



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

EL SALVADOR

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

Informe de supervisión

Informe principal y apéndices

Fechas de la misión: 6 al 10 de octubre de 2014

Fecha del documento: 14 de octubre de 2014

N.º del proyecto: 01416

N.º de informe: 3757-SV

Latin America and the Caribbean
Departamento de Administración de Programas

El Salvador

Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral.

Misión de supervisión: 6 al 10 de octubre de 2014

A. Introducción¹

1. Durante la semana del 6 al 10 de octubre de 2014, se llevó a cabo una Misión de Supervisión del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural de las Regiones Central y Paracentral -PRODEMOR CENTRAL.
2. El objetivo de la Misión fue efectuar conjuntamente entre el FIDA, la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), los técnicos/as y los usuarios/as de las organizaciones una revisión de los avances en la implementación y ejecución de los proyectos, del logro de resultados y de la sostenibilidad de las acciones e inversiones, más una revisión del uso efectivo de los recursos del préstamo.
3. Las actividades iniciaron con la presentación por parte del Proyecto de los avances alcanzados en relación con las metas del Marco Lógico (ML) y de las medidas acordadas en la misión de mayo 2014, que fueron seleccionadas por el equipo de la misión, como prioritarias para la revisión.
4. Durante el martes 7 y el miércoles 8 de octubre se realizaron visitas de supervisión en el campo a tres organizaciones que ejecutan proyectos cofinanciados por PRODEMOR CENTRAL. Se visitaron los siguientes lugares y organizaciones:
 - Asociación Cooperativa de Producción y Aprovisionamiento El Paraíso de Responsabilidad Limitada. (ACOPARAISO R.L.). Municipio San Sebastián. Departamento San Vicente.
 - Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Salvatierra de Responsabilidad Limitada. (SALVATIERRA). Municipio Masahuat. Departamento La Paz.
 - Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Compadres de Responsabilidad Limitada (APOCAPOM de R.L.). Municipio de San Ramón. Departamento de Cuscatlán.
5. El lunes 6 y el viernes 10, se realizaron talleres para avanzar en la estrategia de ejecución de los Fondos Españoles. Se analizaron los retos que implica su implementación para el equipo del Proyecto y las lecciones aprendidas de la ejecución actual que deben ser incorporadas en la implementación del nuevo préstamo.
6. Durante los primeros días de la semana el equipo de la Misión llevó a cabo reuniones bilaterales, revisó documentos, archivos, expedientes, elaboró las diferentes partes que componen la Ayuda Memoria (AM) y consensuó con el equipo del Proyecto las medidas convenidas que deberá ejecutar en los plazos fijados. El día jueves 9 de octubre la Misión se dedicó a la consolidación de los aportes y la preparación del documento de la Ayuda Memoria.
7. El viernes 10 de octubre se analizaron los resultados de la Misión con el equipo del Proyecto, enfatizando en las medidas que han sido convenidas para mejorar su

¹ Integrantes de la misión: Glayson Ferrari, Gerente de País del FIDA para El Salvador, Jefe y Coordinador de la Misión; Gabriela Aguilar, Especialista del FIDA en supervisión y apoyo a la implementación de Proyectos; Dario Rimedio, Oficial de Finanzas del FIDA; Leticia González, Consultora en Monitoreo y Evaluación; Jorge Salazar, Consultor en Negocios y Finanzas Rurales; Rosa Amelia Campos, Enlace del FIDA en El Salvador y Consultora en Producción y Ambiente; y Ana Lucía Moreno, Coordinadora Técnica de la Ayuda Memoria y Consultora en Desarrollo Humano y Social, Género, Juventud e Interculturalidad.

implementación, principalmente en la estrategia de salida y sostenibilidad e inicio de la ejecución de los nuevos fondos y se suscribió la presente AM.

8. La Misión agradece al MAG por su apoyo para llevar a cabo la Misión, y la colaboración del equipo del PRODEMOR CENTRAL en el desarrollo de las actividades programadas. Agradece a los y las representantes de las organizaciones visitadas por recibir y compartir con la Misión sobre sus proyectos.

B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto

9. El Convenio de Préstamo 728-SV entre el Gobierno de El Salvador y el FIDA fue suscrito el 8 de abril de 2009 y la fecha de entrada en vigor del Proyecto fue el 18 de diciembre de 2009. La fecha de terminación del préstamo fue establecida en el Convenio al 31 de diciembre de 2015 y la fecha de cierre al 30 de junio de 2016. El 21 de noviembre de 2013, la Asamblea Legislativa de El Salvador ratificó el préstamo E-6-SV de EUR11.2 millones (equivalentes aproximadamente a USD15.0 millones), que amplía el área del Proyecto a 121 municipios y su período de ejecución por cinco años una vez su entrada en vigor.
10. El Proyecto ha dado inicio al proceso de gestión para la obtención del refuerzo presupuestario por valor de USD500 mil, para financiar el POA-2014 y también ha iniciado acciones de intervención en los nuevos territorios, al sostener reuniones de planificación y coordinación con los Gobernadores Departamentales de La Libertad y Chalatenango, representantes del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial. Para el año 2015 se contará con un presupuesto de USD4,0 millones.
11. El año 2014 es el quinto año calendario de vigencia del PRODEMOR CENTRAL, tomando como base la fecha de entrada en vigor (diciembre de 2009); y el cuarto de operación; ya que fue hasta el año 2011 que iniciaron las operaciones de promoción y ejecución de los servicios de apoyo a la población objetivo.
12. Desde el año 2011 el Proyecto se inserta en el Programa de Agricultura Familiar (PAF) y alinea el Componente B con el Programa de Agricultura Familiar-Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF-SAN) y el Componente C con el Programa de Agricultura Familiar-Encadenamientos Productivos (PAF-EP).
13. La UCP cubrió la vacante de Coordinador de la UPSES en el mes de julio de 2014 después de 9 meses en los que se agudizó la falta de datos e información organizada y suficiente para mostrar los avances del Proyecto. Aún esta condición no ha sido superada pero se reconoce que el Proyecto ha continuado los trabajos para diseñar, construir y recoger toda la documentación que permita ingresar datos suficientes en hojas de cálculo así como documentos clave que serán migrados al Sistema de Información Gerencial (SIG). Mientras tanto alguna información no está disponible y la base de certeza de la cuantificación de metas y resultados de los avances de productos y resultados podría presentar sesgo hasta enero de 2015, fecha en que estará completado el SIG. Esta supervisión se realizó sobre la base del ML ajustado de septiembre de 2014 el cual fue presentado como borrador el 22 de septiembre de 2014 y se sometió para la No Objeción del FIDA el 9 de octubre del año en curso.
14. El Proyecto trabaja con un equipo que ha mejorado sus procesos de coordinación con el fin de proporcionar servicios integrados a las organizaciones atendidas en cada zona.
15. El Componente de Desarrollo Humano y Social en coordinación con los otros componentes del Proyecto ha logrado poner en marcha 152 planes de fortalecimiento organizacional y elaborado planes de atención integral con la participación de todos los

componentes del Proyecto para 92 organizaciones. En total, este componente ha atendido 206 organizaciones con actividades de fortalecimiento organizacional y autogestión, con una inversión de USD892 mil, que significan el 44% del presupuesto total del componente.

