



Invertir en la población rural

## **Honduras**

---

### **Supervision Report EMPRENDESUR**

#### **Informe de supervisión**

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

Fechas de la misión: 23 al 27 de octubre 2017  
Fecha del documento: 27-Oct 2017  
N.º del proyecto: 1100001535  
N.º de informe: 4602-HN

División de América Latina y el Caribe  
Departamento de Administración de Programas



## Índice

Acrónimos y siglas	iii
A. Introducción	4
B. Evaluación general de la ejecución del Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur)	5
C. Productos y efectos directos	7
D. Marcha de la ejecución del Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur)	15
E. Aspectos fiduciarios	199
F. Sostenibilidad	24
G. Conclusión	25
H. Medidas Acordadas	25

## Lista de gráficos

Desembolsos con cargo al préstamo/donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos

## Lista de cuadros

Ejecución presupuestaria 2017

Cuadro de categoría e inversión con monto y porcentaje

## Apéndices

Apéndice 1:	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas	27
Apéndice 2:	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	32
Apéndice 3:	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	37
Apéndice 4:	Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS	40
Apéndice 5:	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría	47
Apéndice 6:	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación	51
Apéndice 7:	Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación	52

## **Acrónimos y siglas**

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

UAP: Unidad Administradora de Proyectos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería

SAG: Secretaría de Agricultura y Ganadería

UGP: Unidad Gerencial del Proyecto

SEFIN: Secretaría de Finanzas

BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica

APROTAP: Asociación Productores de Tapaire

FENAPESCAH: Foros Nacionales de Pesca de Honduras

AGASAM: Asociación de Ganaderos de San Marquitos

RDS: Red de Desarrollo Sostenible

SEDUCA: Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial

INFOP: Instituto Nacional de Formación Profesional

ML: Marco Lógico

PDO: Plan de Desarrollo Organizacional

COCAGUAL: Cooperativa Comunidad de Agua Frial

FCN: Fondo Cafetero Nacional

CRAC: Cajas Rurales

S&E: Seguimiento y Evaluación

## A. Introducción <sup>1</sup>

1. Durante la semana del 23 al 27 de octubre, el FIDA desarrolló una Misión de Supervisión al Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur), convenios de Préstamo 816-HN y 1418-P. El objetivo general de la Misión fue: realizar conjuntamente con la Unidad Administradora de Proyectos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (UAP/SAG), la Unidad Gerencial del Proyecto (UGP), los técnicos y los usuarios/as que pertenecen a organizaciones apoyadas por el Programa, una revisión de los avances en la implementación y ejecución de los proyectos de inversión, del logro de los objetivos y resultados, sostenibilidad de las inversiones; así como una evaluación del uso efectivo de los recursos de los préstamos.
2. Los objetivos específicos de la Misión fueron: i) estimar el valor añadido de la Extensión por dos años del plazo de ejecución del Programa, aprobada por FIDA el 21 de marzo de 2017, ii) analizar el grado de avance con respecto a los compromisos que se generaron después de la Extensión, iii) analizar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en las Misiones de Supervisión y de Apoyo a la Implementación previas, iv) evaluar avances y resultados del Marco Lógico y del POA 2017, así como los proyectos, incluyendo su sostenibilidad, v) determinar la efectividad de la implementación y ejecución de los planes y proyectos, vi) analizar e identificar problemas, limitaciones y riesgos que caracterizan la actual ejecución de los proyectos, vii) revisar y velar por el buen uso y manejo de los recursos de los Préstamos, viii) ayudar a reflexionar y a establecer ajustes (operativos y estratégicos) para mejorar la implementación, los resultados y la sostenibilidad de las inversiones de los planes y proyectos y, ix) compartir y fortalecer las capacidades y conocimientos del personal de la UGP.
3. La Misión inicio con una reunión de apertura el lunes 23 con la UAP/SAG en Tegucigalpa, en la cual participaron el Gerente de Programas FIDA en Honduras con el equipo de la Misión, representantes de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Después, la Misión se trasladó a Choluteca, sede de las oficinas del Programa, para tener una reunión con la UGP en la cual se presentaron los avances relevantes que presenta el Programa en el periodo de evaluación, en esta reunión también participaron supervisores del BCIE.
4. Durante el martes 24 y la mañana del miércoles 25, se realizaron las visitas de supervisión en campo a organizaciones y usuarios que ejecutan proyectos cofinanciados por el Programa. Para las visitas, el equipo de Misión junto a la UGP se dividió en dos equipos de trabajo, visitando las siguientes organizaciones:
  - Grupo de participantes de la construcción de sistemas de agua comunitaria en la comunidad de Nueva Concepción, municipio de El Triunfo, a través del Proyecto Ambiental para el fortalecimiento de la gestión local.
  - CRAC ambiental Santa Isabel, visitando el proyecto ambiental de Pago por Servicios Ambientales y rehabilitación de tramo carretero en la comunidad Santa Isabel, municipio de Namasigüe.
  - Cooperativa de Café COCAGUAL, PDO en la cadena de café y rehabilitación de tramo carretero, comunidad de Agua Frial, municipio de El Corpus.
  - Federación de Desarrollo Económico Alianza Corpeña (federación a la que pertenecen 12 organizaciones constituidas como Cajas Rurales), municipio El Corpus.

---

<sup>1</sup> Integrantes de la misión: Juan Diego Ruiz, Coordinador Subregional del FIDA para Mesoamérica; Arnoud Hameleers, Gerente de Programas para Honduras a.i.; Juan José Pineda, Consultor en Aspectos Productivos, Medio Ambientales y Seguridad Alimentaria y Coordinador Técnico de la Misión; Erayda Briceño, Consultora en Aspectos Financieros y Fiduciarios; Ingrid Schreuel, Consultora en Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión del Conocimiento; Rosy de Martínez, Consultora en Negocios Rurales y Comercialización; José Cristóbal Irías, Consultor en Servicios Financieros Rurales y Enlace del FIDA en Honduras; Ana Lucía Moreno, Consultora en Capital Social y Humano, Focalización, Género, Juventud y Pueblos Indígenas y; René López, Consultor en Adquisiciones y Fortalecimiento Institucional.

- Asociación Productores de Tapaire, APROTAP. Plan de Negocio en la cadena de Okra. Comunidad de Tapaire, municipio de Choluteca.
  - JICASUR, comunidad Jicaral, municipio de Choluteca.
  - Organización Fuerzas Vivas. Agua Caliente, municipio de Choluteca.
  - Grupo de productores que participan en el proyecto de reforestación de Mangle bajo el proyecto ambiental con convenio FENAPESCAH, El Edén, Cedeño, municipio de Marcovia.
  - Asociación de Ganaderos de San Marquitos (AGASAM). Comunidad de San Marquitos, municipio de Morolica.
  - CRAC La Esperanza, comunidad de El Jocote, municipio de Choluteca.
5. Por la tarde del miércoles 25, parte del equipo de Misión llevó a cabo una reunión con el Gerente del Programa con la finalidad de abordar temas que han afectado la ejecución de actividades y proponer medidas y acuerdos para solventarlos en el corto plazo. Asimismo, se realizaron reuniones bilaterales con las contrapartes correspondientes para revisar expedientes, documentos e informes que sustentan la información presentada por la UGP. Además se realizó una conferencia vía Skype con la Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión (UPEG) y la UAP/SAG para tratar temas de S&E. De igual forma, el equipo de Misión trabajó las diferentes secciones que componen la Ayuda Memoria (AM). El jueves 26 el equipo de Misión dedicó tiempo para redactar e integrar las secciones de la AM y consensuó con el equipo del Programa las medidas convenidas y priorizadas que deberán ejecutarse en los plazos fijados. Además, la Misión recibió y trabajó sobre el cuadro de avance de las medidas acordadas, resaltando principalmente aquellas pendientes de cumplimiento y que son importantes para orientar el trabajo del Programa. Ese mismo día, se trabajó un anexo a esta AM referente a las condiciones establecidas para la Extensión del Convenio FIDA 816-HN, y su cumplimiento.
6. El viernes 27, la Misión y la UGP se trasladaron hacia Tegucigalpa para realizar la reunión de cierre, se presentaron y discutieron los principales resultados, así como las medidas acordadas orientadas a la sostenibilidad y el logro de los resultados, en la cual participó el equipo de la UAP/SAG, representantes de SEFIN y del BCIE.
7. La Misión agradece a la SAG, en especial a la UAP/SAG y a la UGP, por su valioso apoyo para llevar a cabo las actividades programadas para el desarrollo de las actividades y extiende su agradecimiento a los y las representantes de las organizaciones visitadas por recibir y compartir con la Misión, información relacionada con la ejecución de sus proyectos.

## **B. Evaluación general de la ejecución del Programa EmpredenSur**

8. Desde sus inicios, el Programa tuvo dificultades de disponibilidad de recursos ya que la firma de los convenios, tanto de OFID y BCIE, ocurrieron posteriormente al del FIDA; un año después el convenio con OFID y dos después el convenio con BCIE. Aunado a lo anterior, la ejecución también se vio afectada por el proceso de cambio de organismo administrador, que implicó la reorganización operativa y administrativa en el año 2014.
9. EmprendeSur tuvo su efectividad en febrero de 2011 con Fecha de Terminación original a marzo 2017, sin embargo el Gobierno hondureño presentó una solicitud de Extensión del Programa por dos años, la cual fue aprobada estableciendo nuevas Fechas de Terminación y de Cierre a marzo y septiembre de 2019, respectivamente.
10. Ante el panorama anterior, el Programa presentó un presupuesto original con base a las fechas originales de cierre y terminación. Sin embargo, a raíz de la Extensión otorgada fue necesario presentar un POA ampliado hasta diciembre 2017. El anterior proceso conllevó tiempo considerable de presentación y aprobación, haciéndose efectivo hasta junio. Una de las limitaciones estuvo relacionada con el espacio presupuestario para financiar las actividades propuestas.

