas Rurales han participado en procesos de capacitación.
49. El Informe del Diagnóstico para su vinculación a los servicios financieros rurales, permitió agruparlas en 3 categorías de acuerdo a sus características organizacionales: i) Categoría A: Caja Rural sólidamente establecida, mantiene un crecimiento sostenido y genera excedentes que permiten un mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios tanto directos como indirectos, tienen alto nivel de gestión y ha cambiado significativamente el entorno en que se estableció. Mantiene sus controles administrativos actualizados y goza de credibilidad en los entes financieros que le apoyan y genera ingresos para la distribución de las utilidades entre sus asociados. ii) Categoría B: Caja Rural en proceso de consolidación, aun así requieren de apoyo adicional para mejorar posicionamiento en la zona en que está establecida, promover un mejoramiento de los puntos que permitan su crecimiento y alcanzar la siguiente categoría. Las cajas rurales en esta categoría tienen conocimientos en aspectos contables y administrativos, cuentan con elementos necesarios para la rendición de cuentas a sus asociados. Tienen controles actualizados, pero aún no cuentan con una base financiera sólida. La cartera de crédito, ahorros, aportaciones y acciones están en crecimiento. iii) Categoría C: Caja Rural que está establecida como asociación o grupo, en vías o en proceso de legalización, requiere un apoyo adicional para estar sólidamente establecida en la parte financiera, organizativa y de gestión, a fin de promover su crecimiento sostenible. Los procesos de formación y aprendizaje no han sido capitalizados y aún no cuentan con una cartera de crédito; carecen de registros y/o están desactualizados. El diagnóstico indica entre otra información, que la mayoría de las CRAC se encuentra en la categoría C, que representan el 59.7%.
50. El rango de las tasas de interés que se cobra va del 1 al 10% mensual. Existe un interés diferenciado para los créditos otorgados a socios, que asciende al 3%. Cabe mencionar que la tasa de interés no se ve afectada por el monto o destino del préstamo; ocasionalmente algunas CRAC realizan y cobran un 2% por mora.
51. En esta RMT se analizó de manera conjunta con el Programa y un consultor independiente la integración de un esquema para aprovechar el fondo de recapitalización de PROSADE, el cual es administrado por la Cooperativa Chorotega; ello en virtud de que esta organización

de cooperación internacional concluirá su ejecución en apoyo a la capitalización productiva y de capacitación sobre 62 CRAC. Se estima que la base financiera sobre la que puede actuar y aprovechar EMPRENDESUR asciende aproximadamente a USD 500,000.00, monto que podría ser fortalecido con 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.

52. Se observa que las CRAC no constituyen actualmente una alternativa de financiamiento para las organizaciones con planes de negocios en ejecución. Sin embargo, los encadenamientos facilitados a través de los PNS han facilitado el acceso a diversas modalidades de crédito por parte de empresas y de entidades financieras, principalmente para la adquisición de insumos para la producción. A la fecha de la RMT, 10 de las 14 organizaciones con PNS está accediendo a este tipo de financiamiento en sus actividades productivas.
53. De esta manera, el Programa EmprendeSur a través del subcomponente de Servicios Financieros Rurales (SFR) debe iniciar una estrategia de bancarización, mediante un 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.
54. EmprendeSur debe 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 las líneas y las condiciones de financiamiento en materia de Servicios Financieros Rurales. Durante la RMT se visitaron dos instituciones: el BANADESA y la Cooperativa Chorotega.
55. Paralelamente, es importante establecer agendas de negociación y diálogo con las instituciones que ofrecen servicios financieros en el área geográfica de influencia del Programa, para establecer compromisos y alianzas estratégicas sobre políticas que promuevan un entorno propicio orientado a favorecer el acceso de las organizaciones de productores rurales agropecuarios a una amplia gama de servicios financieros.
56. 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,
57. 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.

**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.***

58. El indicador de meta señala que *2,400 personas productoras, socias de 122 organizaciones participan de los procesos de fortalecimiento y capacitación, siendo el 30% mujeres.* El Programa 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.

59. Hasta la fecha de la RMT se han realizado dos categorizaciones organizacionales (2012 y 2015), la última incluyó los aspectos de género y medio ambiente. La primera categorización se aplicó a 31 organizaciones entre PDO y PNS, y la segunda evaluación se realizó con 7 organizaciones que están ejecutando el último desembolso. Éstas son: Empresa Oro Blanco, Empresa Golfo Azul, HORTISA, PROVIASA, EAPIV, COMUCAMNEL, Asociación de Agricultores y Ganaderos El Trapiche. El análisis del estatus de categorización demuestra que una organización pasó de la categoría D a C, 2 organizaciones se mantienen en B y 4 organizaciones pasaron de la categoría C a B; en conclusión, 5 organizaciones cambiaron a una categoría superior, lo que muestra que se han fortalecido.
60. El Programa 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) de las siguientes organizaciones: Cooperativa COMUCAMNEL, Empresa Oro Blanco, Empresa Golfo Azul, El Trapiche, HORTISA, PROVIASA, La Meseta, EAPIV. Además, cuenta con una estrategia a implementar para la inserción de grupos vulnerables de jóvenes y mujeres a la vida productiva.
61. Con la participación de la Unidad de Género y mediante el convenio interinstitucional con INFOP, se capacitaron a 50 personas del Departamento del Valle y Choluteca (7 mujeres adultas, 18 hombres adultos, 10 mujeres jóvenes y 15 hombres), de las cuales 35 fueron certificadas como Productores Innovadores-PRIN, para generar capacidades de transferencias de conocimientos.
62. El Programa se propone una meta en la cuál *500 jóvenes (30% mujeres) mejoran conocimientos y capacidades técnicas ocupacionales*. Para ello se firmó un Convenio con INFOP en el 2013, que tuvo las siguientes atribuciones principales: i) implementar un proceso de formación y certificación por competencias laborales acordado entre las partes; ii) asignar personal para la formación; iii) facilitar espacios físicos en caso de requerimiento; iv) facilitar material didáctico. INFOP tienen la capacidad de ofertar formación en las áreas empresarial; agrícola, industria, turismo, comercio y servicios. Los cursos tienen en promedio una duración de 400 a 600 horas y organizados en módulos de aprendizaje. Al finalizar los estudiantes obtienen un certificado técnico avalado por el Ministerio de Educación. El Componente 2 reporta 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 los jóvenes.
63. Dentro del mismo resultado, se establece como meta: 20 Municipalidades que mejoran sus capacidades *institucionales, elaboran y ejecutan planes de desarrollo socioeconómico con enfoque territorial*. Con relación a ello, el Programa ha trabajado en el ajuste de 3 Planes de Desarrollo Estratégico Municipal, en las alcaldías de Santa Ana de Yusguare, Choluteca, Langue, en Valle y Opatoro, en La Paz. 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 Plan de Nación 2010-2022 que define tres Ejes Estratégicos. 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 Planes Estratégicos, se solicitará que la Corporación municipal en pleno firme un compromiso para dar fiel cumplimiento a la ejecución del documento.
64. En la misma línea de fortalecimiento de capacidades, el Programa capacitó a 34 funcionarias de las OMM. Y complementariamente, se les socializó y compartió los siguientes materiales didácticos: Manual de Organización y Funcionamiento de las OMM (con la colaboración