16. En el Componente de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, se ha mantenido la asistencia técnica y capacitación a 39 organizaciones beneficiadas con el PAF-SAN a través de las Escuelas de Campo, y la asignación de recursos por USD549 mil que beneficia a 18,240 personas. También ha facilitado asistencia técnica especializada para mejorar las condiciones alimentarias y nutricionales, que beneficia a 900 niños y niñas menores de 5 años, a través de la implementación de 39 Talleres Hogareños en coordinación con el Ministerio de Salud, y el financiamiento de 11 proyectos ambientales por un monto de USD194 mil que beneficiaran a 2,706 personas.
17. Se aprobaron 81 Planes de Negocios (PN) de los cuales 65 han sido para Negocios Rurales (NR) y 16 para Microempresas Rurales (MER), lo que equivale a un cumplimiento de la meta global de 42.6%. Para la implementación de las inversiones de tales iniciativas productivas han sido aprobados los montos de USD3.0 millones en el caso de los NR, y de USD182 mil para las MER.
18. Dentro del Componente de Servicios Financieros Rurales (SFR), la actividad de mayor relevancia se refiere a la finalización del proceso de contratación del coordinador, que se incorpora a partir del mes de agosto. Se han efectuado promociones del fondo de crédito de PRODEMOR CENTRAL en 41 organizaciones en los departamentos de San Vicente, Cuscatlán y Cabañas, lo que ha permitido iniciar investigaciones de 18 gestiones de crédito (investigación de récord crediticio): 10 de manera individual y 8 para organizaciones.
19. Cabe resaltar el rol de liderazgo que ha tomado el Proyecto por medio de la Unidad de Género en la formulación participativa y la implementación del Plan Nacional de Juventud, asumiendo el punto focal de los tres Proyectos FIDA en ejecución en el país y destacando la constitución de 4 redes juveniles zonales y una regional en el área de influencia del Proyecto.
20. Los desembolsos acumulados a septiembre 2014 representan un monto de USD 12.5 millones (DEG 8.1 millones) lo que representa un 85.6% de la totalidad de los recursos del préstamo.

C. Productos y efectos directos

Componente A: Desarrollo de Capital Humano y Social

21. El Componente de Capital Humano y Social, fue concebido en el documento original del Proyecto, como la puerta de entrada a la atención a la población objetivo del PRODEMOR CENTRAL; sin embargo, debido a desfases en la ejecución, inició con la realización de inversiones productivas en algunas de las organizaciones de su área de cobertura. Por ese motivo, las acciones de este componente inician en forma tardía alterando el orden de la estrategia operativa original, provocando que este componente se encuentre actualmente en plena ejecución a pesar del corto tiempo restante para el cierre del Proyecto con los fondos FIDA.
22. En los casos de organizaciones que ya habían sido atendidas por medio de inversiones productivas, las actividades de fortalecimiento del capital humano y social que se realizan actualmente, vienen a llenar un vacío que afectó la consolidación organizativa y el desempeño gerencial de las organizaciones y sus negocios.

23. Durante el año, el componente concentró sus esfuerzos en la atención de 92 organizaciones (nuevas y en ejecución) para poner en marcha sus Planes de Fortalecimiento Organizacional (PFO) alcanzando un acumulado de 152 organizaciones y se suscribieron 64 cartas acuerdo para la transferencia de USD282 mil a las organizaciones, para la implementación de dichos planes. Durante las visitas de campo, la misión pudo recabar opiniones favorables de las Juntas Directivas de las organizaciones en cuanto a la importancia de este apoyo en la gestión organizativa, empresarial y del negocio.
24. También es destacable, el inicio en el segundo semestre de este año, de la implementación de 92 Planes de Atención Integral por Organización, que se deriva del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Rurales (PROFOR). Por medio de este plan los componentes y unidades del Proyecto definen acciones conjuntas en sus áreas de especialidad y reorganizan sus equipos zonales para una mayor integración y trabajo conjunto. La respuesta de estos equipos a la nueva modalidad de trabajo ha sido heterogénea y algunos técnicos han mostrado resistencias a su implementación, que deben ser atendidas.
25. El Componente ha logrado acumular 39 organizaciones productivas / empresas rurales que han obtenido su personería jurídica mediante el Proyecto, cifra muy cercana a las 40 organizaciones que corresponde al resultado esperado.
26. Atendiendo recomendaciones de misiones anteriores, se avanzó en el acompañamiento a algunas organizaciones en la identificación de oportunidades de alianzas con otras entidades del territorio y del nivel nacional que están en condiciones de brindar servicios complementarios a los que reciben actualmente, además de aportar a la sostenibilidad de la organización y su negocio. 13 organizaciones atendidas por el Proyecto han formalizado 18 diferentes tipos de acuerdo, para articularse institucionalmente. En total se ha logrado que 60 organizaciones tengan este tipo de acuerdos, de las 76 esperadas en la vida del Proyecto. Aunque estas cifras muestran un avance importante en el cumplimiento de los resultados del componente, en algunas organizaciones existe desconocimiento acerca de las oportunidades de apoyo que podrían encontrar en su territorio, lo que les crea una dependencia fuerte del Proyecto. Esto fue evidente durante la visita de campo a la organización Los Compadres R.L.
27. Una deuda pendiente de este Componente es la de favorecer la aplicación del enfoque territorial en el quehacer del Proyecto. Para atender este compromiso y en cumplimiento de una medida acordada en la Misión de Supervisión de mayo 2014, está en proceso de contratación los servicios de consultoría para la "Integración del Enfoque Territorial en el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR CENTRAL) desde una Perspectiva Participativa". Adicionalmente será necesario que el equipo del Proyecto sea capacitado en la operación del enfoque territorial. El cumplimiento de esta medida está programado para diciembre 2014.

Dificultades y limitaciones del Componente

28. El Componente, así como el Proyecto en general, se ha visto afectado por la situación de violencia que viven las zonas rurales de su área de cobertura, afectando la movilización de personas de las organizaciones y comunidades, así como de los equipos técnicos. Adicionalmente, esto ha significado gastos para algunas organizaciones que han debido reforzar la vigilancia de sus inversiones para evitar robos y vandalismo.

29. Específicamente, el Componente ha afrontado algunas dificultades en cuanto a la receptividad de algunos técnicos y técnicas zonales del nuevo modelo integrado de trabajo, atentando con su implementación y eficacia. Por lo tanto se recomienda realizar acciones de motivación y fortalecimiento de trabajo en equipo para estos grupos.

Medidas convenidas

Medidas convenidas	Responsables	Fecha
Desarrollar la visión y la estrategia de enfoque territorial, considerando la contratación de la consultoría y formación del recurso humano del Proyecto en el nivel de la UCP y equipos zonales en el área de ampliación y área de consolidación del Proyecto.	Dirección ejecutiva con el apoyo de la Coordinación del Componente de Desarrollo Humano y Social	Diciembre 2014

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

30. Este Componente reporta 38 organizaciones que están recibiendo servicios de asistencia técnica productiva para la seguridad alimentaria y nutricional en beneficio de 23,712 personas (45% mujeres). Para este propósito se han formalizado USD743 mil mediante cartas acuerdo suscritas entre el Proyecto y las organizaciones apoyadas.
31. Por otra parte se ha beneficiado con incentivos de producción a 825 personas a través de: 190 módulos de aves conferidos, 265 parcelas hortícolas establecidas y 6 viveros forestales con 3000 plantas sembradas para uso múltiple.
32. Este año se formularon y aprobaron 11 proyectos ambientales por un monto total de USD388 mil, los cuales se suman a los 11 proyectos que iniciaron sus operaciones en 2013. Con estas acciones se prevé que se beneficiará a unas 2,706 personas de bajos ingresos (52.6% mujeres).
33. De acuerdo con el POA el avance reportado por el Proyecto a la fecha es del 80%, quedando pendientes actividades de obras de prevención, así como de compensación de servicios ecosistémicos.
34. Se reconoce el aporte del Proyecto para contribuir a la recuperación de 900 niños y niñas menores de 5 años a quienes se les ha brindado asistencia técnica especializada para mejorar sus condiciones alimentarias y de nutrición a través del mecanismo de Talleres Hogareños coordinados con el Ministerio de Salud (MINSAL). El Proyecto cuenta con una base de datos de la población infantil atendida, que está actualizada en un 50%.
35. En relación con el ML quedan pendientes de cumplir acciones relacionadas con la entrega de incentivos como la construcción de sistemas de micro riego por goteo, módulos de aves, desarrollo de talleres hogareños, por lo que existe la necesidad de iniciar con la elaboración de perfiles de proyecto de organizaciones/grupos en seguridad alimentaria, que incluyan este tipo de incentivos.
36. Para mostrar los avances en los resultados esperados de este Componente según el ML, será necesario medir los progresos en los indicadores respectivos y evidenciar a la siguiente Misión, la capacidad de producción sostenible y competitiva de las ADESCOS atendidas.