11. La ejecución física del POA 2017 alcanza el 12%, quedando por delante más del 88% de las mismas a ser ejecutadas. Con relación a la ejecución financiera, se reportó al momento de la Misión el 22% de forma global; 21% para la fuente FIDA, 30% de fuente OFID y 13% de fuente BCIE. El Programa aún no ha logrado contabilizar aportes de la contrapartida nacional, sin embargo se informó a la Misión que se está iniciando a registrar el aporte de dicha fuente.
12. Se presentó a la Misión un borrador del POA 2018. Tomando en cuenta que en la implementación del Programa existen factores externos que pueden limitar la dinámica de la ejecución, y el historial de la misma, aún con el periodo de Extensión será difícil que se alcancen las metas de los indicadores establecidos en el Marco Lógico (ML). Por ello, se recomienda que el equipo del Programa realice un análisis objetivo de los productos estratégicos y de mayor impacto, de manera que les permita priorizar las actividades a implementar en el período 2018 e identificar las que se podrán ejecutar en los primeros tres meses de 2019, en vistas a la terminación y cierre del Programa.
13. A septiembre de 2017, acumulado desde el inicio, el Programa ejecuta un 49% del financiamiento de fondos FIDA avanzando 4 puntos porcentuales con relación a septiembre de 2016. De lo ejecutado, el 69% corresponde a costos operativos y el 31% a inversiones. De acuerdo a su diseño, el 100% de los fondos BCIE y OFID son destinados a la inversión con los usuarios, sin embargo la ejecución de estas fuentes es del 18% y 50% respectivamente. El reporte de la contrapartida de Gobierno, según datos del Programa, asciende a USD 109,312.00 que corresponde al 3%. No se refleja el aporte de los beneficiarios, sin embargo se manifestó a la Misión que el registro inició y se estará complementando a la brevedad con reporte a diciembre de 2017.
14. Con relación a los desembolsos, FIDA registra un monto de DEG 3,702,956.33, equivalente al 55.68% sobre el total del financiamiento. Para los fondos OFID, la tasa de desembolso es del 49.20% equivalente a USD 4,920,590.44. Para fondos BCIE, a septiembre 2017 se ha desembolsado USD 1,500,000.00, los cuales fueron transferidos en noviembre de 2013 y corresponden al 15% del préstamo.
15. Con relación al avance sobre los resultados e indicadores del ML, aún se evidencia un limitado cumplimiento desde su efectividad, alcanzando un promedio del 59% de dichos resultados. Dicho avance se desagrega, por resultado, de la siguiente forma: resultado 1, 50% de los indicadores; resultado 2, 33%; resultado 3, 59%; resultado 4, 146%; resultado 5, 21%; y resultado 6, 50%.
16. La Misión considera que una de las principales actividades que está limitando el alcance de las metas y resultados del Programa y sobre todo, la consolidación de procesos de formación y creación de capacidades productivas y empresariales de las mismas organizaciones que ejecutan planes de inversión, es la falta de la Asistencia Técnica. Se insta a finalizar cuanto antes el proceso de contratación de estos servicios. Por otro lado, durante las visitas de campo se identificó también la necesidad de reforzar a las organizaciones de usuarios con capacitación en aspectos organizativos, administrativos y financieros.
17. El Programa no cuenta con un Sistema de S&E, pero sí con una Base de Datos que contribuirá a guardar, organizar y hasta cierto punto consolidar información que se encuentra actualmente dispersa en archivos físicos y electrónicos. Sin embargo, la UGP no cuenta con los datos necesarios para poder medir los indicadores de objetivo del ML. Es urgente recolectar esta información de manera sistemática así como su análisis. Por esta razón y para cumplir con las otras funciones de planificación, seguimiento y evaluación y evitar la sobrecarga de otros miembros de la UGP, es importante iniciar de manera inmediata el proceso de contratación del Planificador, cargo que quedó vacante a partir del 1 de octubre de 2017.
18. La Misión reitera la preocupación sobre el tema de los aljibes, que llevan cerca de dos años de estar almacenados en las municipalidades participantes, sin encontrar solución para instalarlos en las casas de los usuarios. Respecto al tema de kit de herramientas para la conservación de suelos y mitigación de riesgos ambientales y emergencias, de igual forma se entregaron a las



municipalidades y se informó a la Misión que no ha sido efectiva la entrega a los usuarios finales por estar pendiente la asistencia técnica para el uso y manejo de dichas herramientas. Estos dos temas deben ser resueltos a la brevedad.

19. Durante la Misión se constató que la UAP/SAG continua mostrando limitaciones para brindar los servicios requeridos por el Programa con la debida diligencia, calidad y oportunidad. Ante esto y a requerimiento del FIDA, esa Unidad presentó en agosto de 2017 una solicitud de modificación al Documento Integrado con el que se conformó la UAP/SAG, sin embargo, la misma no propone un análisis sustantivo y objetivo de sus capacidades para atender las demandas del Programa, y su consecuente forma de financiamiento. Para ello, se deberán atender las observaciones realizadas por el Fondo en septiembre de 2017, y remitir el documento cuanto antes.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Atender las observaciones realizadas al Documento Integrado de la UAP/SAG y enviar al FIDA para finalizar el proceso de No Objeción.	UAP/SAG	3-Nov-2017
Finalizar el proceso de selección y contratación de Responsable de Planificación y Seguimiento	Gerencia UGP y UAP/SAG	1-Mar-2018

## C. Productos y efectos directos

### Componente 1. Acceso a Mercados y Encadenamientos Empresariales

20. El componente 1, Acceso a Mercados y Encadenamientos Empresariales, busca desarrollar y reforzar las capacidades empresariales y a la vez promover la creación y modernización de negocios rurales y microempresas competitivas –agropecuarias y no-agropecuarias–, desde una perspectiva de acceso a mercados y encadenamientos empresariales para contribuir a la generación de empleo e ingresos de las familias rurales. El Programa contempla apoyar cadenas agroalimentarias como las comerciales, en el marco de cuatro líneas de acción: 1) Creación y Consolidación de Encadenamientos Empresariales; 2) Fondos de coinversión; 3) Servicios Financieros Rurales y 4) Caminos Rurales.
21. De acuerdo al informe presentado por el Programa y a lo planificado en el POA 2017, al 30 de septiembre las actividades orientadas a la creación y consolidación de encadenamientos empresariales han avanzado en un 60%.

#### Avances relevantes del componente en el período de evaluación

22. El Programa ha avanzado en un 86% en la meta de formulación de PNS y 100% en los PDO respecto al POA 2017. Se resalta la realización de 3 intercambios en los que participaron 109 productores de los cuales el 30% fueron mujeres, estas actividades han generado nuevos aprendizajes y la vinculación con mercados locales y regionales.
23. Respecto a los fondos de coinversión el Programa transfirió recursos a 5 organizaciones equivalente al 50% de la meta física; pero solamente un 32% de los recursos financieros.
24. Con relación a los Servicios Financieros Rurales, el avance del Programa es lento, logrando un 20% de lo programado para el 2017. Respecto al fortalecimiento de capacidades de representantes de 210 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) se ha avanzado en un 40%. Con relación al fortalecimiento de capacidades a técnicos de instituciones relacionadas a la prestación de servicios financieros en la zona rural, se ha capacitado a técnicos de 20 instituciones, que corresponde al 50% de la meta del año.
25. El Programa reporta que no se ha logrado avances en el fortalecimiento de las operaciones de 210 CRAC; así mismo en el tema de fortalecimiento de la gestión de las inversiones de 131 de

esas cajas. Igual situación respecto al fortalecimiento de las capacidades organizacionales de 12 cajas de segundo grado, 78 de primer grado, y la constitución legal de 48 más.

26. También se encontró que respecto al Fondo de Capitalización por USD 300,000.00 para el financiamiento de 90 CRAC mediante planes de inversión, el Programa no ha logrado ningún avance. Tampoco respecto a transformar el fondo de capitalización en un instrumento de financiamiento disponible por medio de la intermediación micro-financiera rural para atender las demandas de financiamiento de los productores rurales.

**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.*

27. Respecto a los indicadores del resultado 1 del ML y conforme a la información presentada por el Programa el avance es del 50% al 30 de septiembre; de los 15,000 productores que participan en procesos de producción y asistencia técnica esperados, únicamente se ha alcanzado 5,395 que representa el 38%; quienes han sido capacitados directamente por el equipo técnico del Programa. La asistencia técnica especializada y las capacitaciones ha sufrido un considerable retraso, lo que ha afectado la mejora en los procesos productivos/administrativos de las organizaciones.
28. Respecto a las organizaciones que han logrado establecer alianzas productivas-económicas con actores comerciales, 51 de las 122 organizaciones esperadas están trabajando con algún tipo de alianza comercial; ejemplo de ello es la Asociación de Productores Exportadores de Tapaire (APROTAP), quienes actualmente están produciendo 75 mz de Okra con una producción promedio de 56,000 cajas de 15 lbs. c/u, para exportación a mercados de Estados Unidos a través de los intermediarios Tivi Mati y Sinclair Import Group. Otro ejemplo de alianzas productivas es la Empresa de Servicios Múltiples Jicasur, que está produciendo tilapia e implementando otras acciones para la diversidad de los servicios orientados al turismo, lo que les ha permitido realizar enlaces comerciales a nivel local con escuelas, empresas privadas así como con la misma comunidad; aunque es una empresa reciente, tienen una visión clara de las acciones que debe desarrollar para alcanzar la sostenibilidad. Es importante resaltar que ambos negocios están generando empleos e ingresos en sus comunidades. De estas dos organizaciones, APROTAP mencionó que están llevando registros electrónicos de las ventas, los ingresos y los costos, sin embargo, no fue posible confirmarlo y el Programa deberá recabar dicha información. Por su lado Jicasur, también está haciendo un esfuerzo por llevar registros de ingresos. La Misión considera que en la medida que se agilice la contratación de la asistencia técnica, se fortalecerán estos procesos dentro de las organizaciones.
29. Respecto a la capitalización de las organizaciones con inversiones en equipamiento e infraestructura productiva, de agregación de valor y de comercialización, el Programa informa que la meta se avanzó en un 62%. Asimismo, 34 organizaciones de productores vulnerables están siendo apoyadas para la implementación de actividades productivas, empresariales y comerciales, que corresponde al 47% de la meta establecida; y 22 grupos de mujeres y jóvenes de una meta de 30, están desarrollando emprendimientos económicos locales.
30. De acuerdo a los avances presentados en este resultado, el Programa y la UAP/SAG necesitarán hacer mayores esfuerzos para que los indicadores establecidos en el ML sean alcanzados satisfactoriamente.