- intelectual del Instituto Nacional de la Mujer-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.
65. El Programa no cuenta con un Plan integral de Capacitación, pero propone una metodología específica de capacitación por grupo objetivo a partir de la aplicación de la Ficha de Evaluación Organizacional y el análisis del FODA al momento de elaborar los Planes de Inversión (PDO y PNS). Se cuenta con la currícula que a la fecha se necesita para los procesos de capacitación con el INFOP, SEDUCA y DICTA.
  66. Las visitas de campo, las entrevistas a socios y socias, la revisión de la documentación, la evaluación de los indicadores, evidencian una marcada debilidad en la capacitación. Los desafíos de desarrollo para los productores rurales se relacionan con la asociatividad, la generación de valor, los encadenamientos, el acceso a tecnología y financiamiento, una relación no clientelar con el Estado, eficiencia, rentabilidad, rendición de cuentas y sostenibilidad. En este sentido, el Programa debe generar una oferta de capacitación tanto del equipo como de las organizaciones, pertinente estos desafíos modernos, contribuyendo a la sostenibilidad de los emprendimientos.

***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.***

67. El Resultado tiene 3 productos asociados: i) 4,000 productores de subsistencia de 128 organizaciones introducen tecnologías de cultivos adaptadas a sequías e implementan obras y prácticas de conservación de suelos; ii) 100 familias de productores mejoran los sistemas de riego para 1.650 hectáreas de cultivos agrícolas; y iii) Ejecución de dos proyectos pilotos de pago por servicios ambientales
68. Actualmente el Programa realiza distintas actividades para que las organizaciones introduzcan tecnologías productivas para reducir la vulnerabilidad ambiental a los pequeños productores de subsistencia, dichas organizaciones se encuentran en diferentes niveles de avance. Aún falta concretar la implementación de tecnologías para generar impacto en las organizaciones que apoya el Programa y con los productores individuales que serán atendidos por medio de la implementación de sistemas de microriego.
69. Para estas acciones, el Programa estableció un Convenio de Cooperación con International Development Enterprises (IDE) para brindar 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. En las visitas de campo, se pudo apreciar que existe la necesidad por capacitar en estos temas, puesto que las familias de productores rurales implementan mínimamente o casi nada, obras y prácticas de conservación de suelo. 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.
70. En forma complementaria a las actividades relacionadas con seguridad alimentaria y cambio climático, el Programa firmará próximamente un convenio con RDS-HN con el que ejecutará la Estrategia para la formación de Productores/as Innovadores/as como Prestadores de Servicios Locales (PRIN) y se han clasificado en cinco grupos las especialidades: (i)

administrativos, (ii) productivos, (iii) manufactura, (iv) ambiente y (v) de género. La selección se ha realizado tomando como criterios el conocimiento y el liderazgo que tiene los productores en sus comunidades. Actualmente ya se ha fortalecido y capacitado mediante dos cursos impartidos por INFOP a 35 PRINES.

71. El Programa promovió con aliados estratégicos la instalación de estufas mejoradas en el municipio de Santa Isabel con lo cual benefició a 400 familias, este beneficio favorece tanto los aspectos ambientales como sociales.
72. Con respecto a la mejora de sistemas de riego a productores excedentarios, el Programa no reporta avances, sin embargo, actualmente se encuentran en ejecución Planes de Inversión que apoyan la instalación o ampliación de sistemas de riego para algunas cadenas, principalmente hortalizas y ajonjolí. Será importante que el Programa reporte y documente la instalación de estos sistemas de riego por familias y hectáreas cubiertas, ya que los técnicos los ven como acciones aisladas y son parte de este resultado. Se trata de una perspectiva de integralidad del Programa, independientemente de qué Componente las implemente.
73. 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, para lo que podría utilizar instrumentos diferentes a los actuales.
74. El Programa muestra avances en la implementación de los proyectos piloto de Pago por Servicio Ambiental-PSA. Se cuenta con dos proyectos en proceso de ejecución, en conjunto 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. Fue necesario brindar apoyo para la legalización de 7 juntas de agua para incorporarlas a esta iniciativa. Adicional a ello, se donaron 3,000 plantas de marañón a 8 productores, obtenidas mediante un trabajo coordinado con el Instituto de Conservación Forestal (ICF), con el objetivo de reforestar zonas degradadas y facilitar alternativas de producción. Los dos proyectos pilotos se presentan altas expectativas de sostenibilidad y deberán sistematizarse 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.
75. 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: agua, residuos, bosques y biodiversidad, energía y desarrollo humano, inclusión social y 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.
76. Otras de las actividades que desempeña el responsable del eje transversal de medio ambiente tienen que ver con la participación activa en las mesas de Seguridad Alimentaria y Nutricional así como la de Ambiente 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. Estas acciones están reportadas también en el eje estratégico de género .

**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.**

77. Con relación a las obras de infraestructura, el diseño contemplaba 9,000 obras (aljibes) para cosecha de agua para uso doméstico y riego de huertos familiares y 9,000 fogones mejorados. En la ampliación del convenio de financiamiento con OFID se modificaron las metas originales, disminuyendo a 1,000 el número de aljibes y eliminando el uso para riego de huertos familiares, se mantiene en 9,000 los fogones y se agregaron 4,320 letrinas. 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. El Programa solicitará un ajuste de las metas de marco lógico para adecuarlas a las metas convenidas en el convenio OFID.
78. 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.
79. 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 Instituto de Conservación Forestal (ICF), como actividad conjunta con el eje recursos naturales.
80. El instrumento para esta línea de trabajo es el Plan de Infraestructura Social Básica (PLISB). Lo formula el Componente 2 del Programa una vez que la alcaldía ha realizado la solicitud y contiene el conjunto de inversiones que se contemplan para un municipio.