Dificultades y limitaciones del Componente:

37. De acuerdo con lo observado en las visitas de campo, las acciones del componente B necesitan articularse con los otros componentes y otras iniciativas locales que les permita sumar esfuerzos de coordinación y cooperación, de cara a la producción sustentable y lograr un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.
38. El Proyecto expresa que la mayor parte de la información estadística relacionada con las diferentes acciones del Componente, se registra a nivel de las organizaciones apoyadas y actualmente, trabajan en la actualización de la base de datos.

Medidas convenidas:

Medidas convenidas	Responsables	Fechas
Concluir, socializar y validar la estrategia de fomento a la producción sustentable.	Coordinador del componente	Diciembre 2014
Ajustar y socializar la estrategia para la inserción de las familias atendidas en seguridad alimentaria a actividades económicas generadoras de ingreso.	Coordinador del componente	Diciembre 2014

Componente C: Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales

39. Dentro del proceso de intervención más integral que ha tenido lugar en el período que se reporta, el trabajo de este Componente se ha orientado al cumplimiento del resultado esperado: los beneficiarios organizados desarrollan y fortalecen sus capacidades empresariales, estableciendo y modernizando microempresas y negocios rurales competitivos (agrícolas y no-agrícolas) para el mercado local y externo, desde una perspectiva de cadena de valor.

Principales acciones y actividades desarrolladas

40. Aprobación de 81 Planes de Negocios de los cuales 65 han sido para Negocios Rurales y 16 para Microempresas Rurales, lo que equivale a un cumplimiento de la meta global en el ML de 42.6%. Para la implementación de las inversiones de tales iniciativas productivas han sido aprobados los montos de USD3.0 millones en el caso de los NR, y de USD182 mil para las MER.
41. Los 65 NR se han concentrado en las cadenas de valor de hortalizas, ganadería, granos básicos, y frutas, seguidos de las cadenas acuícola, turismo, artesanías, café y miel. En el caso de las 16 MER las mismas han sido en diversas actividades productivas, tanto agrícolas y pecuarias, como en otras actividades.
42. El número de productores atendidos mediante las inversiones productivas asciende a 5,307, lo que representa el 75% de los 7,100 establecidos como meta para el Proyecto; de estos 3,156 son hombres (59.5%) y 2,038 mujeres (38.5%); mientras que de la totalidad de beneficiarios directos únicamente 113 (2.0%) son jóvenes menores de 25 años.
43. Referente a la AT para la implementación y conducción de los emprendimientos rurales apoyados por el Proyecto, se cuenta con 48 Centros de Desarrollo Productivo (CDP) y durante el presente año se han realizado transferencias a las organizaciones que los

administran por un monto total de USD237 mil para la prestación de servicios de asistencia técnica y transferencia de tecnología, en las cadenas de granos básicos, frutas, hortalizas, miel, ganadería, acuícola, artesanías y turismo.

44. En lo que va del presente año, 7 iniciativas para coinversión fueron aprobadas; 2 negocios y 5 microempresas, con financiamiento aprobado por montos de USD71 mil y USD59 mil respectivamente; además, se ha brindado atención mediante servicios de asistencia técnica especializada a un total de 6 organizaciones en aspectos de producción agrícola, costeo y acceso a mercados, diseño de productos, comercio electrónico, desarrollo de marca y formulación de concentrado para ganado.
45. No obstante las acciones mencionadas anteriormente, a través del análisis de la información disponible y de las visitas de campo se ha podido constatar que el logro de resultados y avances en cuanto a la generación de utilidades y por ende del empoderamiento económico de los grupos atendidos, no ha sido optimizado de acuerdo al nivel de las inversiones productivas realizadas, por razones que en la mayoría de los casos han estado bajo el control del Proyecto. Esto evidentemente atenta contra la sostenibilidad de los NR y MER apoyadas.

Dificultades y limitaciones del Componente:

- La ausencia del Coordinador del Componente limita el accionar del mismo y podría implicar retrasos en la debida atención y respuesta a las necesidades de apoyo de los emprendimientos apoyados por el Proyecto.
- El acceso a la utilización del recurso tierra (propiedad, comodato u otra figura legal) es un requisito de elegibilidad para la asignación de fondos, que algunas organizaciones no han podido cumplir.
- Propuestas técnicas de inversiones productivas y de nuevos emprendimientos, bastante débiles (PN deficientes)

Medidas convenidas

Medida convenida	Responsable	Fecha
Asegurar la implementación del mecanismo de colecta periódica y regular de información oficializada ante la UPSES, de <u>todas</u> las organizaciones de productores apoyadas mediante los NR y MER sobre los niveles y costos de producción, ventas, ingresos y utilidades generados; de tal forma de evidenciar los resultados que se van alcanzando en cuanto al empoderamiento económico propiciado por el Proyecto.	Coordinador de UPSES y Coordinador de NR	Diciembre 2014
Identificar conjuntamente con los técnicos, las competencias básicas que se necesitan desarrollar para acceder a los máximos índices de productividad que sea factible alcanzar por parte de las organizaciones de las cadenas prioritarias (Hortalizas, Granos Básicos y frutas). Esto permitirá las bases para fijar compromisos de logro por parte de los prestatarios de los servicios de AT.	Coordinador de Capital Humano y Social y Coordinador de NR	Enero 2015

Componente D: Servicios Financieros Rurales

46. En el período que se reporta, el trabajo del Componente se ha orientado a las siguientes acciones referidas al logro del resultado esperado: las personas

beneficiarias del Proyecto con acceso a crédito y a servicios financieros, facilitan la producción, transformación, comercialización y exportación.