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

31. El avance de los indicadores del resultado 2 en el ML es del 33%. Al 30 de septiembre 2017. Para el indicador de 100 CRAC que participan de los procesos de fortalecimiento de sus

capacidades técnicas, organizacionales, administrativas e instrumentales en SFR, únicamente se ha alcanzado 50%. Con relación al indicador de 800 delegados capacitados de cajas rurales que operan efectivamente herramientas de intermediación financiera, se ha avanzado en 716 usuarios, equivalente al 90% de lo establecido. Se tiene un avance de 22 organizaciones insertas en encadenamientos empresariales que se vinculan y acceden a los SFR existentes, equivalente al 18%. Respecto al indicador de que 6,000 socios/as de las CRAC que participan y acceden a los servicios de las mismas, no se reportan avances. Por último, el indicador de que 9,600 usuarios/as que acceden a recursos de los SFR existentes, el avance es de 6%. Debido al bajo avance en los indicadores del resultado, el Programa debe poner atención principalmente a los indicadores que están en el nivel más bajo de cumplimiento y de mayor impacto, y proponer los ajustes estratégicos necesarios para lograr su cumplimiento en tiempo y forma conforme lo convenido.

32. Adicional a lo anterior, aún no se ha logrado poner a disposición de las organizaciones el Fondo de Capitalización, que les permitirá tener acceso al crédito productivo, a través de la creación de estos mecanismos financieros que contribuyan a su crecimiento y sostenibilidad. Aunque no se avanza en el tema del Fondo de Capitalización, el Programa ha realizado actividades con algunos grupos a que incluye seis organizaciones de segundo grado y cinco de primer grado a nivel de preinversión, a través de la formulación de PNS y PDO en diferentes avances que benefician a 77 CRAC. Lo anterior es pertinente con las acciones que se deben promover en esta estrategia como parte de los mecanismos de fortalecimiento, puesto que contribuye a fomentar la cultura del ahorro y facilita la participación y acceso a las mujeres rurales.
33. La Misión destaca la necesidad de avance y finalización de los procesos de adquisición en curso sobre las consultorías en: i) capacitación tanto a los CRAC como a los técnicos, ii) formulación de PNS y PDO para CRAC y, iii) asistencia técnica para CRAC; las cuales están en fase de evaluación de propuestas esperando la adjudicación de las mismas en el mes de noviembre de 2017.
34. El no contar con un equipo completo pone en riesgo la ejecución y el cumplimiento en tiempo y forma conforme lo convenido. La demora en la contratación de los promotores de cajas rurales sigue siendo una de las principales limitantes para que el Programa logre cumplir con las metas establecidas.
35. **Caminos rurales:** la ejecución de caminos rurales continúa con el buen avance demostrado en años anteriores. Esta actividad se ha ejecutado a través del convenio marco con el Fondo Cafetero Nacional (FCN), el aporte de las organizaciones beneficiarias, el aporte de las alcaldías municipales locales en donde se encuentran los caminos rurales terciarios y un aporte en especie de las organizaciones y del mismo FCN.
36. La ejecución de tramos programados en el POA 2017 avanzó en un 71% con la rehabilitación de 39 kilómetros de caminos terciarios. Al momento de la Misión se han rehabilitado 252 km de caminos terciarios, que representa 90% de la meta total del Programa.
37. Los principales resultados de dicha intervención benefician a organizaciones que pertenecen a 7 cadenas productivas (granos básicos, café, marañón, hortalizas, lácteos, acuícola y frutales) y dos CRAC de granos básicos y de PSA, respectivamente. Además, los múltiples beneficios directos para miembros de las organizaciones así como usuarios indirectos que hacen uso de dichos caminos. Se resalta la dinamización de las relaciones comerciales que existen entre las distintas organizaciones y proveedores, compradores y visitantes a los distintos territorios.
38. Debido al deterioro observado en algunos caminos rurales, es importante que el Programa supervise de cerca el cumplimiento por parte de los grupos de beneficiarios al mantenimiento preventivo y correctivo requerido a las obras realizadas en los caminos rehabilitados, con base en lo establecido en los proyectos carreteros. Asimismo, se debe implementar un mecanismo de registro de las supervisiones realizadas.

39. De acuerdo a lo expresado por el Programa, dentro de las principales razones por las que no se logró avanzar en el segundo desembolso de los recursos BCIE a los PDO se debió a que estaba pendiente la liquidación del primer desembolso por parte de la UAP/SAG y la UGP. Esta limitante ha sido superada y ya se tiene el segundo desembolso del préstamo.
40. El Programa debe asegurar que los planes de inversión incluyen y cumplen las medidas requeridas en la parte ambiental en todas las organizaciones. Lo anterior requirió de trámites con la Dirección de Evaluación y Control Ambiental de la Secretaría de Mi Ambiente, viéndose en la necesidad de contratar una consultoría para cumplimiento de las medidas.
41. Otro aspecto es que las organizaciones no estaban registradas en el sistema de contribuyentes del Servicio de Administración de Rentas (SAR) del país, requisito para abrir las cuentas bancarias. Para este registro fue necesario actualizar las Juntas Directivas de las organizaciones y certificarlas; además de que el servicio es centralizado en Tegucigalpa y que por lo tanto las organizaciones deben desplazarse hasta esa ciudad.
42. Con relación a la Asistencia Técnica, el Programa no ha logrado avanzar en la meta planteada al 30 de septiembre. Durante las visitas de campo realizadas por la Misión, los productores y productoras, expresaron que la ausencia de este servicio les ha limitado obtener mejores resultados, y piden el cumplimiento de la misma para sus proyectos. De acuerdo a lo informado por el Programa, se han llevado a cabo dos procesos competitivos los cuales han resultado procesos fallidos; sin embargo, se ha logrado seleccionar 3 empresas para brindar la asistencia técnica para 118 organizaciones, esperando iniciar en noviembre 2017. Es importante mencionar que, en la MS de noviembre 2016 se hizo una recomendación puntual respecto a este tema, misma que a la fecha de esta Misión no se ha logrado cumplir. Por lo tanto, es importante agilizar la contratación de este servicio por parte de la UAP/SAG, para que las organizaciones puedan mejorar la calidad de la producción, aspectos financieros y administrativos, entre otros temas de fortalecimiento que son clave para que las organizaciones desarrollen capacidades y habilidades básicas que contribuyan a la sostenibilidad de sus actividades económicas.

Medida convenida	Responsable/s	Fecha convenida
Completar el proceso de contratación de servicios de consultoría para la asistencia técnica especializada y capacitaciones de fortalecimiento para las organizaciones.	UAP/SAG Coordinador de Componente 1	10-Nov-2017
Programar, enfocar y priorizar el apoyo de nuevos planes de negocios a fin de que estos procesos estén completados antes de finalizar el primer trimestre de 2018, y su ejecución y liquidación a más tardar el 31 de marzo de 2019.	Coordinador del componente 1 UAP/SAG	31-Mar-2018
Contratar los dos promotores de cajas rurales.	Coordinador Componente 1 UAP/SAG.	15-Nov-2017
Completar los trámites para que los productores puedan tener acceso a los Fondos de Capitalización por USD 300,000 para el financiamiento de sus CRAC.	Coordinador del componente 1 y responsable de SFR	30-Nov-2017
Implementar y mantener una bitácora de registro de las supervisiones realizadas al mantenimiento de los tramos carreteros por parte de la organizaciones de beneficiarios y alcaldías municipales participantes	Coordinador del componente 1 y Responsable de Caminos Rurales.	A partir del 1-Nov-2017

## Componente 2. Desarrollo Humano y Territorial.

43. El objetivo del componente es promover el desarrollo social y humano de las comunidades y entidades económicas, mediante una estrategia diferenciada de inclusión y competitividad rural. Las metas están orientadas a fortalecer tanto las capacidades de gestión local como las capacidades institucionales y técnicas de los municipios para planificar el desarrollo empresarial rural considerando criterios de territorialidad, cadenas de valor y género. Según se expresa en el Marco Lógico; el Componente tiene 4 resultados: Desarrollo Organizacional y Territorial; Seguridad Alimentaria y Riesgo Climático; Inversiones para el Desarrollo Humano; y Fortalecimiento Institucional.
44. Para la facilitación de este componente se cuenta con 5 técnicos: un coordinador de componente, un asistente del coordinador, 2 facilitadores y un Supervisor de infraestructura social. Durante este año, los dos facilitadores de este componente apoyaron las actividades del componente 1 en lo que corresponde al acompañamiento de las organizaciones que requieren de apoyo para la ejecución de PNS y PDO y en la ejecución de trámites administrativos.
45. El avance de las actividades del POA 2017 es limitado, reportando un cumplimiento del 11% de las 40 actividades programadas. Respecto al avance promedio de los tres resultados del ML bajo este componente se reporta un 76% de cumplimiento, con mayor avance reflejado en el resultado 4, de seguridad alimentaria y riesgo climático.