**Resultado 6: Fortalecimiento Institucional**

81. El EmprendeSur contempla en su diseño actividades para el fortalecimiento institucional de la SAG. A la fecha se ha avanzado en el equipamiento de tres oficinas regionales, la UAP/SAG y en el compromiso de fondos complementarios para el fortalecimiento del sistema de seguimiento y evaluación. Este último financiamiento no fue ejecutado, sin embargo, la Secretaría ya está afinando dicho sistema.
82. Como parte del 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.
83. El FIDA ha contribuido al fortalecimiento institucional a través de la generación de espacios de capacitación a nivel nacional e internacional, tales como: i) Taller de actualización de RIMS 2013 en El Salvador; ii) Taller de Gestión Fiduciaria 2015 en Guatemala; iii) Visita a modelos de Unidades Centrales de Administración en Argentina y Uruguay en 2014; iv) Taller de Monitoreo, Evaluación y Género 2015 en Honduras; y v) Taller de Igualdad de Género y Empoderamiento Económico de la Mujeres 2015 en Guatemala. EMPRENDESUR



- ha tenido la oportunidad de participar en todos los eventos citados anteriormente, y la UAP en algunos de ellos.
84. En el área de apoyo al diálogo de políticas sectoriales, el Programa ha logrado: ii) participar durante el periodo 2013 - 2014 en Mesas Sectoriales de las siguientes temáticas: Ambiente y Cambio Climático, Seguridad Alimentaria y Género; iii) participar en reuniones para temas de acontecimientos climáticos en la Región 13 del Golfo de Fonseca; iv) contribuir en las jornadas de la veda de la tortuga golfina, especie que desova en las playas del Golfo; v) participar en la semana de los Recursos Naturales y el Ambiente; vi) participar en las reuniones para temas alimentarios y nutricional; vii) participar en el Foro de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Región 13; viii) participar en el primer y segundo foro de Seguridad Alimentaria y Nutricional; ix) contribución a la construcción del portal [www.regiongolfofonseca.org](http://www.regiongolfofonseca.org), plataforma que permite el acceso a estudios, eventos, noticias, informes; y x) participación en el diálogo para la elaboración de la política nacional de fortalecimiento de cajas rurales.
  85. Se identificaron ventanas de oportunidad para el fortalecimiento del sector desde la institucionalidad pública, tales como: i) apoyar un plan nacional de una cadena de valor priorizada dentro de las que desarrolla la SAG (tal como se hizo con la cadena del marañón); ii) invertir en mejorar las capacidades, habilidades y conocimientos especializados de los técnicos presentes en el área sur del país (tomando la experiencia de JICA); iii) fortalecer las capacidades la UAP para el desarrollo de sus funciones; iv) 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; v) apoyar en la formulación del Plan Nacional de Agronegocios en fortalecimiento de PRONAGRO e INFOAGRO, como otras relacionadas dentro de la SAG; vi) 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; vii) apoyar la mejora en planes nacionales, desde el diálogo que realiza EMPRENDESUR en los Comités de cadena en las que 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 en las diferentes comisiones interinstitucionales de Agronegocios de la SAG.
  86. Para fortalecer la gestión del conocimiento, se ha desarrollado 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, etc. Esto será fundamental para los demás instrumentos de política de la SAG. La página es [www.dropbox.com](http://www.dropbox.com) con el usuario [km.sag.fida@gmail.com](mailto:km.sag.fida@gmail.com) con la clave *emprendesur*,
  87. Como primer paso para alimentar el sistema de gestión del conocimiento, el Programa puede hacer uso de una de sus mayores fortalezas, las alianzas estratégicas, como quedó evidenciado con la reunión del día martes 10 de noviembre con los siguientes aliados estratégicos: INFOP, SEDUCA, INAM, FCN, FUNDER, IICA, RDS-HN, IDE, GOAL e IHCAFE; dicha reunión fue presidida por el Señor Ministro Jacobo Paz, donde fue evidente que los objetivos de los aliados estratégicos participantes tienen puntos de inflexión relevantes en donde hay espacio para lograr sinergias entre dichas instituciones para contribuir de forma más eficiente y potente en temas clave, tal como lo es el de las cajas rurales ahorro y crédito (CRAC). También se ha identificado que se cuenta con instrumentos de conocimiento (sistematizaciones, manuales, experiencias reportadas, videos de experiencias, etc.) generados conjuntamente con los aliados, sin embargo, el Programa y la institucionalidad de la SAG tiene el reto de gestionar todo el conocimiento generado.

88. En seguimiento a lo encontrado en la reunión, cabe resaltar que la interacción entre EmprendeSur y algunos aliados ha generado cambios en materia de política pública virtuosos. Por ejemplo, el FCN modificó su normativa interna para hacer tres cambios importantes: i) ha cambiado su mandato para poder trabajar en otras áreas de producción en relación a las cadenas de valor apoyadas por el Programa y no solo delimitarse a áreas cafetaleras; ii) otro cambio es la aceptación de financiación de parte de los Gobiernos locales; y iii) la aceptación de pagos en especie (como horas máquina). Asimismo, el INFOP 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.
89. Los programas de desarrollo rural y agropecuario con énfasis en mejorar la competitividad del sector, cuenta con un fuerte respaldo político de acuerdo a las opiniones de varios actores, principalmente a través de las Notas de prioridad que se han girado desde la Presidencia de la República, y los cuáles cuentan con el seguimiento de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), en especial de la Dirección Presidencial de Gestión por Resultados. Es importante resaltar la reunión sostenida con esta última, en donde se logró evidenciar el apoyo que tendrán los programas en cuanto a la 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.

#### **Gerencia del Programa**

90. Se destaca el cumplimiento en tiempo y forma de la presentación de las auditorías externas 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. 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.
91. Se hace un recuento del marco general del diseño, arreglos para la implementación, arreglos organizativos-administrativos y su aporte en la implementación. 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.

#### **Seguimiento y evaluación**

92. Las orientaciones que entrega FIDA en su diseño establece 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.
93. En la práctica, la UPSE del Programa ha tenido un rol reactivo a los múltiples requerimientos de las instituciones que monitorean la ejecución, concentrando sus esfuerzos y la mayor

parte del tiempo de trabajo a la preparación de informes requeridos por las diversas instituciones. EmpreendeSur ha logrado dar satisfactorio cumplimiento a las planificaciones, informes y reportes solicitados por las entidades financiadoras y de gobierno, los que reportan principalmente metas físicas y de ejecución financiera.