Principales acciones y actividades desarrolladas

47. Dentro del Componente, la actividad de mayor relevancia se refiere a la finalización del proceso de contratación del Coordinador, que se incorpora a partir del mes de agosto. Con ello se fortalece la puesta en marcha de los Servicios Financieros Rurales (SFR) para la población objetivo de PRODEMOR CENTRAL, facilitando el acceso a servicios financieros básicos, promoviendo procesos de intermediación financiera comunitaria que incentiven el crédito y el ahorro lo cual podría ampliar las opciones para la canalización de recursos del Fideicomiso.
48. Según informe del Proyecto se han efectuado promociones del fondo de crédito de PRODEMOR CENTRAL en 41 organizaciones en los departamentos de San Vicente, Cuscatlán y Cabañas, lo que ha permitido iniciar investigaciones de 18 gestiones de crédito (investigación de récord crediticio): 10 de manera individual y 8 para organizaciones.
49. Como parte del proceso de formación y educación financiera contemplados dentro del Componente, se ha iniciado un proceso con representantes de 7 organizaciones del departamento de San Vicente, con la participación de actores claves: representantes legales, tesoreros/as, Juntas de vigilancia, Enlaces Gerenciales y se proyecta realizar tres eventos adicionales en lo que resta del año, uno en cada departamento: Cabañas, Cuscatlán y La Paz.
50. Dentro del Programa de Ahorro Comunitario que se ha venido impulsando, se han conformado y apoyado 12 grupos de los cuales 7 ya están en fase de ahorro y préstamo y 5 en fase de promoción y socialización de la metodología, todos ellos ubicados en el departamento de San Vicente. Los grupos que ya están en ahorro y préstamo cuentan con un total de 126 participantes, de los cuales el 100% son mujeres y de ellas el 13.5% son jóvenes menores de 25 años.
51. De acuerdo a la información proporcionada por el Proyecto, se indica que se han retomado las gestiones de calificación de 3 organizaciones para el mecanismo de Intermediación Financiera, las cuales se ubican en los departamentos de San Vicente, Cuscatlán y Cabañas respectivamente. Con tales organizaciones se pretende atender a las usuarias del programa de ahorro y crédito de 25 bancos comunales ya en funcionamiento pero con necesidades de incrementar su capital para la ampliación de sus operaciones.

Dificultades y limitaciones del Componente:

52. El Fondo de Crédito (Fideicomiso MAG-PRODEMOR CENTRAL) no ha sido completamente difundido en la población atendida, por parte del Banco de Fomento Agropecuario (BFA). lo cual en adición a los retrasos en la contratación del Coordinador de Proyecto y del personal de apoyo contratado por tiempo definido, ha impedido la operación efectiva del Fideicomiso para la utilización del otorgamiento crediticio como una herramienta de apoyo al desarrollo de los emprendimientos rurales impulsados.

Medidas convenidas

Medida convenida	Responsable	Fecha
Diseñar un mecanismo de vinculación de los esfuerzos que ya se han iniciado con los grupos con los que se está difundiendo la metodología de grupos de ahorro comunitario con la figura de "Grupo Emprendedor" (Ver párrafo 85 de esta AM) para optar a fondos de coinversión para el financiamiento de iniciativas de microempresas rurales nuevas o ya existentes, enfocándose en la atención a grupos de mujeres y jóvenes.	Coordinador del Componente	Noviembre 2014

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

53. El Componente comprende tres líneas de acción: (i) fortalecimiento de las capacidades de coordinación del sector, de programas y proyectos; (ii) seguimiento, evaluación y sistematización (S y S/E) de las acciones del Proyecto y del desempeño de los programas de desarrollo rural; y (iii) establecimiento y operación de la Unidad UCP.

Principales acciones y actividades desarrolladas

54. Para el fortalecimiento de las capacidades de coordinación técnica, operativa e interinstitucional de proyectos, programas y del sector por medio de la Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se apoyó la contratación de una consultoría especializada que desarrolló las gestiones ante autoridades del MAG, para la creación de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) en sustitución de la OCP, mediante el Acuerdo Ejecutivo No. 544 de fecha 18 de agosto de 2011.
55. Los recursos utilizados con este propósito fueron para la adquisición de equipo (computadoras portátiles) y contratación de personal del PAF, apoyo a la implementación del PAF, apoyo a financiamiento de consultorías para fortalecimiento del PAF, apoyo al Centro de Desarrollo de Agricultura Familiar (CEDAF) que fue rehabilitado y equipado, ampliación de consultoría del PAF junio 2012 y adquisición de licencias de la aplicación MS Project.
56. Este Componente apoyó también la implementación básica del PAF, por medio de las acciones de consolidación de la estrategia y levantamiento de información para registro de la población beneficiaria, mediante su incorporación en una base de datos y consolidar el Sistema de Atención Ciudadana (SAC), cuyo propósito es atender las demandas de servicios de los productores agropecuarios. El Proyecto reporta la sensibilización y capacitación de 90 técnicos y del personal de gestión en temas claves relacionados con el desarrollo rural así como la asistencia técnica para el fortalecimiento del MAG en relación a la puesta en marcha del PAF SAN.
57. La inclusión de la estrategia del PAF para dar solución a la seguridad alimentaria ha logrado atender a personas en riesgo acompañadas de asistencia técnica, aprovechando los recursos disponibles en sus lugares de origen para tener una dieta equilibrada.
58. La creación de la DGDR es un logro estratégico clave para fortalecer el diálogo entre la población rural y el ministerio.

Dificultades y limitaciones del Componente

59. El Componente aún tiene pendiente profundizar en el desarrollo de estudios, eventos y foros que permitan la reflexión interinstitucional e incidir en cambios estratégicos y operativos que atiendan las necesidades de la población rural, con políticas públicas alineadas.

60. El FIDA informó que las actividades de Fortalecimiento Institucional del MAG con un enfoque al diálogo de políticas públicas, se han creado los Comités de Acceso a Mercado y se está trabajando las estrategias de género y juventud, la creación de la Unidad de Género del MAG y el desarrollo de capacidades del MAG.

Medidas convenidas

Medida convenidas	Responsables	Fecha
Facilitar la definición de la estrategia de fortalecimiento institucional del MAG con enfoque al diálogo de políticas públicas relacionado especialmente con jóvenes y mujeres, por parte de las instancias correspondientes.	Director Ejecutivo de la UCP	Diciembre 2014

D. Marcha de la ejecución del Proyecto

Calidad de la Gerencia del Proyecto.

61. La Gerencia del Proyecto continúa avanzando para el cumplimiento de los objetivos y metas con un equipo que sigue trabajando en el logro de las metas. No se reportó continuidad de los trabajos de fortalecimiento y clima organizacional a pesar de haberse manifestado como una necesidad al interior del equipo.
62. El esfuerzo hacia resultados y no hacia componentes para mejorar la eficiencia y efectividad del Proyecto con miras al cierre y sostenibilidad de operaciones del fondo FIDA, debe ser conducido desde la gerencia. De la misma manera la recuperación de lecciones aprendidas y definición de estrategias para enfrentar los nuevos retos que conlleva la ampliación del área de cobertura, requieren de la atención particular de la gerencia en este período.

Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento

63. La Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPSES) contrató al nuevo coordinador al cierre del mes de julio, después de 9 meses de permanecer acéfala y, mientras tanto, dirigida por dos técnicos zonales con el apoyo de una persona para preparar datos e información en los sistemas de computación. El trabajo de los técnicos fue redistribuido para lograr atender además de sus propias responsabilidades, las labores asignadas a la posición de coordinador. La UPSES opera ahora con 4 personas. Se han facilitado recursos financieros para contratar apoyos puntuales relacionados con las actividades de la Unidad.
64. Se recomienda completar la transición del puesto incluyendo la concentración de las bases de datos, de los archivos y de la lista de asuntos en seguimiento al nuevo coordinador. Dicho proceso debe ser acompañado por los coordinadores de componente, a fin de facilitar la transferencia de toda aquella información que se encuentre en poder de los técnicos zonales, enlaces gerenciales y de las mismas organizaciones atendidas. La UPSES informará al Director del Proyecto el grado de avance de esta actividad.
65. Se recomienda también que mensualmente la Dirección del Proyecto a través de la UPSES solicite la entrega formal de los respaldos, documentos, informes y bases de datos actualizados, como un mecanismo de seguridad en caso de eventualidades como son la pérdidas de información por falla en los sistemas y la posibilidad de rotación de personal sin importar que aún esté pendiente completar la integración de la

información. Es necesario que los datos e información del Proyecto sea vista como un activo del MAG.