**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.*

46. Este resultado contiene 4 indicadores del ML, que en promedio muestran un avance del 59%. Este porcentaje se refiere al 71% en el cumplimiento de la meta de productores/as de 122 organizaciones que participan de los procesos de fortalecimiento y capacitación, con un porcentaje de participación de mujeres superior al establecido (43%). El desarrollo de capacidades organizativas, productivas-empresariales y el emprendimiento de iniciativas económicas locales por parte de grupos de jóvenes y mujeres alcanza a 22 grupos con un cumplimiento de la meta de 73%. Los principales temas de capacitación se refieren a aspectos administrativos y de adquisiciones, género, aplicación de la herramienta Cerrando Brecha y capacitación para el trámite de personería jurídica.
47. Por otra parte, la formación de jóvenes en técnicas ocupacionales como productores innovadores reporta un 35% de avance. Según la experiencia, este proceso de formación deberá ser revisado en su metodología y resultados ya que los técnicos estiman que de 100 jóvenes que inician el proceso, solo 20 logran superar el curso inicial sobre metodología para instructores, que algunos de los temas de los cursos no son atractivos para los jóvenes o no se vinculan con oportunidades laborales en los territorios, sino que se vinculan principalmente con necesidades del proyecto y que algunos jóvenes han criticado el incentivo otorgado para pasantías debido a retrasos en la entrega y su confusión con que este es un salario, y lo consideran insuficiente y sin garantías laborales.
48. El último indicador se refiere al mejoramiento de las capacidades municipales junto con la elaboración y ejecución de planes de desarrollo socioeconómico con enfoque territorial, logrando cubrir a 7 de las 12 municipalidades programadas.
49. Los avances mostrados en este resultado son atribuibles casi en su totalidad a las actividades desarrolladas por el proyecto antes del presente año. El análisis del cumplimiento del POA 2017 muestra que de 13 actividades programadas, no ha logrado avanzar en 9, alcanzando apenas un 17,5% de ejecución. Se realizó una segunda evaluación organizacional con 7 organizaciones con planes de inversión de 20 programadas, se llevaron a cabo talleres sobre género, desarrollo económico, ambiente y cambio climático, se aplicó la herramienta “Cerrando Brecha” en 9 organizaciones con planes de negocios implementados y se realizó un taller sobre derechos humanos, VIH sida y salud sexual reproductiva.

50. Para los avances en este resultado se ha contado con convenios realizados con la ONG denominada Red de Desarrollo Sostenible (RDS), que con el apoyo de SEDUCA e INFOP se ha hecho cargo de casi la totalidad de las actividades de fortalecimiento de capacidades organizativas y sociales. Con esta organización se han realizado dos convenios consecutivos, terminando el último en el mes de abril de 2017. A partir de esa fecha el Programa no cuenta con ejecutor para estas actividades.
51. Cabe mencionar que durante la última misión de supervisión del FIDA, realizada en noviembre de 2016, se acordó la elaboración de un plan de capacitación integral que ordenara las acciones para este resultado; sin embargo, a la fecha no se cuenta con este documento a pesar de que fue elaborado un documento borrador que recibió comentarios de un consultor del Fondo. Este documento no fue concluido, ni tramitado para revisión y No Objeción del FIDA.
52. La falta de un plan para la ejecución de las actividades de fortalecimiento de capacidades organizativas y sociales continúa siendo una limitación. Sin embargo, se considera que debido al poco tiempo de ejecución que le resta al Programa, se debe trabajar al menos en el ordenamiento y la definición de una ruta crítica de estas actividades previamente a la contratación de los proveedores de servicios requeridos para avanzar en la ejecución de las actividades del componente.
53. Por otra parte, según la experiencia de formación de los Productores Innovadores (PRIN), es conveniente la revisión de la estrategia y de los procedimientos para garantizar la creación de capacidades técnicas y ocupacionales en los jóvenes, que los vinculen con el mercado laboral de los territorios. Especialmente recomendado será que el Programa pueda fortalecer las experiencias de pasantías juveniles en las organizaciones, en apoyo a los aspectos gerenciales.

**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.*

54. Los cuatro indicadores que integran este resultado presentan un avance promedio del 146%. La ejecución es bastante positiva con respecto a que se han logrado resultados sustanciales con el proyecto de sistemas de micro riego bajo el convenio de colaboración con IDE. Para el indicador de 1,100 familias o productores que mejoran sus sistemas de micro riego, que incluye 1,650 hectáreas, se ha sobrepasado la meta llegando a un 374%, principalmente porque se incluye a los 4,000 usuarios directos de los sistemas de micro riego, que van desde los 50 hasta los 500 metros cuadrados bajo irrigación.
55. Para el indicador de la ejecución de dos proyectos de Pago por Servicios Ambientales, se ha cumplido con el 100% de la meta. Es importante resaltar que ambos proyectos aún están ejecutando actividades por lo que aún deberá brindarse seguimiento continuo para asegurar que se cumpla con lo contemplado en los proyectos. Por otro lado, es importante resaltar que en la formulación y la inclusión de fondos multi-actores no se logró cumplir con los recursos adicionales, principalmente en el proyecto de la Microcuenca Santa Isabel, en donde quedaron actividades inconclusas por la falta de los fondos que cofinanciaban el proyecto, viéndose en la necesidad de requerir más recursos para ampliar la ejecución de las actividades programadas. La Misión considera que este tipo de situaciones se presentan debido a que no se dimensionó la viabilidad técnica por parte de los formuladores de proyectos y del seguimiento que deben brindar los técnicos del Programa.
56. Con relación al indicador sobre manejo de áreas naturales, incluyendo reforestación en 400 hectáreas, el avance reportado es del 12% que consiste principalmente en el proyecto de fortalecimiento de la gestión local para reducir la vulnerabilidad y aumentar la resiliencia frente al cambio climático, del cual se han logrado reforestar áreas marino costeras importantes en la zona Sur del país, específicamente en el Golfo de Fonseca. Dicho proyecto ha desencadenado procesos positivos con los usuarios del ecosistema marino costero, especialmente pescadores

artesanales, organizaciones productoras de camarón, cuidado de tortugas marinas, entre otras. Es importante resaltar que con dicho proyecto se espera aumentar el número de hectáreas reforestadas en otras zonas de importancia ambiental como son las zonas de recarga acuífera en las zonas altas.

**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.***

57. Este resultado consta de tres indicadores más uno que se refiere a la sumatoria de los anteriores. Hasta septiembre, el avance en logro de las metas del ML es bajo, reportándose un cumplimiento promedio de 21%. En la construcción de fogones se han alcanzado 3,075, que significa un 34% de la meta. En las obras de infraestructura social básica han logrado un avance del 23% con la instalación de 984 letrinas y en cuanto a aljibes no se ha logrado la instalación de ninguno, a pesar de que se realizó la contratación de un proveedor que entregó los materiales, pero los mismos fueron almacenados en las bodegas de las municipalidades.
58. Una de las preocupaciones que manifestó la Misión a los equipos de la UAP/SAG y UGP es el tema de los aljibes y kits de herramientas, los cuales están en las bodegas de las municipalidades priorizadas. Por un lado, los aljibes llevan almacenados cerca de dos años, sin encontrar solución para instalarlos. Esta situación se derivó de la estrategia de contratar los insumos, la instalación y la asistencia técnica para esta actividad de forma separada. Durante la MS de 2016 se instó a buscar soluciones y presentar una propuesta al FIDA para solucionar este asunto, sin llegar concluir el proceso. Respecto al tema de kits de herramientas para la conservación de suelos y mitigación de riesgos ambientales se entregaron a las municipalidades, que son parte importante de este proceso, pero se informa a la Misión que no ha sido efectiva la entrega por estar pendiente la asistencia técnica para el uso y manejo de dichas herramientas.
59. El equipo a cargo de estas actividades es optimista en cuanto al cumplimiento de las metas debido a que ya está en ejecución un total de 1,378 letrinas y 2,050 fogones, y se están realizando los procesos de contratación para retomar la instalación de los aljibes.
60. El equipo cuenta con material didáctico para el uso y mantenimiento de esta infraestructura por parte de los usuarios y tiene pendiente la reimpresión de 10,820 ejemplares de los manuales de mantenimiento de fogones mejorados y letrinas.

Medida convenida	Responsable/s	Fecha convenida
Concluir el Plan de Capacitación e implementar el mismo.	Coordinador de Componente 2	Plan concluido: 30-Nov-2017  Implementar el Plan: A partir de 1-Dic-2017
Revisar la estrategia y los procedimientos para garantizar la creación de capacidades técnicas y ocupacionales en los jóvenes, con miras a su vinculación con el mercado laboral de los territorios, incluyendo capacidades gerencia de apoyo a las organizaciones.	Coordinador de Componente 2	15-Nov-2017
Retomar la instalación de aljibes mediante mecanismo de convenio	Gerente Administrador Coordinador de Componente 2	10-Nov-2017
Definir el mecanismo con COPECO para la entrega de los kits de herramientas y capacitar a los beneficiarios seleccionados en el uso y manejo de los mismos en el tema de mitigación de riesgo ambiental y conservación de suelos.	Gerente Coordinador de Componente 2	15-Dic-2017
Solventar el cumplimiento de la normativa ambiental sobre los permisos y licencias ambientales en los PN y PDO, como lo exige la legislación nacional.	Coordinador componente 2 Responsable ambiental	31-Mar-2018

### Componente 3. Gestión del Programa

61. Este componente facilita la ejecución del Programa a través de una gestión basada en resultados y la sistematización de experiencias de implementación. Los elementos del componente se abordan en la sección de Análisis de la marcha de la ejecución del Proyecto (sección D) de esta Ayuda Memoria. Sin embargo, se incluye el análisis correspondiente al resultado 6, según fuera concebido desde el diseño del Programa y considerado en el ML.