94. Sin embargo, el Programa ha arrastrado un conjunto de debilidades en cuanto a las tareas básicas de planificación seguimiento y evaluación que se espera desarrolle la UPSE y a la fecha no se cuenta con un sistema de S&E de apoyo a la gestión del propio Programa .
95. Los registros de datos han sido creados y son manejados por cada componente, subcomponente o unidad, capturando la información proveniente de diversos instrumentos utilizados en la ejecución. Se requiere crear un consolidado de la información relevante para el seguimiento y la evaluación de todo el Programa y una base de datos unificada que permita cuantificar de manera rápida y confiable los usuarios por sexo y edad por cada línea de acción del Programa.
96. El sistema de S&E debiera incluir aspectos tales como: I) monitoreo 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.), ii) eventuales problemas que enfrentan las organizaciones en la implementación de sus planes (compras, ejecución de obras, procesos productivos, alianzas comerciales, etc.); y iii) la 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. Complementariamente, se requiere incorporar mecanismos participativos de S&E 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.
97. Las tareas de evaluación deben ir vinculadas a una estrategia transversal de comunicaciones y gestión del conocimiento para el periodo que resta que capture y comparta las experiencias y aprendizajes del Programa entre las organizaciones rurales y entre los actores del desarrollo. En el párrafo 86 se propone una herramienta que puede ser útil para esta estrategia.
98. 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 S&E. Además se entregan orientaciones para la formulación de un plan de gestión del conocimiento que aporte al objetivo de desarrollo institucional.

#### **Revisión de indicadores RIMS**

99. 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 reporte en los indicadores de primer nivel y segundo nivel, estos últimos a empezar a reportarse a partir del reporte 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.
100. De acuerdo con las directrices del FIDA respecto a RIMS, se establece que durante la RMT se hace un análisis de la pertinencia de los indicadores de segundo nivel. El ejercicio fue realizado y se acordó delimitar el reporte de segundo nivel a cinco indicadores: i) Probabilidad de sostenibilidad de los grupos de producción agrícola y ganadera; ii) Probabilidad de sostenibilidad de las carreteras construidas o rehabilitadas; iii) Probabilidad de sostenibilidad de los grupos de ahorro y crédito formados o reforzados; iv) Eficacia: Creación de oportunidades de empleo; y v) Eficacia de la infraestructura social. Asimismo, la Misión dio orientaciones para sustentar la auto calificación de los indicadores.

**Otros temas (en apoyo a la implementación)**

101. **Compra de kits de aljibes.** Se revisó el informe de evaluación de la licitación pública internacional para la adquisición de los kits básicos para los aljibes (aproximadamente USD 525,000), de la que se derivaron recomendaciones que fueron atendidas por el Programa y las respuestas presentadas. Al término de la Misión, la No Objeción quedó en revisión y firma por parte del Gerente de País del FIDA.
102. **Contratación de instalación de aljibes.** Se revisaron las especificaciones técnicas (ET) para la instalación de los aljibes (aproximadamente USD 230,000), cuyo proveedor será seleccionado mediante un proceso de licitación pública. Las ET incluyen los servicios técnicos específicos para la instalación de los aljibes y los servicios de consultoría, que por su naturaleza no son provistos por un mismo proveedor. Se acordó con los funcionarios del Programa que se hará un proceso de contratación para cada tipo de servicios. El Programa ajustará las ET para la instalación de los aljibes y formulará los términos de referencia (TdR) para la consultoría, y los enviará a No Objeción del FIDA la semana del 16 de noviembre de 2015.
103. **Formulación de TdR para consultorías.** En reunión con el equipo técnico del Programa se recordó ampliamente el proceso para la formulación de TdR, en el que se debe asegurar entre otros la pertinencia del servicio a contratar, la claridad en el alcance del trabajo y de los productos esperados, así como en mantener el contenido estándar de los TdR.
104. **Contratación de consultorías individuales.** El Programa ha estado en ajuste a los TdR para la contratación de consultorías individuales para la formulación de planes, atendiendo recomendaciones del FIDA en revisiones preliminares. Se identificó que a la fecha se tiene 27 TdR acabados, que por diferentes razones el Programa no remitió al FIDA. En el marco de esta misión, el Programa se comprometió a remitir al FIDA, antes de finalizar noviembre, los TdR, para la respectiva solicitud de No Objeción.
105. **Solicitudes de desembolso.** En el marco de la Misión, la UAP/SAG presentó al FIDA la WA3 de OFID por el monto de USD 848,000. Se apoyó a la UAP/SAG en la conclusión de la solicitud de desembolso de fondos FIDA número 11, bajo el método de Reembolso, por el monto aproximado de USD 196,700, además la WA12 bajo el método de Reposición a la Cuenta Especial por USD 576,944. Estas solicitudes han estado en formulación desde inicios de año y fueron revisadas por FIDA en el primer semestre. Las solicitudes WA11 y 12 de fondos FIDA serán enviados a la Sede del FIDA en la semana del 16 de noviembre.
106. **Borrador de Sistema de Seguimiento y Evaluación.** La misión apoyó el avance en el diseño de un sistema de seguimiento y gestión del conocimiento para el Programa, que el equipo de la UGP deberá completar y validar en el corto plazo.
107. **Revisión de los avances respecto al marco lógico al 30 de septiembre, y revisión de las modificaciones propuestas por el Programa.** (Véase Anexo 1)
108. **Borrador de Plan de Capacitación y de Asistencia Técnica.** La misión propuso al Programa un Plan General de Desarrollo de Capacidades, cuyo primer borrador (Véase Anexo 2) ya fue entregado al equipo de la UGP. Previo al Plan es recomendable conocer el estado general de las capacidades en las organizaciones para dimensionar la brecha respecto a la situación ideal de esas capacidades fortalecidas. Después de identificar las demandas de capacitación, el equipo de los Componentes 1 y 2 determinarán, organizarán y elaborarán módulos temáticos que consideren los conocimientos y habilidades básicas que las organizaciones (o sus directivos).
109. **Servicios Financieros Rurales.** En esta Misión de RMT se analizó de manera conjunta con el Programa y un Consultor independiente la integración de un esquema para aprovechar el fondo de recapitalización de PROSADE, en virtud de que esta organización de cooperación internacional concluirá su ejecución en apoyo a la capitalización productiva y de capacitación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Se estima que la base financiera sobre la que puede actuar y aprovechar EMPRENDESUR asciende aproximadamente a USD 500, 000.00, la cual será fortalecida con alrededor de USD 1.5 millones de los fondos disponibles en el BCIE. La propuesta fue presentada a esta institución y se acordó integrar un esquema operativo y normativo para presentarlo a No Objeción del FIDA.