66. **Planificación.** La planificación se basa en el marco del Plan Estratégico 2011–2014 del PRODEMOR CENTRAL y los datos e información administrados por la UPSES. Es indispensable definir, en función de la etapa de vida en que se encuentra el Proyecto, el Plan Estratégico y la Estrategia de Salida según la disponibilidad de los recursos de las fuentes de los fondos. Esto facilitará la preparación del POA 2015 alineado al Marco Lógico (ML) en coordinación con la Unidad de Administración incluyendo los recursos por fuente de financiamiento.
67. **Marco Lógico del Proyecto (ML).** Después de diversos intercambios de versiones del ML que han sido socializadas por el Proyecto con el MAG y con el FIDA, la solicitud de no objeción se presentó el 9 de octubre de 2014.
68. Es importante mencionar que esta Misión basó su análisis en el ML entregado oficialmente el 9 de octubre 2014. En esta versión se integraron datos sobre los avances de los indicadores de actividades; sin embargo, aún el Proyecto no concluye con los esfuerzos de recopilación y validación de los medios de verificación, por lo que se reconoce que la información aún puede presentar sesgos tomando en cuenta que el SIG muestra un avance del 10%.
69. **Seguimiento.** Para las actividades de i) recopilación y computarización de datos para medir los avances del Proyecto; y ii) la generación de informes para diferentes actores, se hizo un proceso de selección para el diseño y construcción del Sistema de Información Gerencial (SIG) para el PRODEMOR CENTRAL. El SIG espera ser un instrumento para concentrar datos y estandarizar información para determinar el grado de avance de los indicadores y así migrar de hojas de papel y hojas electrónicas de Excel, a un sistema formal de datos, información y reportes por tipos de usuarios que finalmente den certeza de los cálculos de los indicadores teniendo como mínimo el respaldo de los medios de verificación previstos en el ML. Estas actividades serán complementarias a las que atiende la ingeniera en informática contratada previamente.
70. Como acciones complementarias, la UCP contrató por un período de 3 meses a 3 estudiantes de la carrera de informática como digitadores a tiempo completo. Se indicó que la captura que están realizando es de documentos como Planes de Finca, Reporte de incentivos otorgados, así como Fichas de Organizaciones para determinar membresía, número de mujeres, edad, puestos clave de decisión ocupados por mujeres y personas jóvenes. El grado de avance de los trabajos es del 20% de acuerdo con la estimación hecha por el Proyecto y el grado de certeza en la cuantificación de datos para los indicadores es aún bajo.
71. Se recomienda al Proyecto reconocer en los informes de avance y en el ML, aquellos indicadores que responden a una cuantificación validada y confiable para migrar los datos al SIG y distinguir aquellos que son estimados con fuentes de información disponibles pero aún no procesadas y cuantificadas de los que no tienen respaldo documental. Esto dará una base de confianza de que los trabajos están siendo hechos con un rigor metodológico que permita a la brevedad trabajar con datos e información precisa, coherente y oportuna.
72. La UCP expresó que en el mes de enero de 2015, estará en condición de demostrar a los interesados, mediante pruebas selectivas, que la información del Sistema ha sido adecuadamente sistematizada, validada y migrada para el aprovechamiento de los

usuarios de la información. Se recomienda también elaborar Notas Técnicas breves cuando la información esté sujeta a validaciones posteriores a la presentación de informes.

73. También se recomienda al nuevo Coordinador, contar con un cronograma de actividades que permita la adecuada gestión de sus funciones, especialmente las relacionadas con el SIG y minimizar riesgos como estar digitalizando información no confiable, una posible falta de comprensión o coordinación entre los actores participantes en el diseño y construcción del SIG, errores en la comunicación, desfases en los tiempos esperados para finalizar el SIG.
74. Las recomendaciones anteriores derivan de la alta preocupación de la Misión por la falta de planificación, seguimiento y evaluación que sufrió el Proyecto en su etapa inicial, además de la rotación de personal sufrida y la falta de mecanismos claros de levantamiento, procesamiento, revisión y validación de datos e información para diseñar y construir un sistema de seguimiento y evaluación con las herramientas de planificación como son el ML y el POA. Esto dejó al Proyecto en una alta vulnerabilidad y riesgos para la adecuada y oportuna toma de decisiones que espera ser resuelta mediante el SIG en enero 2015.
75. El SIG es una herramienta de gestión de interés del Sistema de Monitoreo y Evaluación Informático (SIME) del MAG, por lo que se recomienda la activa participación de la Unidad de Informática y la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Ministerio, por medio de un mecanismo de comunicación que contribuya al diseño, construcción y operación efectiva de la herramienta.
76. Se espera que el SIG disminuya el tiempo de entrega de informes a distintos usuarios que prepara la Unidad y que suman al menos 15 al año con diferente frecuencia de entrega, más otras demandas de información no programadas, consumiendo una gran cantidad de tiempo y recursos a la UPSES que podría ser aprovechado en temas de análisis, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.
77. Como acciones de seguimiento se reportó en la Misión anterior que se realizó un ejercicio de verificación física en cuatro zonas para aplicar encuestas de percepción sobre los servicios a los usuarios/usuarios del Proyecto. Adicionalmente, se realizaron 20 ejercicios de rendición de cuentas en igual número de organizaciones, para fortalecer capacidades. Se recomienda reportar los resultados de estos ejercicios en el próximo informe de avance.
78. **Evaluación.** No se reportan actividades de evaluación en el POA 2014 considerando que las actividades están concentradas en completar los procesos del SIG.
79. Finalmente el promedio de avance de la ejecución física anual 2014 del componente, al cierre de agosto fue reportado con un 27% sobre 10 actividades, aunque solamente 3 actividades fueron programadas y cumplidas al 100%. De las 7 restantes destaca el 10% que se lleva de avance en el SIG considerando se trabaja en la actualización de bases de datos.
80. **Gestión de conocimiento.** La UCP indicó que se formó el comité para atender las actividades de gestión del conocimiento como un tema de país y no por cada proyecto financiado por el FIDA; sin embargo, indicaron que los participantes aún no tienen suficiente comprensión sobre el tema y no se han conseguido avances que reportar. Independientemente de esta condición se recomienda sistematizar las experiencias relacionadas con encadenamiento productivo de la cadena de hortalizas y la Red Nacional de la Juventud. La Coordinadora de la Unidad de Género aseguró que el

PROCASUR está encargado ya de la sistematización de experiencias con lo cual podrá programarse un estudio de caso con la población joven.

81. Se recomienda programar una capacitación sobre gestión del conocimiento dadas las limitantes conceptuales que reporta la UCP a la Misión.

Medidas convenidas

Medida Convenida	Responsable	Fecha
Elaborar un cronograma de actividades de la UPSES para revisar y controlar: - Plan Estratégico 2011-2014 en el marco de la tendencia de disponibilidad de recursos. - Estrategia de gestión del conocimiento, - Estrategia de sostenibilidad de las organizaciones y salida del Proyecto - Entrega del SIG y coordinación con el MAG	Coordinador de la Unidad	Noviembre 2014

Coherencia entre POA y la implementación

82. En el proceso de análisis para el otorgamiento de la "No Objeción" al POA-2014, el FIDA verificó la coherencia del POA con la propuesta de ML ajustado y durante la MS de mayo de 2014, se verificó que las actividades se ejecutan con base a lo planificado. Por lo tanto, el POA es coherente con la implementación; sin embargo, es indispensable completar el proceso de no objeción del ML para alinear los dos instrumentos.