**Resultado 6: Fortalecimiento Institucional:** *La Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG), fortalece sus capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural en el país.*

62. El avance general de los indicadores del resultado respecto a ML es de 50%. Con relación al indicador 1 *La SAG cuenta con un marco de política sectorial e instrumentos mejorados para el desarrollo rural en el país* que muestra un avance del 50%, actualmente el personal del Programa, participa en talleres sectoriales liderados por IICA, para el diseño del instrumento de Política de Desarrollo Rural Territorial, derivada de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Territorial (ECADERT), y se tiene ya un documento a nivel de borrador. Adicionalmente, se ha previsto para 2018 gestionar recursos nacionales para un convenio marco y específico para acelerar el proceso de diseño de la política, al tiempo que se trabaja en la formación de representantes de organizaciones beneficiarias y el desarrollo de sistematización de experiencias exitosas. Asimismo están en curso actividades en el fortalecimiento de mesas de seguridad alimentaria en el marco de políticas pública del estado.
63. Del indicador 2 *La SAG cuenta con tres oficinas adecuadas y equipadas*, se ha alcanzado el 67%. A la fecha se han adecuado y equipado las oficinas de la SAG en Choluteca y Valle quedando pendiente la de Tegucigalpa.
64. Para el indicador 3 *La SAG fortalece las capacidades técnicas del recurso humano para apoyar el desarrollo rural*, se reporta un avance del 50%. El avance corresponde a la



- participación del personal del Programa en procesos de capacitación de seguimiento y monitoreo, adquisiciones, desembolsos, desarrollo rural y otros.
65. Referente al indicador 4 *La SAG genera conocimientos y aprendizajes institucionales en el marco de la aplicación de un Sistema de S&E orientado a resultados*, el avance es del 50% y el Programa reporta que, aunque el sistema ha sido diseñado desde 2016, no se implementó de forma integral y se incorporará a la plataforma de seguimiento de la SAG.
  66. En respuesta a lo anterior, se acordó apoyar desde el Programa el desarrollo de un “Módulo de Proyectos” dentro de la Plataforma de seguimiento y evaluación de la SAG. Se buscaría desarrollar un módulo flexible y moldeable que permitiría que cada proyecto puede insertar los indicadores específicos de su ML y usar la plataforma para darle el seguimiento requerido. De esta manera se buscaría que: (i) con el tiempo todos los proyectos utilizan la misma plataforma, (ii) ya no es necesaria que cada proyecto desarrolla su propio sistema de S&E, pero sí un vínculo para alimentar el sistema de la SAG, y (iii) la información queda registrada en un punto central dentro de la SAG, también posterior al cierre de los proyectos.
  67. En una reunión con funcionarios de la Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión (UPEG), la UAP/SAG y Gerencia y Administrador del Programa, se acordó, incluir la actividad en el POA 2018 del Programa, la que será ejecutada por la UPEG en coordinación con la UAP/SAG.
  68. El indicador 5 *Mejoran los niveles de coordinación interinstitucional y de consenso para la aplicación de las políticas sectoriales* presenta un avance de 50% y las actividades realizadas están vinculadas a la participación en conjunto con la estructura SAG dentro del ámbito del área de influencia participa en las mesas sectoriales de Seguridad Alimentaria, Agricultura Familiar, Juventud Rural, Género y Cambio Climático.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Incluir en POA 2018 apoyo a la UPEG con el desarrollo de un Módulo de Proyectos para la Plataforma de S&E de la SAG	Gerencia y Administrador de la UGP	1-Nov-2017
Desarrollo del Módulo de Proyectos en el marco de la Plataforma de S&E de la SAG	UPEG y UAP/SAG	30-Sep-2018

#### D. Marcha de la ejecución del Programa EmpredenSur

69. **Gestión del Programa.** La Misión constata el compromiso de la Gerencia para continuar ejecutando las actividades en el marco de la Extensión, con el objetivo de ejecutar el total de los financiamientos y cumplir con las metas del ML. Existe la disposición de poner en marcha los mecanismos necesarios para lograr una ejecución exitosa, incluyendo el fortalecimiento de alianzas con los diferentes actores involucrados (SAG, SEFIN, BCIE, FIDA). Asimismo, la gestión se ha visto reforzada por cambios en el equipo técnico, flexibilizando la distribución de tareas en función de las prioridades del Programa. La Misión recomienda asegurar la calidad de las competencias profesionales de las nuevas contrataciones para garantizar la contribución en el logro de los objetivos.
70. **Coherencia entre el POA y la Implementación.** Al momento de la MS, la ejecución física del POA 2017 alcanza el 12%, quedando por delante la mayoría de las actividades a ser ejecutadas en los dos últimos meses del año. Con relación a la ejecución financiera, se reporta el 22% global: 21% para FIDA, 30% de OFID y 13% del BCIE. El Programa aún no ha logrado contabilizar aportes de la contrapartida nacional. Es importante mencionar que muchas de las actividades pendientes están condicionadas al cumplimiento de los procesos de adquisiciones

que están siendo llevados a cabo desde la UAP/SAG. Cabe resaltar que el avance se vio influenciado negativamente por las demoradas acciones para preparar y presentar la documentación correspondiente para dar inicio a los procesos de adquisición.

71. Inicialmente el Programa presentó un presupuesto original hasta marzo de 2017, fecha original de terminación. Sin embargo, a raíz de la Extensión otorgada fue necesario presentar un POA ampliado hasta diciembre 2017 por un monto de USD 9,555,509. El anterior proceso conllevó tiempo considerable de presentación y aprobación haciéndose efectivo hasta junio de 2017. Una de las limitaciones que influenciaron dicha presentación estuvo relacionada con el espacio presupuestario para financiar las actividades propuestas. Es importante mencionar que una nueva solicitud de no objeción de ajuste físico y financiero fue presentada en octubre 2017, recibiendo la No Objeción del FIDA el 13 de octubre de 2017, siendo el POA vigente de USD 8,338,674. Sin embargo, para efectos de la Misión, la información recibida y sobre la cual se trabajó fue con cierre al 30 de septiembre de 2017, y no se consideró el último POA ajustado.
72. A pesar de la baja ejecución física y financiera del POA, muchas de las actividades, según se informó, están en procesos de adquisición y contratación con diferentes etapas de desarrollo y se espera cumplir en los últimos meses del año en curso. Para ello, es importante ser efectivos, desde los distintos niveles, para ejecutar los recursos que se tienen programados. Asimismo, se resalta que las actividades ejecutadas están orientadas a responder a los resultados del ML y las mismas están contempladas en el POA 2017.
73. **Planificación, Seguimiento y Evaluación:** A partir de una evaluación del personal del Programa, condición del FIDA para aprobar la Extensión, el contrato del Planificador no fue renovado después del 30 de septiembre de 2017. Es urgente que la UGP y la UAP/SAG inicien el proceso de selección cuanto antes; se recomienda que la selección se haga por medio de lista corta, para agilizar dicho proceso. En vista de las actividades de seguimiento y evaluación específicas que corresponden a esta fase última del Programa, se recomienda que se haga una revisión del perfil del Planificador, y de ser ajustado, debe incorporarse al Manual de Funciones del Programa y presentarse a No Objeción.
74. Según la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Programa (febrero de 2016), se debería desarrollar un “sistema automatizado por medio de una plataforma de seguimiento y evaluación que tiene como finalidad contar con información que permita la toma de decisiones para mejorar los niveles de ejecución de los programas, servicios y proyectos”. La MS de 2016 hace referencia al desarrollo del mismo con varios módulos para registrar datos de por ejemplo, perfil de la organización, infraestructura social básica, perfiles de personas beneficiadas (directos e indirectos) y PDO y PNS. Se tenía previsto finalizar el ingreso de datos a marzo 2017, pero a la fecha de la presente Misión aún no se ha finalizado.
75. Es importante reconocer que se trata de una base de datos y no un Sistema de Seguimiento y Evaluación y que la misma no es una herramienta que permite un monitoreo de la ejecución de POA y de los avances de indicadores de ML; ni facilita la toma de decisiones. Sin embargo, es una herramienta útil para guardar, organizar y hasta cierto punto consolidar la información recolectada que se encuentra actualmente dispersa en archivos físicos (fichas, informes, propuestas y planes, convenios, otros) y electrónicos en diferentes computadoras del personal de la UGP. Cabe mencionar que mientras no se cuente con un servidor de mayor capacidad, no se pueden generar reportes de salida y está limitada la cantidad de información que se puede registrar.
76. La Misión recomienda: (i) finalizar el ingreso de datos; (ii) analizar la información ya recolectada en la Ficha de Productor (unificada) y en la Ficha de Infraestructura Social Básica, y definir si existe información de valor en estas fichas que actualmente no se registra en la base de datos. Registrar la mayor cantidad de información ya recolectada en estas fichas cobra importancia también por el hecho que el Programa no cuenta con una Línea Base. Para ello, es importante que en 2018, la UGP cuente con los servicios de un Encargado de Informática y de digitadores.