110. Con el objeto de apoyar la estrategia de bancarización mediante la vinculación y acceso a diferentes instituciones que ofertan servicios financieros rurales, se visitaron dos instituciones: el BANADESA y la Cooperativa Chorotega, con el fin de establecer agendas de negociación y diálogo con las instituciones que ofrecen servicios financieros en el área geográfica de influencia del Programa, para establecer compromisos y alianzas estratégicas sobre políticas que promuevan un entorno propicio orientado a favorecer el acceso de las organizaciones de productores rurales agropecuarios a una amplia gama de servicios financieros.
111. **Gestión del conocimiento.** 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, etc. Esto será fundamental para los demás instrumentos de política de la SAG. La página es [www.dropbox.com](http://www.dropbox.com) con el usuario [km.sag.fida@gmail.com](mailto:km.sag.fida@gmail.com) con la clave *emprendesur*, Así mismo, se dejó ejemplos de sistematización, nota d elecciones aprendidas y manual de capacitación.

## E. Conclusiones y recomendaciones

112. **Conclusión General.** El Programa 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.
113. 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 Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL).
114. El área de cobertura está siendo alcanzada al haber ejecutado acciones en los 65 municipios incluidos en el diseño. El enfoque territorial está en proceso de consolidación.
115. La Misión constata la sub ejecución técnica y presupuestal del Programa. 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 y la priorización del Programa desde el nivel presidencial.
116. El enfoque transversal de género, juventud y pueblos indígenas ha sido abordado por el Programa lo que permitió el acceso a la participación activa y a los beneficios de los emprendimientos, también motivó cambios culturales en relación a las corresponsabilidades de liderazgo. Se requiere fortalecer la gestión asociativa empresarial de las mujeres y los jóvenes y el análisis para incluir a las mujeres en los eslabones en las cadenas de valor que garanticen mejores índices de rentabilidad en los negocios y la distribución equitativa de las ganancias.
117. El Programa tiene que evaluar la funcionalidad de su estructura organizativa, a través de la redistribución del personal actual y/o la contratación de recurso humano adicional.
118. Mejorar la operatividad logística 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.
119. Para potenciar la eficiencia del Programa, se requiere una mejora en la coordinación y comunicación en el equipo tanto técnico como administrativo de las diferentes instancias que participan en la ejecución (UAP/SAG, UGP, otros) por lo que será necesario revisar y ajustar las cargas de trabajo, los flujos de procesos, la adecuada integración y articulación entre componentes y unidades.
120. Se identificó en las organizaciones un escaso aprovechamiento de la capacitación impartida en temas contables, administrativos, comerciales y gerenciales; en las capacidades técnicas y de gestión empresarial de las organizaciones atendidas; y en las necesidades para mercados y cadenas de valor. En ese sentido, se requiere implementar a corto plazo el Plan de capacitación y asistencia técnica que integre las necesidades de la población atendida.
121. **Acceso a Mercados y Cadenas de valor.** Por el nivel de desarrollo de las personas que integran las organizaciones y los grupos vulnerables, se considera que los formatos de

- planes son complejos y dificultan el entendimiento y apropiación de los mismos por parte de la organización. Esto limita la posibilidad de que los mismos socios de las organizaciones defiendan su plan en el Comité Técnico del Programa.
122. Existe una buena comunicación de los Comités de Cadenas de Valor con el Programa lo que permite una oportuna toma de decisiones en la implementación de planes con un valor vinculante y se recomienda la priorización de cadenas como un elemento preponderante para lo que resta de ejecución del Programa. Se reconoce que la priorización original de las cadenas es apropiada para el Corredor Seco.
  123. Se encontró que el Programa dispone de una buena información de mercado que está sistematizada y es conveniente socializarla.
  124. 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.
  125. Se identifica la oportunidad de fortalecer el acompañamiento técnico que el Programa debe dar a las organizaciones atendidas 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. Dicha 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.
  126. 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. El acompañamiento debe buscar establecer mayores y mejores condiciones para la agregación de valor mediante la conexión con mercados más estables y rentables. Se debe fomentar la cooperación y el intercambio de experiencias de comercialización externa entre organizaciones.
  127. **Servicios Financieros.** Se identificó la necesidad de romper la visión paternalista de demanda permanente de más y nuevos apoyos financieros. Es importante que el Programa realice 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 las líneas y las condiciones de financiamiento en materia de Servicios Financieros Rurales.
  128. El Programa debe fortalecer la vinculación de las organizaciones con los servicios financieros rurales, dada la capacidad limitada de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito como mecanismos de financiamiento a la producción y comercialización y los bajos niveles de instrucción financiera de los clientes.
  129. **Seguimiento y Evaluación.** El Programa requiere la implementación inmediata de un sistema de seguimiento y evaluación y apoyo a la gestión para facilitar la generación de reportes para atender los requerimientos internos y externos para la toma de decisiones. Esta condición no ha permitido cumplir con las funciones en esta área establecidas en el diseño.
  130. Actualmente, el enfoque principal del seguimiento es la medición del avance de metas físicas y financieras. Se requiere complementar el seguimiento con mecanismos que permitan evaluar la calidad de los servicios prestados y el avance respecto a los resultados esperados (efectos e impactos de las acciones). Complementariamente, se requiere la implementación de un sistema de seguimiento físico financiero para cada plan de inversión.
  131. Las tareas de seguimiento y evaluación competen a todo el Programa. Se requiere incorporar a las mismas al personal de la UGP, la UAP/SAG y demás las instituciones involucradas en la implementación del Programa, para la oportuna identificación de problemas y medidas correctivas.
  132. El Programa no tiene un plan de gestión del conocimiento para el periodo de ejecución que resta. Es recomendable compartir las experiencias y aprendizajes hacia otras organizaciones y actores del desarrollo, siendo el más importante la misma SAG.
  133. El personal del Programa mantiene una condición de alta vulnerabilidad en sus sistemas y equipos informáticos que afecta la seguridad de la información, acceso a internet y

aplicaciones necesarias, lo que constituye una dificultad adicional para la operación de la UPSE y de toda la UGP. Se requiere en forma inmediata asegurar las condiciones básicas para facilitar las tareas y proteger la información.