Unidad de Género y Juventud

83. **Género:** La elaboración de los planes de atención integral por organización, bajo la coordinación del Componente de Desarrollo Humano y Social, así como el fortalecimiento de los equipos zonales para su funcionamiento integrado y coordinado, promueve un espacio propicio para la transversalización del enfoque de equidad de género en todo el Proyecto. Esto sin embargo, plantea también un reto al equipo de la Unidad de Género y Juventud, que deberá apoyar la creación de condiciones para que sus colegas de otros componentes adopten y pongan en marcha acciones a favor de las mujeres de las organizaciones.
84. El Proyecto ha logrado sobrepasar y mantener en el tiempo un porcentaje de mujeres, como parte de la meta de población objetivo del Proyecto, mayor del esperado. Ha sido considerable el esfuerzo realizado para su incorporación en las organizaciones, con el fin de lograr esas cifras. Sin embargo, está pendiente para muchas de ellas, su verdadera integración y empoderamiento social y económico. Organizaciones tradicionalmente masculinas, como la Cooperativa ACOPARAISO que fue visitada por la Misión, presentan mayores dificultades para incorporar orgánicamente a las mujeres y por ende, requieren de un mayor acompañamiento técnico y una mayor atención a la distribución equitativa de los recursos para inversiones productivas que brinda el Proyecto, así como la distribución entre los hombres y las mujeres de las organizaciones, de los beneficios que estas generan.
85. En la búsqueda de soluciones para los grupos de carácter informal interesados en una iniciativa productiva, que son en su mayoría de mujeres y jóvenes, y que no cumplen

con los requisitos para solicitar y ser beneficiados con los fondos del Proyecto actualmente, se ha elaborado una propuesta de creación de la figura de “grupo emprendedor”. Esta propuesta busca que estos grupos puedan optar por fondos de coinversión para el financiamiento de sus iniciativas por medio de planes de negocios y la firma de cartas acuerdo que permitan la transferencia de los recursos. Esta propuesta se sustenta en experiencias pasadas de proyectos FIDA en el país que lograron brindar esta alternativa a los grupos informales. Se espera poder ejecutar este mecanismo ad hoc en el más corto plazo, una vez sea aprobado.

86. **Juventud:** Durante el año 2014 el PRODEMOR CENTRAL tuvo un importante liderazgo en el abordaje de la problemática de la juventud rural y destacó en la conducción de acciones a favor de ese grupo de población. La Unidad de Género, Juventud y Población Indígena lideró la elaboración participativa de un Plan Nacional de Desarrollo Integral de la Juventud Rural Emprendedora 2014-2015, en el que se involucraron activamente jóvenes, hombres y mujeres, de diferentes regiones atendidas por los proyectos de FIDA en el país.
87. Al igual que los otros proyectos del FIDA, formuló su propio Plan de Atención para la Inclusión de la Juventud Rural tomando como marco el Plan Nacional. Como parte del Plan, el proyecto logró durante el primer semestre del año 2014, la creación de una red de participación ciudadana de jóvenes rurales, que es uno de los indicadores de cumplimiento del resultado 1 del Proyecto, apoyó además la formación de 4 redes territoriales de jóvenes (una por zona), brindó acompañamiento técnico para la elaboración y ejecución de 4 planes de acción de las redes territoriales, facilitó la coordinación con instituciones para el desarrollo de acciones en tres ejes: participación, formación y emprendedurismo y brindó atención y acompañamiento técnico a estas redes.

Dificultades y limitaciones de la Unidad

88. En la actualidad, esta Unidad carece de una de sus encargadas zonales, lo que limita la cobertura requerida.
89. Siendo la movilización de jóvenes participantes en las redes, una tarea constante de esta Unidad, su desempeño se ve afectado por la inseguridad ciudadana existente.

Medidas convenidas

Medida Convenida	Responsable	Fecha
Definir la estrategia del Proyecto para el financiamiento, desarrollo y consolidación de las microempresas y emprendimientos con jóvenes y mujeres, considerando la propuesta de creación de la figura de “grupo emprendedor” y tomando en consideración el nivel de desarrollo organizacional y empresarial de sus grupos u organizaciones	Dirección del Proyecto, Coordinadora de la Unidad de Género y Coordinadores de Componentes	Diciembre 2014

E. Aspectos Fiduciarios

90. **Gestión financiera.** PRODEMOR CENTRAL muestra una sólida gestión financiera soportada por una adecuada estructura organizativa, equipos profesionales, sistemas informáticos oportunos, así como por manuales y procedimientos. Los recursos del

Proyecto y las funciones relativas a las adquisiciones están administrados por el PNUD bajo un Contrato de Administración de Servicios, que garantiza un control interno apropiado y el eficiente desempeño de las responsabilidades fiduciarias.

91. El **personal financiero** del Proyecto está compuesto por un equipo de 4 especialistas administrativos que reportan al Gerente Administrativo-Financiero. Los cargos de los 4 especialistas son Contadora, Encargado de Adquisiciones, Auxiliar Contable, y Auxiliar Financiera. Todo el personal financiero tiene una formación educativa en el área de administración de empresa o contabilidad y la mayoría de ellos tiene experiencia con proyectos anteriores financiados por el FIDA. Además, el Proyecto cuenta con 4 administradores de cartera para apoyar a las organizaciones en temas financieros. Las responsabilidades y tareas de cada cargo están claramente descritas en los términos de referencia de cada posición.
92. El Proyecto cuenta con 3 **sistemas informáticos de gestión financiera**: (i) El sistema SAFI, que es el sistema utilizado a nivel nacional; (ii) El sistema contable específico del Proyecto (SEP), que se utiliza para registrar los gastos, generar informes financieros y elaborar los estados financieros; y (iii) el Sistema ATLAS del PNUD, que es el sistema que el Proyecto utiliza para solicitar los pagos al PNUD. Aunque la utilización de los tres sistemas implica un alto nivel de duplicación de insumos, la misma promueve el registro oportuno de la información financiera. La conciliación de la información financiera registrada en los tres sistemas, se realiza mensualmente, mientras que el *back up* de la información financiera del SEP, se realiza cada semana de forma manual.
93. La Contadora del Proyecto es la encargada de preparar las solicitudes de retiro de fondos en hojas Excel copiando y pegando información de los informes financieros generados por el SEP. La Misión propuso investigar la posibilidad de realizar ajustes mínimos a los informes del SEP para que cumplan con los requisitos de los formularios del FIDA, de esta forma, la preparación de solicitudes de retiro de fondos resultaría más rápida y eficiente.
94. Durante la Misión, se efectuó la revisión de una muestra de transacciones presentadas a través de **declaraciones certificadas de gastos** de las solicitudes de retiro de fondos No. 28, 29 y 30, por un valor agregado de USD 1.0 millones. Se revisó la documentación de soporte de cada transacción (orden de pago, contratos, facturas, comprobante de pago, entre otros) y las aprobaciones necesarias durante el ciclo completo de la transacción. Como resultado de la revisión, se concluyó que todos los gastos están soportados por documentación adecuada y completa, y que el sistema de control interno es confiable y los archivos permiten ubicar rápidamente la documentación.
95. La Unidad de Administración efectúa mensualmente **conciliaciones de las cuentas bancarias** de la cuenta especial y de la cuenta corriente del Proyecto. Durante la Misión se consultó el archivo de las conciliaciones bancarias del 2014 y se comprobó que las conciliaciones se efectúan con la frecuencia oportuna y que las mismas están debidamente documentadas y firmadas por la Contadora y el Gerente Administrativo-Financiero.
96. El Proyecto gestiona la **caja chica** según la normativa del PNUD y la documentación de soporte de los gastos de la caja chica se encontró en orden.
97. La Unidad de Administración mantiene registros de **activos fijos**. El primer registro está bajo la responsabilidad del Encargado de Adquisiciones e incluye información

completa acerca de los activos (descripción, marca, número de serie, fecha de adquisición, valor, responsable por el bien); el segundo se mantiene en el sistema contable SEP bajo la responsabilidad de la Contadora y los registros de activos se concilian periódicamente y antes de la preparación de los estados financieros anuales.