77. En el caso de EmprendeSur, los indicadores en el ML a nivel de resultados son formulados como una meta física, por lo que es necesario registrar solamente el avance a la meta establecida; esta información es debidamente registrada por la UGP, sin embargo, hay que asegurar que todas las medidas de verificación (como listados de beneficiarios(as) están organizadas y accesibles en un punto central en la oficina de la UGP. A nivel de objetivos, los indicadores sí son formulados como “logros” o sea, cambio de una situación inicial; por lo que es necesario la recolección de datos que permiten medir estos cambios. Actualmente, ésta información no es recolectada de manera sistemática.
78. En los expedientes de los PNS y PDO se encuentra cierta información de la situación inicial o sea, antes de iniciar con la intervención del Programa; por ejemplo: la lista de socios, la evaluación de la organización, el perfil de la organización, el PNS o PDO y la ficha de beneficiarios(as). Una información mínima respecto los logros de la intervención se encuentra en el dictamen técnico antes de realizar el segundo desembolso y el informe de inspección de cierre.
79. Como esta información no es suficiente, se acordó que entre la UGP y UAP/SAG recolectarán datos del antes-después de la intervención del Programa, se desarrollarán fichas específicas para: (i) PNS, (ii) PDO, (iii) PIGV, (iv) CRAC; y (v) cadenas productivas. En estas fichas se asegurará recolectar la información necesaria para poder medir los indicadores de objetivo del ML y la información requerida por E-BCIE. Una vez elaboradas estas fichas, el equipo del Componente de Desarrollo Humano y Territorial las validará en campo. La recopilación de esta información será incluida en las responsabilidades de los consultores y empresas que brindarán servicios de Asistencia Técnica a las Organizaciones y Cajas Rurales. Con apoyo del Encargado de Informática se desarrollará una plataforma sencilla en ACCESS y se ingresarán los datos para su posterior análisis. Además, el Programa incorporó en el POA 2018 la contratación de la consultoría para el Estudio de Impacto. La Misión remarca la importancia de la implementación del estudio de impacto, que debe incluir el análisis de los indicadores RIMS y del ML.
80. Adicional a lo anterior, existe para las 122 Organizaciones un Formato de Evaluación Organizacional que permitió su categorización. A finales de 2017, siete organizaciones fueron evaluadas por segunda vez, permitiendo mostrar cambios en el fortalecimiento organizacional que se generaron a partir del apoyo por parte del Programa. Se acordó que en 2018 y 2019, según se van liquidando las inversiones, la UGP hará una segunda evaluación de las demás organizaciones (115) para mostrar resultados en el fortalecimiento organizacional. Con apoyo del Encargado de Informática se desarrollará una plataforma sencilla en ACCESS y se ingresarán los datos para su posterior análisis.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Priorizar actividades para POA 2018 y enviar al FIDA	Gerencia y Equipo UGP	1-Nov-2017
Analizar la información ya recolectada en la Ficha de Productor (unificada) y Ficha de Infraestructura Social Básica	Coordinadores de componente, Planificador y Administrador	31-Ene-2018
Finalizar el ingreso de datos y ajustes a la base de datos para ingresar otros datos de valor ya recolectados	Encargado de Informática y Digitadores	31-Mar-2018
Realizar la segunda evaluación organizacional de 115 organizaciones e informe de resultados del fortalecimiento organizacional	Género, Componente Desarrollo Humano y Territorial y Planificador	Según vayan liquidando inversiones en 2018 – 2019
Desarrollo y validación de fichas (antes-después) específicas para: (i) PNS, (ii) PDO, (iii) PIGV, (iv) CRAC; y (v) Cadenas productivas.	Coordinadores de componente, Administrador y UAP/SAG	30-Nov-2017
Desarrollo de dos formatos ACCESS para registro datos fichas (antes-después) y 2da evaluación organizacional	Encargado de Informática	30-Ene-2018
Recolección de información fichas	Consultores/Empresas que brindan servicios de AT	
-Datos situación inicial: -Datos situación después:		-31-May-2018 -Según vayan liquidando inversiones en 2018 – 2019
Análisis e informe indicadores objetivo de ML con base en fichas (antes-después)	Planificador, Coordinadores de componente	31-Ene- 2019
Contratar la consultoría para el Estudio de Impacto		
-Remisión al FIDA de TdR para revisión previa		
-Contratación del consultor		30-Jun-2018
-Remisión al FIDA del informe final		31-Ago-2018 28-Feb-2019

81. **Estrategia de salida:** Por el momento, el Programa no cuenta con una Estrategia de Salida definida. Se entiende que por los atrasos presentados, se está enfocando en esta fase de Extensión en avanzar con la ejecución física (inversiones, asistencia técnica, entrega de infraestructura social básica, entre otros); sin embargo, a 17 meses del cierre del Programa es importante que la UGP elabore dicho documento.
82. **Estrategia de gestión del conocimiento:** La sistematización realizada con apoyo del IICA sobre Rehabilitación de Caminos Rurales Terciarios, fue publicada por el IICA en el 2017. Adicional a esto, la UGP gestionó con el IICA apoyo para elaborar dos nuevas sistematizaciones de experiencias: (i) los resultados de la aplicación de la herramienta Cerrando Brecha y (ii) la experiencia con Pagos por Servicios Ambientales (PSA); estos serán finalizadas en 2018. Además, la UGP elaboró y publicó en el marco de la infraestructura social básica, tres manuales dirigidos a beneficiarios(as): (i) Fogón mejorado, (ii) Cosecha de agua y (iii) Letrinas Sanitarias. La Página web fue lanzada y noticias, videos, documentos son publicados con cierta frecuencia; además, la Revista de difusión de actividades del Programa y experiencias de beneficiarios(as) fue publicada en el año 2017.
83. **Estrategia de focalización.** El Programa reporta una cobertura de 20,243 familias como usuarias de los servicios del Programa de manera directa. Esta cifra representa apenas el 50,6% de la meta. Estas familias se encuentran ubicadas en el área geográfica definida como

área del Programa y durante las visitas de campo se pudo constatar que cumplen en su mayoría con los criterios de sección establecidos. En dos casos visitados, el equipo de Misión considera que había personas cuya apariencia y aportes a la organización muestran niveles de ingresos fuera de la línea de pobreza. Sin embargo, el empleo que generan los negocios apoyados está dirigido a personas pobres de las comunidades donde operan. Un ejemplo es el de la Asociación de Productores Exportadores de Tapaire (APROTAP), que crea cerca de 200 jornales al mes. La focalización hacia las mujeres ha sido exitosa, logrando un 43% de cobertura en relación con el número total de usuarios a la fecha.

84. **Género, Juventud y Pueblos Indígenas.** El Programa cuenta con una Unidad de Género y Juventud que depende directamente de la Gerencia y cuenta con una persona responsable de la misma. Esta Unidad trabaja estrechamente con los componentes 1 y 2, principalmente con el segundo donde se apoya con los dos facilitadores para la realización de las actividades dirigidas a la igualdad de género. Cuenta con una estrategia cuyos objetivos se refieren a contribuir al empoderamiento de las mujeres rurales por medio del fortalecimiento de sus capacidades empresariales en micronegocios y otras actividades económicas y comerciales, asegurar servicios de calidad con equidad, aplicar medidas afirmativas donde sea pertinente y potenciar la inserción de las mujeres en el desarrollo económico local con un enfoque de cadenas de valor. Con la facilitación de esta Unidad, el Programa ha logrado que las organizaciones con PNS y PDO tengan una participación de mujeres del 30%. Además del estímulo al cumplimiento de la meta, se acompañó con procesos de sensibilización, capacitación en género y la aplicación de la herramienta Cerrando Brecha. En las organizaciones con fondos de inversión de PIGV, dirigidos especialmente a jóvenes y mujeres, se han beneficiado 119 mujeres que representan el 68% del total de beneficiarios.
85. En cuanto a la juventud, el Programa ha logrado la participación de jóvenes en todas las actividades y ha alcanzado a 3,100 jóvenes que representan un 15.3% del total de usuarios. Con el apoyo de la Unidad se ha promovido la participación de jóvenes en talleres de incidencia en políticas públicas en el nivel nacional y de la región del Sistema de Integración Centroamericano (SICA). Una joven capacitada como PRIN fue electa como representante de Honduras ante la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano para la implementación del Plan de Acción dirigido a la Juventud Rural para la región SICA.
86. A pesar de las dificultades de ejecución del Programa, que afectan a toda su estructura, la Unidad de Género y Juventud, con el apoyo de los facilitadores del Componente 2, ha logrado avances durante el año 2017, que se ven reflejados en una participación superior al 30% de mujeres en cada uno de los diferentes tipos de actividades del Programa. Adicionalmente, según el POA de este año, las actividades programadas y lideradas por la Unidad, tales como la aplicación de la herramienta Cerrando Brecha en 9 organizaciones se cumplió en un 100%, la realización de 3 talleres sobre Género, Desarrollo Económico, Ambiente y Cambio Climático logro avanzar en un 33% y de dos talleres sobre derechos humanos, VIH Sida y salud sexual y reproductiva logró realizar uno. La principal limitación enfrentada para la ejecución de los talleres es la falta de la exoneración de impuesto sobre ventas necesaria para pagos de locales y alimentación de participantes.

## **E. Aspectos fiduciarios**

87. **Gestión financiera.** Se actualizó la “Guía de evaluación de riesgo financiero del FIDA” identificándose que los sistemas de la SAG aplicados al Programa son de Riesgo Bajo; sin embargo en el marco de la Extensión el Programa debe ser implementado bajo el software de UEPEX<sup>2</sup>.
88. Destacar que el Programa no cuenta con un Sistema de Administración Financiera Contable (SW sistema contable). Esa responsabilidad es asignada a la UAP/SAG, quien es la

---

<sup>2</sup> Módulo del SIAFI, exclusivo para la administración de convenios de financiamiento externo, que permite la generación de informes financieros para la preparación de las solicitudes de desembolso según los estándares del FIDA, así como la preparación de los estados financieros.

administradora del Programa y realiza los procesos y registros financieros a través del sistema SIAFI, sin embargo es preciso que se utilice el UEPEX.