## **F. Siguientes pasos**

134. Entrega por parte del Programa, de las bases de datos y respaldo de las cifras reportadas para el informe de RMT y avances del Marco Lógico, con fecha de cierre al 30 de septiembre de 2015.
135. Solicitar al FIDA la No Objeción a los ajustes del Marco Lógico.
136. Preparación y aprobación del Informe Final de RMT (enero-febrero 2016).
137. Discusión de los hallazgos y difusión de los resultados (abril-mayo de 2016).

## **G. Firmas**

Se firma la presente Ayuda de Memoria en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, el 13 de noviembre de 2015.

---

Joaquín Lozano  
Director  
División de América Latina y el Caribe  
En su nombre por delegación:  
Leticia González Vallejo  
Jefa de Misión y  
Coordinadora Técnica

---

Jacobo Paz Bodden  
Ministro SAG  
Honduras

---

Carlos Cruz  
Coordinador  
UAP/SAG  
Honduras

---

Arturo Oliva  
Gerente  
EmprendeSur  
Honduras



## Anexo 1. Avance en el cumplimiento de las metas del Marco Lógico<sup>2</sup>

Jerarquía de Objetivos	Indicadores / Metas	Acumulado de Resultados al 30 sept 15	Fuentes de Verificación	Descripción del indicador	Supuestos / Riesgos
<b>Objetivo de Desarrollo (Fin)</b> Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales pobres e indígenas que habitan la Región Sur de Honduras.	· Porcentaje de disminución en la prevalencia de la desnutrición infantil (Indicador Ancla del RIMS)		· Informes de encuesta del RIMS		
	· Porcentaje de hogares que incrementan su índice de activos en el hogar (Indicador Ancla del RIMS).		· Informes de Encuesta de Hogares del INE.		
	· Índice de Desarrollo Humano (IDH) por departamentos y municipios		· IDH de Honduras		
	· 65% de las organizaciones de productores/as insertas en encadenamientos empresariales, mejoran sus ingresos accediendo sosteniblemente a mercados nacionales e internacionales	Avance de la Meta 14/ 122 estan insertas en encadenamientos, 12/14 (12/ 122) mejoran ingresos.	• Informe del Estudio de Base. • Informe de Revisión de Medio Término. • Informe de Evaluación Terminal • Informes encuestas del RIMS (1er año, 3er año y final). • Informes de evaluaciones temáticas. • Reportes de S&E		• El Gobierno de Honduras mantienen su voluntad y compromiso de apoyar el desarrollo rural del país.  • La economía del país se mantiene estable y no se producen desastres naturales.
	· 50% (15) de las organizaciones de productores “vulnerables” generan ingresos y consolidan sus actividades productivas y de inserción en cadenas de valor y en los mercados locales y nacionales.	Avance de la meta 0/ 15 organizaciones con PIG/V mejoran actividades productivas y generan ingresos.			
	· 65% de las familias mejoran su seguridad alimentaria mediante la disponibilidad y acceso (físico y económico) sostenible a alimentos básicos. 65% de 15.000 familias (9750).	Meta: SIN INFORMACION		FAMILIAS MEJORAN SEGURIDAD ALIMENTARIA CUANDO LAS FAMILIAS CUYOS INGRESOS PROMEDIO X FAMILIA TIPO SON IGUALES O MAYORES A LAS 6000 LEMPIRAS (USD 300). OTRA OPCION SERA MEDIANTE ENCUESTA PMA SOBRE SEGURIDAD ALIMENTARIA.	

<sup>2</sup> Versión del avance de metas de ML del diseño del programa al 11 de noviembre de 2015, sin inclusión de avance de actividades, las que no fueron revisadas con la misión durante la RMT. datos corroborados por Coordinadores de Componente 1 y 2. Pendiente el llenado de la columna “Descripción del Indicador” por parte de la UGP, para asegurar que se explicita en cada caso la forma de cálculo.

Jerarquía de Objetivos	Indicadores / Metas	Acumulado de Resultados al 30 sept 15	Fuentes de Verificación	Descripción del indicador	Supuestos / Riesgos
	· 60 organizaciones de productores/as, incrementan en 30% la producción destinada al mercado: hortalizas, frutales, frijol, ajonjolí, marañón, miel de abejas y tilapias.	12			
	· 75% (22) de los grupos de “jóvenes y mujeres”, administran efectivamente sus inversiones e iniciativas de emprendedurismo rural local.	0			
	· 4.000 empleos creados (30% mujeres) a través de los negocios rurales desarrollados y consolidados por las organizaciones económicas de productores/as	Avance de la meta: 462.5 empleos (temporales) (11.5%).			
	· 60% de las Cajas Rurales y 60% de las organizaciones insertas en encadenamientos empresariales, operan con recursos de los Servicios Financieros Rurales (SFR).	0/200 Cajas Rurales operan con recursos de ls SFR 10/ 122 organizaciones insertadas en encadenamientos empresariales, operan con recursos de los Servicios Financieros Rurales.		Oro Blanco, Golfo Azul, COREPROSUL, COPAIPUL, COPROAINEL, CREPAIMASUL, 10 de Junio, COCASAM, HORTISA, PROVIASA	
	· 50% de los jóvenes titulados (30% mujeres) consiguen empleos y/o emprenden iniciativas de autoempleos.	No hay datos del avance de metas			
	<b>COMPONENTE: ACCESO A MERCADOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS RURALES</b>				
	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.				
	· 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.	Avance de la meta: de los 2222 productores de los 14 PNS Y 15 PDO en ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de Negocio</li> <li>• Informes de S&amp;E</li> <li>• Reportes del Componente</li> </ul>	Se considera el total de productores de organizaciones con 14 PNS (15) + PDO (15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas del DR-CAFTA son favorables para el acceso a los mercados de la región.</li> <li>• Los actores</li> </ul>