Desembolsos

98. El Proyecto ha desembolsado a la fecha USD 12,5 millones (DEG 8.1) que corresponden a un 85.6% del total de recursos del préstamo y se estima que desembolsará el 100% del préstamo en el 2015.
99. A la fecha, existen sobregiros en tres categorías del préstamo que estaban afectando el reintegro de gastos. El monto total sobregirado asciende aproximadamente a 689 mil DEG, que sobrepasa el monto asignado en la categoría sin asignación (DEG 680 mil); sin embargo, se encuentra en proceso la reasignación entre categorías.
100. El presupuesto para el POA 2014 asciende a USD 4.5 millones y a la fecha se ha desembolsado 64% (USD 2.8 millones) y se prevé la ejecución total de la asignación para este año.
101. El Proyecto estima presentar desembolsos al FIDA en el período octubre-diciembre por un monto de USD 2,15 millones de los cuales debe amortizar parte del anticipo en las siguientes solicitudes de desembolso, ya que el FIDA no podrá reintegrar más de un aproximado de USD 2 millones por el saldo actual de cuenta del préstamo. Un borrador del plan de amortización presentado por el Proyecto se adjunta en el Anexo 1. Sin embargo, la Misión considera que deben elevarse los montos de amortización del anticipo en el 2014 en aproximadamente USD 400 mil adicionales, para mitigar el riesgo de no poder hacer la recuperación del cien por ciento del monto autorizado en el año 2015.
102. Se tiene un presupuesto de USD 500 mil asignados para el Préstamo FIDA en el 2015 y es esencial que en enero el Proyecto evalúe si el presupuesto es suficiente para cubrir la totalidad de los gastos proyectados y analizar si se requerirá solicitar un refuerzo presupuestario.
103. **Fondos de contrapartida.** Con relación al avance de cumplimiento de los recursos de contrapartida, se ha registrado el aporte de USD 191 mil desde el inicio de operaciones del Proyecto, debido a que la mayor parte de aporte de impuestos es cubierto por la exención de impuestos del PNUD.
104. Como parte de los compromisos de la Misión de Revisión de Medio Término (RMT) se estableció avanzar en el tema de la movilización de USD 3.5 millones que corresponden al fideicomiso del Proyecto PRODAP II. A la fecha no se ha podido registrar avances financieros en el tema pero el Proyecto está tomando algunas acciones para movilizar los recursos y dará el seguimiento de las actividades durante la ejecución de los Fondos Españoles en el 2015.
105. Como un avance de las recomendaciones de la RMT, se inició en el 2014 el registro oficial en cuentas de orden de la contrapartida aportada por los beneficiarios; sin embargo, es importante que el Proyecto siga haciendo un esfuerzo continuo para actualizar la información y mantener los registros oportunos y soportados por documentación.
106. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** En relación a la cláusula 4.01, establecimiento del sistema de seguimiento, el mismo no ha sido

establecido y los cambios de personal han imposibilitado contar con un sistema formal de S&E.

107. En el cumplimiento de la cláusula 4.02 Informes de Avance, el Proyecto ha entregado los informes en los tiempos acordados. El primer informe semestral del período junio-diciembre 2013 fue enviado al FIDA en el 6 de febrero 2014 y el que correspondía al período enero-junio 2014 fue enviado el 12 de agosto 2014, cumpliendo así con las fechas establecidas en el Convenio de Préstamo.
108. La entrega de los estados financieros no auditados del período 2013, fueron enviados al FIDA el 4 de febrero 2014, cumpliendo en el tiempo establecido en el Convenio de Préstamo.
109. Con relación al POA 2014, el mismo fue presentado en el mes de enero 2014, el cual debió haberse entregado en el mes de noviembre 2013; por tal motivo, se establece esta cláusula con cumplimiento parcial, por lo que el Proyecto debe mejorar en el tema de planificación, para que en el POA 2015, el documento sea enviado previo al cierre del actual ejercicio fiscal.

Adquisiciones

110. Los procedimientos seguidos tanto por el Proyecto y el PNUD han dado cumplimiento a la normativa y directrices establecidas y se ha iniciado a implementar las medidas acordadas de la misión de mayo 2014; sin embargo, el Proyecto todavía tiene debilidad en mantener el Plan de Adquisiciones (PAC) actualizado. Por lo cual, se recomienda establecer una metodología que les permita ir midiendo los avances en relación al POA y PAC aprobados, así como la inclusión de los cambios en el PAC con relación a la reprogramación del POA 2014.
111. Durante el período evaluado, las adquisiciones efectuadas están relacionadas con capacitaciones, consultorías especializadas y las vinculadas con la operatividad del Proyecto como suministros de oficina, servicios de vigilancia, mantenimiento de vehículos y combustibles. La mayoría de las contrataciones referente a gastos de capacitaciones y gastos operativos, han sido efectuadas por el Proyecto (437 órdenes de compra en el 2014) ya que son procesos menores a USD 2,5 mil. Las consultorías especializadas, adquisición de equipo, combustible, servicios de vigilancia y algunas capacitaciones han sido contratados por el PNUD.

Auditoría

112. En relación al cumplimiento a la cláusula 5.02 del Convenio de Préstamo que hace referencia a la entrega del Informe de Auditoría 6 meses posterior al cierre del ejercicio fiscal; el Proyecto entregó el informe el 20 de junio que corresponde al período enero-diciembre 2013, la auditoría fue realizada por la firma Elías y Asociados, Auditores y Consultores y el informe de auditoría ha cumplido con lo establecido en las directrices del FIDA en esta materia. Las opiniones de los auditores con relación a los estados financieros, la cuenta especial y la declaración de gastos, ha sido no-calificada, además la carta de la gerencia no identificó debilidades en el control interno. Adicionalmente, la calidad del informe de auditoría fue valorado por el FIDA como satisfactorio.

Estrategia de Salida

113. El Proyecto en base al presupuesto 2015, debe llevar un control minucioso para hacer la previsión necesaria para el cumplimiento de los compromisos de transferencia a las

organizaciones, por lo que, dentro de las acciones pertinentes en esta fase, deberá monitorearse de cerca el desempeño y el tiempo de ejecución de las cartas acuerdos.

114. **Otros.** Como parte de la misión y del acompañamiento del Oficial de Finanzas de la Oficina de Servicios Financieros y de Contraloría del FIDA, se sostuvo una reunión con los Administradores y Financieros y los Contadores de los Proyectos FIDA en El Salvador. En la misma se obtuvieron resultados positivos del intercambio de experiencias entre proyectos que contribuyen a estandarizar procesos e implementar buenas prácticas, por lo que se recomienda que esta práctica pueda ser implementada como parte de un equipo de país consolidado, independientemente de la presencia del FIDA.