89. El sistema de gestión financiera en los años anteriores y lo que va de 2017 ha sido lento, y en otros casos se ha paralizado por los antecedentes que tiene el Programa de factores que lo afectaron en el pasado, y actualmente está provocando atrasos en la entrega de información financiera.
90. El Programa recibió el 21 de marzo de 2017, por parte de FIDA, la aprobación de la extensión del período del préstamo, llevando la Fecha de Terminación al 31 de marzo y la Fecha de Cierre al 30 de septiembre, ambas de 2019, reasignando las categorías de inversión según el siguiente detalle:

Categorías de inversión	Monto asignado en DEG
1 Equipos y vehículos	235,000
2 Capacitación	1,145,118
3 Convenio y contratos de servicios	2,111,190
4 Fondos de coinversión	268,433
5 Salarios	2,265,000
6 Gastos de operación	625,259
<b>TOTAL</b>	<b>6,650,000</b>

91. Al 30 de septiembre de 2017, el Programa ha ejecutado un 49% del financiamiento de fondos FIDA, avanzando un 4% con relación a septiembre de 2016. De lo ejecutado, el 69% corresponde a costos operativos y el 31% a inversiones. De acuerdo a su diseño, el 100% de los fondos BCIE y OFID son destinados a la inversión en los usuarios, sin embargo la ejecución de estas fuentes es del 18% y 50% respectivamente.
92. **Ejecución presupuestaria 2017:** En general se sigue evidenciando una limitada ejecución presupuestaria, con relación a 2016, según lo reportado en el cuadro siguiente (valores en USD):

Fuente	Programado 2017		Ejecución 2017 al 30 septiembre	% de ejecución 2017 al 30 de septiembre
	Inicial con cierre a Marzo	después de marzo		
FIDA	700,277	2,557,691	527,752	21%
BCIE	204,546	2,982,400	388,497	13%
OFID	883,409	4,015,418	1,224,139	30%
<b>TOTAL</b>	<b>1,788,232</b>	<b>9,555,509</b>	<b>2,140,388</b>	<b>22%</b>

93. El POA 2017 inicial, aprobado y con No Objeción del FIDA fue de USD 1,788,234.00 que correspondía al escenario con Fecha de Terminación original a marzo y Fecha de Cierre a septiembre de 2017. Sobre la base de la notificación de la Extensión, el Programa sometió en mayo una solicitud de No Objeción de FIDA para el POA a diciembre de 2017 por un monto de USD 9,555,509.00. Indicar que en octubre de 2017, el Programa somete nuevamente a No Objeción un ajuste físico y presupuestario al POA, recibiendo la misma del FIDA el 13 de octubre de 2017, siendo el POA vigente de USD 8,338,674.00, asignado de la siguiente manera: FIDA 2,214,499.00, BCIE 2,795,600.00 y OFID 3,328.595.00.
94. Sobre la base del POA vigente, a la fecha de la Misión se presenta por parte de la Administración Local la proyección de gastos a diciembre de 2017, teniendo como base los procesos iniciados. De completar todos los procesos, la ejecución alcanzaría 82% global; 76%

para fuente FIDA, 90% de BCIE y 79% de OFID. Lo anterior se ve reflejado en el siguiente cuadro (montos en USD):

Fuente	Ajustado octubre	Ejecución al 30 septiembre	Proyección de ejecución al 31 de diciembre	Total ejecutado y proyectado a diciembre	% de ejecución proyectado a diciembre	Saldo POA a diciembre
FIDA	2,214,499	527,752	1,148,000	1,675,752	76%	538,747
BCIE	2,795,600	388,497	2,118,600	2,507,097	90%	288,503
OFID	3,328,575	1,224,139	1,389,800	2,613,939	79%	714,636
<b>TOTAL</b>	<b>8,338,674</b>	<b>2,140,388</b>	<b>4,656,400</b>	<b>6,796,788</b>	<b>82%</b>	<b>1,541,886</b>

95. **Desembolso.** El Programa registra una tasa de desembolsos acumulada de DEG 3,702,956,33, equivalente al 55.68% sobre el total del financiamiento. De septiembre 2016 a la fecha se ha mostrado un incremento del 10.88% (versus el anterior que fue de 44.8%). Las categorías que muestran mayor incremento en las tasas de desembolso son: I Vehículos y Equipo (93.38%) y VI Salarios (67.85%). La categoría II Capacitación, es la que muestra menos desembolso a la fecha (21.38%). Destacar que el Programa debe agilizar la movilización de desembolsos para lograr ejecutar el 100% del financiamiento con base en las nuevas fechas establecidas de terminación y cierre; en el último año solo ha solicitado dos desembolsos equivalentes a USD 995,000 con cierre a julio de 2017. Es importante mencionar que la SEFIN, previo a la aprobación del desembolso, requiere que el mismo tenga disponibilidad de crédito presupuestario.
96. La UAP/SAG prevé enviar en noviembre una solicitud a FIDA por un monto de USD 260,000.00, y otra en diciembre por USD 585,000.00, lo que llevaría una tasa de desembolso a diciembre de 2017 al 63%. Quedando pendiente de ejecución para el 2018 y 2019 un 37% de los recursos, lo cual es factible completar siempre y cuando la UAP/SAG y UGP aseguren la disponibilidad presupuestaria desde SEFIN para dichos años y solventen oportunamente todos los procesos para llevar a cabo la ejecución de actividades.
97. Respecto a los fondos OFID, a septiembre de 2016, la tasa de desembolso era del 27.55%. Para septiembre 2017 la tasa es del 49.20%, equivalente a USD 4,920,590.44; incrementándose en un 21.65% entre dicho periodo.
98. La UAP/SAG prevé enviar en noviembre una solicitud a OFID por un monto de USD 683,000.00 y otra en diciembre por USD 600,000.00, lo que llevaría una tasa de desembolso a diciembre de 2017 al 62%. Quedando para junio del 2018 un 38%; sin embargo es necesario, al igual que para fondos FIDA, asegurar la disponibilidad presupuestaria ante la SEFIN.
99. Señalar que el préstamo 1418-HN tuvo una ampliación de tiempo, por lo que su fecha de terminación y cierre es al 30 de junio de 2018. Importante recordar que los fondos OFID no financian el 100% de las categorías, por lo que a nivel financiero el Programa debe asegurar el cumplimiento de los *pari passu*, según el siguiente detalle:

Categoría de inversión	Monto USD	% financiación
Inversión de Infraestructura Productiva	1,550,000	76.6
Rehabilitación de Caminos Rurales	2,806,388	65.9
Inversiones de Infraestructura para las Comunidades	4,200,000	80.2
Inversiones en Seguridad Alimentaria y Mitigación del Cambio Climático	1,250,000	53.6
Gestión Administrativa OFID	193,612	100

100. Respecto a los fondos del BCIE, a septiembre 2017 se ha desembolsado USD 1,500,000.00, los cuales fueron transferidos en noviembre de 2013 que corresponde a un 15% de los 10 millones de dólares del préstamo. Destacar que el 23 de octubre de 2017, el Programa recibió

un segundo desembolso por un monto de USD 2,182,169.00, llevando la tasa de desembolso al 37%. Se reitera la necesidad de movilizar estos fondos para mantener el equilibrio programado en inversiones con los grupos de beneficiarios.

101. **Fondos de contrapartida.** El reporte de la contrapartida de Gobierno según datos del Programa asciende a USD 109,312.00 que corresponde al 3%. Es urgente realizar el registro de fondos de contrapartida con la debida diligencia ya que el monto indicado no guarda relación con los recursos utilizados en las fuentes de financiamiento a la fecha de esta Misión, por lo que estos montos deben contabilizarse, algo que se viene señalando desde el año 2013. El Administrador Local del Programa indica que se están documentando las contrapartidas de los beneficiarios y serán enviadas a la UAP/SAG antes del 31 de diciembre de 2017, para que sean contabilizados los aportes realizados a la fecha y a partir de esta fecha dichos registros se estarán documentando de forma mensual con base en los avances.
102. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** Se presentó a la Misión un borrador del POA y PAC 2018 para revisión previa, el cual se espera que antes del 1 de noviembre de 2017 se estará enviando oficialmente al FIDA con el fin de cumplir con lo establecido en las Condiciones Generales respecto al cumplimiento de fechas.
103. El Programa presentó el informe físico y financiero correspondiente al primer semestre de 2017, en tiempo y forma el 31 de julio de 2017.
104. El informe de Auditoría 2016 fue presentado a FIDA vía electrónica el 07 de julio de 2017, incumpliendo con lo establecido en las Condiciones Generales, con el agravante que la UAP/SAG no remitió el documento físico a Roma, mismo que debió solicitarse por FMD Roma el 20 de julio, por lo que el documento en físico fue recibido hasta finales de julio. La Misión solicita a la UAP/SAG tener mayor atención al momento de enviar información a FIDA Roma y asegurar que la misma sea remitida en tiempo y forma.
105. **Adquisiciones y contrataciones.** Las adquisiciones para el Programa se efectúan por dos instancias, atendiendo el monto presupuestado para cada proceso. Las compras hasta por USD 3,000.00 las realiza las UGP; y por más de ese monto la UAP/SAG. Se aplica la normativa de Adquisiciones del FIDA en ambos casos.
106. De enero a septiembre de 2017 se han suscrito los contratos u órdenes de compra de 9 (13%) de los 67 procesos planificados para ese período. En términos financieros, los procesos contratados totalizan USD 28,196.69, lo que representa solamente el 1.2% de los USD 2,263,322.09 previstos para el mismo período. La marcada baja ejecución de las compras está impactando en la ejecución de las actividades técnicas y comprometiendo el logro de las metas y resultados del ML.
107. La mayoría de las contrataciones efectuadas están relacionadas con insumos para actividades operativas (seguros, combustible, mantenimiento de equipo), quedando pendientes a la fecha de la Misión, importantes procesos cuyos productos impactarían fuertemente en la atención de los usuarios de los servicios del Programa y en la ejecución financiera del mismo. Tal es el caso de la contratación de la asistencia técnica, instalación de los aljibes, instalación de los sistemas de riego, capacitaciones y asistencia técnica para CRAC, y formulación de PNS y PDO financieros. Esas contrataciones, aunque se reportan como *en proceso*, podrían estar llegando con mucha demora o de forma inoportuna a los usuarios.
108. De forma general, los procesos contratados se efectuaron dentro de los montos y tiempos previstos para ellos en el PAC. Cinco (5) de esos procesos fueron conducidos por la UAP/SAG y cuatro (4) por la UGP.
109. En la revisión de los expedientes de los **procesos realizados por la UAP/SAG** se identificó que, en el proceso de *contratación de servicios de alimentación y hospedaje para capacitación de a 20 técnicos, sobre micro finanzas rurales*, en la evaluación económica de las ofertas calificadas se incluyeron 168 desayunos sin embargo, 96 de ellos no debieron considerarse puesto que estos se incluyen en la tarifa de alojamiento en el hotel según las cotizaciones, El