Jerarquía de Objetivos	Indicadores / Metas	Acumulado de Resultados al 30 sept 15	Fuentes de Verificación	Descripción del indicador	Supuestos / Riesgos
	· 122 organizaciones de productores/as con Planes de Negocios Sostenibles establecen alianzas productivas-económicas con actores comerciales.	Avance de la meta: 14/122	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros y reportes de las organizaciones</li> <li>Informes de evaluaciones</li> </ul>		comerciales participan y concretan negocios con las organizaciones de pequeños productores.
	· 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.	Avance de la meta: 14 de 72 organizaciones con PNS			
	· 50 organizaciones de productores “vulnerables” mejoran e inician actividades productivas, empresariales y comerciales (agropecuarias y no agropecuarias)	0			
	· 30 grupos de “jóvenes y mujeres” desarrollan emprendimientos económicos locales, siendo el 30% grupos de mujeres.	0			
	· 60% (73) de las organizaciones de productores/as (122) se capitalizan con inversiones en equipamiento e infraestructura productiva, de agregación de valor y de comercialización.	Avance de la meta: 14/73 organizaciones capitalizadas 19%		SE CONSIDERA QUE EL 100 DE ORGANIZACIONES CON PNS AL RECIBIR UN FONDO REVOLVENTE QUE DEBEN ADMINISTRAR SEGUN EL REGLAMENTO ESTABLECIDO. SE INCUYE 6% PARA GASTOS DE ADMINISTRATIVOS Y/O DEVALUACION MONETARIA	
<b>Resultado 2: Servicios Financieros Rurales</b>  Los grupos de Cajas Rurales y las organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los Servicios Financieros Rurales (SFR) existentes.	· 200 Cajas Rurales participan de los procesos de fortalecimiento de sus capacidades técnicas, instrumentales, etc., en SFR.	Avance de la meta: 55 cajas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de avance del Plan Nacional de Cajas Rurales.</li> <li>Registros e informes de las Cajas Rurales</li> <li>Reportes del Componente</li> <li>Informes de S&amp;E.</li> </ul>	Comprende 1 taller de socialización de 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, 17 están en proceso de formación de planes negocios y 13 tienen con perfil aprobado. Además hay 12 cajas con plan de negocios aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La política y el marco legal sectorial son favorables al Plan Nacional de Cajas Rurales y a los SFR</li> <li>La capacidad técnica de FONADERS es propicia para ejecutar el Plan Nacional de Cajas Rurales.</li> </ul>
	· 800 delegados capacitados de Cajas Rurales operan efectivamente herramientas de intermediación financiera, siendo el 50% mujeres.	Avance de meta: 116/800 representantes (43 mujeres) (37 %).		SE REQUIERE DEFINIR MEDIR LA CALIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE INTERMEDIACION FINANCIERA QUE MANEJAN LAS CAJAS Y LOS DELEGADOS.	

Jerarquía de Objetivos	Indicadores / Metas	Acumulado de Resultados al 30 sept 15	Fuentes de Verificación	Descripción del indicador	Supuestos / Riesgos
	· 6.000 socios/as de las Caja Rurales participan y acceden a los servicios de las Cajas, siendo el 50% mujeres.	1516 socios			SE CONSIDERA EL TOTAL DE SOCIOS DE LAS ORGANIZACIONES CON PNS C/ ACCESO A LOS SFR
	· 122 organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los SFR existentes.	10 ORGANIZACIONES (VER CUADRO RESPALDO)			
	· 9,600 usuarios/as (30% mujeres) acceden a recursos de los SFR existentes.	854 usuarios, 277 mujeres (32%)			
<b>COMPONENTE: DESARROLLO HUMANO Y TERRITORIAL</b>					
<b>Resultado 3: Desarrollo Organizacional y Territorial.</b>  Las organizaciones de usuarios/as y las Municipalidades fortalecen sus capacidades organizativas, de administración de negocios y de planeación territorial.	· 2,400 productores/as de 122 organizaciones participan de los procesos de fortalecimiento y capacitación, siendo el 30% mujeres.	1118 productores capacitados (Hombres 629 y mujeres 489),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de S&amp;E</li> <li>• Reportes del Componente</li> <li>• Registros y reportes de las organizaciones y Municipalidades.</li> <li>• Informes de evaluaciones</li> </ul>		· Existe voluntad política e institucional de las Municipalidades para el desarrollo territorial
	· 30 grupos de jóvenes y mujeres desarrollan capacidades organizativas, productivas-empresariales y emprenden iniciativas económicas locales.	0/30 grupos vulnerables con PIGV en ejecución			
	· 500 jóvenes (30% mujeres) mejoran conocimientos y capacidades técnicas ocupacionales.				
	· 20 Municipalidades que mejoran sus capacidades institucionales, elaboran y ejecutan planes de desarrollo socioeconómico con enfoque territorial.	3 municipalidades con 3 planes estrategicos municipales y con capacitaciones/ 20 municipios.			
<b>Resultado 4: Seguridad Alimentaria y Riesgo Climático</b>  Los pequeños productores de subsistencia mejoran los procesos y tecnologías productivas y reducen su vulnerabilidad a los riesgos del	· 4.000 productores de subsistencia de 128 organizaciones introducen tecnologías de cultivos adaptadas a sequías e implementan obras y prácticas de conservación de suelos.	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de los Productores Innovadores</li> <li>• Informes de S&amp;E</li> <li>• Informes de evaluaciones</li> </ul>		· Las condiciones climáticas estacionales son normales.
	· 1.100 familias de productores mejoran los sistemas de riego para 1.650 hectáreas de cultivos agrícolas.	0			

Jerarquía de Objetivos	Indicadores / Metas	Acumulado de Resultados al 30 sept 15	Fuentes de Verificación	Descripción del indicador	Supuestos / Riesgos
cambio climático.	· Ejecución de 2 proyectos pilotos de pago por servicios ambientales.	2 en ejecución			
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.	· 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. 9.000 fogones mejorados con bosque energético 18.000 obras (ELIMINAR)	NO HAY INFORMACION  0  0  0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de S&amp;E</li> <li>• Informes de evaluaciones</li> </ul>		· Se establece un sistema de incentivos en municipios y aldeas para la participación en la construcción de las obras de infraestructura
Resultado 6: Fortalecimiento Institucional  La SAG fortalece sus capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural en el país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La SAG cuenta con un marco de política sectorial e instrumentos mejorados para el desarrollo rural en el país.</li> <li>· La SAG genera conocimientos y aprendizajes institucionales en el marco de la aplicación de un Sistema de S&amp;E orientado a resultados.</li> <li>· FONADERS administra sosteniblemente el Plan Nacional de Cajas Rurales.</li> <li>· Mejoran los niveles de coordinación interinstitucional y de consenso para la aplicación de las políticas sectoriales.</li> </ul>	0  0  0  0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletines de la SAG</li> <li>• Reportes de S&amp;E</li> <li>• Informes de la UPEG</li> </ul>		· La SAG se empodera de los procesos de fortalecimiento institucional.