Medidas Convenidas

Medida convenida	Responsable	Fecha
Análisis del saldo de la cuenta del préstamo y del prepuesto disponible para el 2015 para identificar si se requerirá de refuerzo presupuestario.	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Fecha de Inicio Enero 2015
Iniciar la amortización del Anticipo al FIDA en la solicitud de desembolso 31.	Coordinador de la Unidad de Administración	Octubre 2014
Actualización constante del Plan de Adquisiciones.	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Octubre 2014

Préstamo E-6-SV de los Fondos Españoles

115. En relación con la implementación del Convenio de Préstamo E-6-SV de los Fondos Españoles, para financiar el PRODEMOR CENTRAL-Ampliación, las acciones que ya se han realizado por parte del Proyecto para el cumplimiento de las condiciones normativas y operativas para la puesta en marcha de los recursos, son las siguientes:
- Acuerdo Ejecutivo que otorga facultades legales y administrativas al Director del Proyecto (5 de mayo 2014);
 - Modificación del Acuerdo Ejecutivo de Creación de la Unidad Coordinadora del Proyecto, ampliando área geográfica y recursos disponibles, entre otros (5 de mayo 2014);
 - Actualización de Opinión Técnica favorable por parte de la Dirección General de Inversión y Crédito Público del Ministerio de Hacienda, para continuar con la etapa de ejecución del PRODEMOR CENTRAL-Ampliación
 - Inicio del proceso de gestión para la obtención del refuerzo presupuestario por valor de USD500 mil, para financiar el POA-2014
 - Inicio de acciones de intervención en los nuevos territorios, al sostener reuniones de planificación y coordinación con los Gobernadores Departamentales de La Libertad y Chalatenango, representantes del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.
 - Presupuesto solicitado para el 2015 de USD 4,0 millones.
116. Queda pendiente preparar la propuesta de Esquema de Intervención, y Plan Indicativo Global.
117. La asignación de presupuesto solicitado para el 2014, aunque sea aprobado, será poco probable que pueda ejecutarse en el periodo Noviembre-Diciembre, por lo que el Proyecto debe enfocar su operación en las acciones necesarias para que puedan operar los recursos en el 2015, año para el cual la asignación de presupuesto solicitado asciende a USD 4,0 millones.

118. Las medidas convenidas para poder implementar el Proyecto con los Fondos Españoles son las siguientes:

Medidas convenidas		
Medida convenida	Responsable	Fecha
Firmar el Documento de Proyecto con un Organismo Internacional, con el objeto que este administre los recursos financieros.	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Diciembre 2014
Apertura de la cuenta designada del Proyecto.	Administrador de la UCP	Diciembre 2014
Registro de Firmas ante el FIDA para desembolsos	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Diciembre 2014
Comprobante de la apertura de la cuenta designada con notificación de las personas que pueden operarla	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Diciembre 2014
Presentación y aprobación del FIDA al POA 2015	Director Ejecutivo y Coordinador de la Unidad de Administración	Diciembre 2014

119. Sin el cumplimiento de las condiciones antes mencionadas, el Proyecto no podrá solicitar recursos y no podrá operar desde el primer día efectivo del 2015, asimismo, el MAG deberá asegurar la continuidad de la UCP y la inclusión del personal contratado en esta a partir de la fecha en la cual el préstamo 728-SV haya gastado el monto asignado en su categoría de salarios, y se deberá asegurar una transición de actividades de forma paulatina en el primer semestre 2015.
120. Así mismo, el MAG como parte del compromiso contraído con el FIDA, aunque hayan concluido actividades con el préstamo 728-SV, deberá mantener los equipos y vehículos asignados a este como parte de los activos de los Fondos Españoles, para que el Proyecto pueda operar en los nuevos territorios.

F. Sostenibilidad

121. El Proyecto ha dado pasos importantes para brindar nuevas oportunidades de intercambio y crecimiento personal y económico a la juventud del área del Proyecto con la creación de las redes zonales y la red regional de jóvenes, así como el apoyo a emprendimientos juveniles que podrán crecer numéricamente una vez se apruebe la propuesta de inversión productiva hacia grupos emprendedores informales. La creación de oportunidades de desarrollo locales dirigidas a la población joven puede motivar su permanencia en el territorio y favorecer el relevo generacional en las actividades productivas agrícolas del área.
122. El fomento de una producción sustentable, la asistencia técnica, así como la formación de niños y niñas en temas medioambientales y la implementación del Programa de Educación Ambiental y Recursos Naturales que capacita a los técnicos de las Unidades Ambientales de las Alcaldías, son inversiones estratégicas que en la medida que se consoliden contribuirán a la sostenibilidad ambiental; sin embargo, el Proyecto necesita trabajar más en fortalecer alianzas con los actores locales para lograr un mayor impacto.
123. En la ayuda memoria de la RMT realizada entre el 21 de noviembre y el 2 de diciembre de 2013 se recomienda que el Proyecto, cuanto antes, elabore una estrategia de cierre y sostenibilidad. Sin embargo, esta Misión pudo constatar que esta estrategia no se ha elaborado y no hay claridad de hasta cuándo dejarán de incorporar organizaciones y

realizar nuevas inversiones para negocios en las zonas actuales de cobertura del Proyecto.

124. Para que el Proyecto pueda mostrar elementos que permitan determinar la posibilidad de que las organizaciones se mantengan operando cuando el Proyecto finalice, es necesario por lo menos contar con el SIG alimentado con información coherente, oportuna y transparente, de tal forma de asegurar y evidenciar resultados de efectividad en cuanto a la generación de utilidades y desarrollo sostenible de los emprendimientos apoyados.

G. Conclusiones

125. El avance en la recuperación de datos e información para construir el sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto, resultan en la mayor limitante para contar con elementos suficientes, precisos, veraces, oportunos, confiables, coherentes y significativos para afirmar con certeza, el grado de avance de los indicadores de productos y resultados. Esta situación compromete la calidad de la información para la etapa actual y final del Proyecto, en la que deben demostrarse elementos de efectividad, eficiencia, relevancia, sostenibilidad e impactos logrados en la intervención.
126. La Estrategia de Salida aún no ha sido planificada por el Proyecto para que las organizaciones atendidas aumenten la probabilidad de ser sostenibles después que el Proyecto finalice los servicios que les ha prestado. Además el período de ejecución y cierre de la operación se encuentra próximo a ocurrir y se corre el riesgo de no completar los procesos de fortalecimiento y asistencia a las organizaciones atendidas.
127. Es esencial tomar las acciones que permitan la ejecución de los fondos del préstamo E-6-SV (Fondos Españoles) en enero 2015, para no poner en riesgo las actividades del Proyecto y el alcance de las metas y resultados esperados durante todo el proyecto.
128. No obstante el liderazgo puesto de manifiesto por el Proyecto durante el 2014, en el abordaje de la problemática de la juventud y todas las acciones emprendidas en favor de este importante grupo poblacional, se hace impostergable buscar mecanismos ágiles para atender de manera integral las demandas de empoderamiento económico de la juventud rural. La creación de oportunidades de emprendedurismo empresarial local dirigidas de manera preconcebida hacia los grupos de jóvenes deben de motivar su permanencia en los territorios locales, privilegiando el cambio generacional en la dinamización de las economías de las comunidades rurales.
129. El logro de los resultados por parte del Componente de NR, en cuanto al empoderamiento económico de la población rural atendida por los Proyectos FIDA en el área rural de El Salvador da la pauta a la considerable importancia que al trabajo de este Componente se ha delegado por parte del Programa de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura –MAG. En este sentido, durante la presente MS, se ha observado un accionar débil que se traduce en resultados que no muestran los niveles de efectividad esperados en cuanto al empoderamiento económico de los grupos atendidos, desaprovechando en muchos casos la oportunidad de mejorar de manera sustancial la economía de las familias rurales atendidas.

130. El FIDA y el Gobierno de El Salvador dan su aprobación a las constataciones de esta Misión de Supervisión.

Glaysen Ferrari
Gerente de País para El Salvador FIDA

Carlos Alberto Domínguez
Director Ejecutivo
PRODEMOR CENTRAL

Fecha

Fecha