## Anexo 2. A: Plan General de Desarrollo de Capacidades en Base A Brechas

### Documento Borrador

#### PASOS PREVIOS

1. Análisis de sistema productivo/cadena de valor
2. Diagnóstico Organizacional, Asociatividad y Empresarialidad

#### RESULTADOS

1. Fortalecer capacidades administrativas y de gestión de las organizaciones
2. Servicios financieros fortalecidos con perspectivas de mercado
3. Promoción de liderazgos y desarrollo de capacidades emprendedoras de mujeres y jóvenes
4. Fortalecimiento de las cadenas productivas de la población vulnerable
5. Fortalecer la capacidad de los gobiernos locales y municipales
6. Fortalecimiento de las capacidades técnicas institucionales de la SAG

GRUPO OBJETIVO	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	TEMAS	CONTENIDO mínimo	METODOLOGÍA	ALIADOS ESTRATÉGICOS	PRESUPUESTO
<b>Equipo Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar habilidades específicas para conseguir resultados</li> <li>- Disponer de herramientas efectivas para encontrar soluciones a los cuellos de botella</li> <li>- Trabajar en función de la confianza, orientación hacia las metas, compromisos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Comunicación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo trabajar en equipo</li> <li>- Manejo de Conflictos</li> <li>- Técnicas de comunicación</li> <li>- Casos prácticos de ejecución</li> <li>- Capacitación enfocada en resultados</li> <li>- Herramientas de seguimiento y evaluación participativa</li> </ul>			
<b>EJES TRANSVERSALES</b>						
Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar la reflexión sobre la importancia de promover y fortalecer el trabajo enfocado en la equidad de género</li> <li>- Contribuir al fortalecimiento de la autoestima de mujeres y hombres y la apropiación de sus proyectos</li> <li>- Reflexionar sobre el liderazgo de las mujeres y jóvenes y las capacidades para el liderazgo</li> <li>- Reflexionar sobre las relaciones de género, relaciones de poder y autoridad en la organización y en los hogares</li> <li>- Desarrollar capacidades para protección del VIH/SIDA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Género, autoestima y liderazgo</li> <li>2. Empoderamiento económico</li> <li>3. Habilidades para la vida</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones de género, sistema de creencias, discriminación y violencia de género</li> <li>- Reflexión sobre los roles de género y el triple rol de las mujeres</li> <li>- Experiencias de empoderamiento y demostraciones en campo</li> <li>- Liderazgo femenino y masculino en las organizaciones</li> <li>- Fortalecimiento con enfoque de género en los eslabones de la cadena</li> <li>- Apropiación del proyecto: entrenamiento para formular y exponer el proyecto</li> <li>- Educación sexual y reproductiva</li> <li>- Prevención del VIH-SIDA</li> </ul>			
Medio Ambiente y Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar los conocimientos prácticos sobre la gestión integral de los</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión del recurso del</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso efectivo de los recursos naturales</li> <li>- Uso de agroquímicos</li> </ul>			

GRUPO OBJETIVO	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	TEMAS	CONTENIDO mínimo	METODOLOGÍA	ALIADOS ESTRATÉGICOS	PRESUPUESTO
Climático	<p>recursos naturales</p> <p>Implementar acciones en el terreno para las diferentes rubros productivos apoyados</p> <p>Proveer y fomentar la gestión integral de los recursos naturales</p> <p>Generar conocimientos sobre los impactos de cambio climático</p> <p>Establecer mecanismos de comunicación y coordinación en asuntos de riego y emergencias</p>	<p>suelo</p> <p>2. Gestión del recurso hídrico</p> <p>3. Cambio Climático</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo integrado y control de plagas y enfermedades</li> <li>- Manejo de desechos sólidos</li> <li>- Barreras vivas y muertas</li> <li>- Curvas a nivel</li> <li>- No quema</li> <li>- Elaboración de abonos orgánicos</li> <li>- Contaminación de fuentes de agua</li> <li>- Uso efectivo del agua según actividad económica, productivo, agrícola y pecuario</li> <li>- Reforestación en Cuencas</li> <li>- Manejo de desechos sólidos</li> <li>- Qué es el CC, vulnerabilidad, variabilidad</li> <li>- Cómo nos afecta el CC</li> <li>- Estrategias y mecanismos de adaptación desde lo local</li> </ul>			
Organizaciones con Planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de información para cadenas de valor y acceso a mercado</li> <li>- Análisis de las alternativas de mercado existentes y potenciales a nivel de cadena</li> <li>- Desarrollar capacidades gerenciales administrativas y financieras con visión empresarial</li> </ul>	1. Mercado con aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo y uso de información disponible para identificar y visibilizar las alternativas de mercados</li> <li>- Desarrollo de habilidades en manejo de negocios y emprendedurismo</li> <li>- Identificación de oportunidades de negocios</li> <li>- Elaboración de un plan de negocios</li> <li>- Competencias básicas para iniciar y desarrollar un negocio</li> <li>- Cómo proceder con los aliados estratégicos</li> <li>- Cadenas, ubicación y eslabones de inclusión</li> </ul>		AGEXPORT	
CRAC	- Desarrollar capacidades administrativas y operativas para ofertar servicios y productos financieros	1. Educación Financiera				
Municipios	-					

## Anexo 2. B: Estrategia de Implementación de Asistencia Técnica Productiva/de Transformación/Especializada

### Documento Borrador

Rubro y/o cadena apoyada	Organización	Modalidad de Intervención (Convenio, contratación de servicio)	Aliado estratégico (sin firma de algún documento formal con el Programa)	Contratación privada por parte del grupo empresarial	Aporte del Programa facilitado por los técnicos	Temas/AT	Oportunidades para mejorar en temas de AT especializada ¿Qué falta?
Granos Básicos	Trapiche	Consultor xxx		Técnico x	Quién y qué temas se aborda	Qué se esta abordando con cada aliado, convenio, por ejemplo, prácticas agrícolas	
	Comucamnel					Uso de sistemas de riego	
Hortícola	Proviasa	Convenio	FUNDER	Si tiene o no se indica		BPM (que abarca) BPA (que abarca)	
	Hortisa						
Frutales	La Sureñita	Convenio					
	Copreimasul	Consultor xxx					
Acuícola	Oro Blanco	Convenio					
	Golfo Azul	Alianza	Granjas Marinas	técnico xx		Alimentación	
	ESMAAP						
Café	COCASAM	Convenio	IHCAFE			Producción de almácigos Cosecha Fertilización	