- monto total de estos 96 desayunos, para la oferta adjudicataria, es de HNL 9,120.00 que se incluyó de más también en el contrato. Se verificó con el Administrador Local del Programa que el pago se efectuó solamente por el valor real consumido, sin incluir esos desayunos. No obstante, es notoria la falta de cuidado que se dio en la conducción de este proceso, lo que pudo llevar a la declaración de no-elegibilidad del gasto.
110. Otro caso es el relacionado con la selección y contratación del seguro para motocicletas y vehículos cuyo expediente presentado a la Misión, se prestó a diferentes interpretaciones respecto a las fechas y hechos ocurridos durante el proceso. Es preciso que la UAP/SAG se asegure de la adecuada documentación de los procesos de compra, de manera que los expedientes contengan la información y documentación suficiente y ordenada para responder a cualquier revisión.
111. En lo que corresponde a los **procesos llevados a cabo por la UGP**, de forma general se cumplió con todos los aspectos relevantes requeridos. Sin embargo, se puede mejorar la gestión y documentación de las compras al indicar en la solicitud de ofertas la fecha límite para presentar las mismas, y documentar apropiadamente la fecha efectiva en que esas solicitudes son entregadas a los ofertantes invitados, y la fecha en que se reciben las ofertas.
112. En las visitas a las organizaciones de beneficiarios se identificó que las mismas requieren urgentemente del desarrollo de capacidades y acompañamiento en el tema de compras, a fin de incorporar buenas prácticas de adquisiciones en la ejecución de los proyectos financiados por el Programa, utilizando criterios claros para definir especificaciones o TdR; obtener ofertas y seleccionar y contratar a los proveedores de bienes y servicios; y documentar apropiadamente los procesos.
113. **Auditoría.** El informe de auditoría 2016 no fue presentado en tiempo y forma (30 de junio de 2017). Para la atención de los comentarios realizados por los auditores, la UAP/SAG no presentó a la Misión el plan de seguimiento a los hallazgos. La Misión revisó junto al Administrador Local los hallazgos, destacando que es necesario tomar acciones respecto a las observaciones emitidas por la empresa auditora, sobre la base de que la administración corresponde a la UAP/SAG y todas las observaciones señaladas deberán ser atendidas con la finalidad de subsanar los siguientes periodos fiscales para todos los Proyectos vigentes.
114. La UAP/SAG debe iniciar con el proceso de elaboración de los TdR para el periodo 2017 y enviarlos a No Objeción del FIDA e iniciar la contratación antes de que finalice el año.
115. **Temas de control interno:** A partir del 24 de mayo de 2017 fue autorizado por el Secretario de Finanzas, la utilización de la figura de fondo revolvente para las UCP de los Proyectos, por un monto de hasta HNL 250,000.00 trimestrales, para lo cual se debe cumplir con los siguientes requisitos:
- a) Que el fondo rotatorio se encuentre contemplado dentro del mecanismo de ejecución en el Manual Operativo del Proyecto,
  - b) Que contenga el detalle de los tipos de gastos operativos,
  - c) Que incluya una descripción de la estructura operativa,
  - d) Que sea autorizado por los respectivos organismos financieros
116. Respecto al punto anterior, la Misión indica que para efectos de formalización, la UAP/SAG debe enviar una nota de solicitud al Gerente de Programa del FIDA para Honduras para dicha autorización; dicha solicitud debe realizarse a la brevedad posible para agilizar la operatividad del Programa.
117. Se destaca que partir del 10 de octubre de 2017, el Programa cuenta con exoneración de impuestos hasta la Fecha de Cierre (30 septiembre de 2019). Señalar que la UAP/SAG y la administración de la SAG, deben estar solventes con la Secretaría de Administración de Rentas, es decir, presentar las declaraciones y pagos correspondientes en tiempo y forma con el objetivo de no ocasionar retrasos en los procesos.

118. Respecto al pago de planilla de funcionarios, la UAP/SAG realiza el pago entre el 25 y 31 de cada mes, sobre la base de los informes y documentación que la administración del Programa remite entre 20 y 25 de ese mes, sin embargo, es importante que la UAP/SAG asegure los techos presupuestarios y las cuotas trimestrales para pagar en tiempo y forma, tanto a los funcionarios como los demás pagos operativos e inversiones a los beneficiarios, con el objetivo de dar agilidad y movilidad a los recursos del Programa que se encuentra en etapa de mucha premura para ejecutar los financiamientos. Igualmente se señala el tema de la exclusión de seguro de vida y médico a los empleados, el cual siendo reiterativos, el Programa debe asignar el monto que corresponda y asegurar que todos los funcionarios estén cubiertos por dichos seguros.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Registrar a nivel contable los aportes del Gobierno en especie y de los beneficiarios y enviar informe a FIDA	UGP y UAP/SAG	31-Dic-2017
		*Pendiente mayo 2015 Se re-programa en las medidas de la Misión de noviembre 2016, medida sin atender
Elaboración de TdR para auditoría externa periodo 2017 y someter a no objeción de FIDA los TDR para iniciar proceso en diciembre y tener la contratación lista para iniciar en febrero de 2018	UAP/SAG y UGP	09-Dic-2017
Implementado el sistema UEPEX	UAP/SAG y UGP	31-Dic-2017
Nota al CPM para autorización del fondo revolvante según solicitud de SEFIN	UAP/SAG	03-Nov-2017
Preparar un plan de cancelación de Cuenta Especial para los fondos OFID, sobre la base de la fecha de terminación al 30 de junio de 2018 y enviarlo a FIDA	UAP/SAG y UGP	15-Nov-2017

## F. Sostenibilidad

119. El Programa ha logrado reactivar organizaciones que han tenido experiencias negativas anteriores, devolviendo la confianza en trabajar organizados y creando las expectativas positivas para que las organizaciones retomen sus actividades productivas. Sin embargo, el Programa deberá crear las suficientes capacidades para que los grupos apunten a la consolidación de negocios y a la posterior sostenibilidad.
120. La sostenibilidad de las inversiones en las organizaciones está en riesgo, ya que a la fecha de la MS, muchas organizaciones aún no han recibido el primer desembolso y otras están pendientes de recibir el segundo. Así mismo, como se ha indicado anteriormente, la Asistencia Técnica a las organizaciones y cajas rurales está pendiente, por lo que el tiempo disponible para consolidar los procesos iniciados por el Programa está limitado.
121. En función de la sostenibilidad y en el marco del Resultados 6 “Fortalecimiento Institucional”, se acordó apoyar desde EmprendeSur el desarrollo de un Módulo de Proyectos dentro de la plataforma de seguimiento y evaluación de la SAG. Esta plataforma ya recoge los POA de los diferentes proyectos ejecutados por la SAG, así como datos de beneficiarios (desagregado por sexo y edad), ubicación geográfica, número único de identidad y el tipo de servicios que reciben. La flexibilidad del Módulo de Proyectos permitiría que cada proyecto podría insertar los indicadores específicos de su ML y usar la plataforma para darle el seguimiento requerido. De esta manera se buscaría que: (i) con el tiempo todos los proyectos utilizarían la misma

plataforma, (ii) ya no sería necesaria que cada proyecto desarrolle su propio sistema de S&E y (iii) la información queda registrada en un punto central accesible por la SAG, también posterior al cierre de los proyectos. Según el país y el proyecto de que se trate, en esta sección puede dejarse constancia de temas concretos que no se hayan tratado en las secciones A a la F.

## **G. Otros**

122. La MS revisó el cumplimiento de las seis condiciones establecidas por el Fondo para la Extensión por dos años del Programa. Estas condiciones son: (i) presentar un Plan de Acción Estratégico para los 2 años, (ii) realizar una evaluación del personal clave del Programa, (iii) elaborar un diagnóstico del estado del área de Seguimiento y Evaluación, (iv) presentar la descripción exacta de las responsabilidades de la UAP y de la UGP en la ejecución del Programa, (v) enviar una nota referida la exoneración de impuestos, y (vi) enviar una nota aclaratoria sobre los flujos de desembolso. El análisis muestra que el gobierno de Honduras cumplió con las fechas definidas para dar respuesta a estas condiciones por medio de Oficio UAP-213-2017, Oficio DGCFA-0076- 2017 y Oficio DGCP-DEM 288-2017. El Fondo respondió a los documentos remitidos por el gobierno de Honduras con una carta con fecha 17 de mayo de 2017, manifestando varias observaciones. Ante estas observaciones, el gobierno de Honduras respondió satisfactoriamente, remitiendo al Fondo una nueva versión de los documentos solicitados. Además, en respuesta a la evaluación de desempeño del personal clave del Programa, la UAP/SAG con facilitación del FIDA realizó dicho proceso del 17 al 24 de abril de 2017 y el FIDA remitió a la UAP/SAG el informe el 17/05/17. En respuesta a los resultados de la evaluación de desempeño, la UAP/SAG mediante Nota 433-2017 informa al Fondo que no se renovarían tres contratos de personal clave. Detalles del análisis se presentan en el Anexo a esta Ayuda Memoria.

## **H. Conclusión**

123. La situación del Programa es crítica en términos de avance físico y financiero, para el FIDA, muy lejos de lo esperado cuando se aprobó la Extensión en marzo de 2017. Para evitar una eventual suspensión del Programa, no deseada por ninguna de las partes, se requiere urgentemente que se presente un Plan de Acción que priorice las actividades de impacto e incluya medidas concretas que ayuden a superar esta situación. Este Plan deberá ser presentado al FIDA a más tardar el 15 de noviembre de 2017, y su implementación será revisada en una Misión de Supervisión en enero de 2018.
124. Cabe resaltar que el Programa está a 17 meses de su Fecha de Terminación y que este es un año electoral y, ante un eventual cambio de autoridades, se reducirá el tiempo efectivo de implementación, impactando en la ejecución de las actividades. Por ello, se reitera la importancia de priorizar las actividades a desarrollar en los ejercicios 2018 y 2019.
125. La no implementación de los procesos de adquisición está impactando negativamente el avance físico y financiero del Programa. La UAP/SAG y la UGP deben tomar las acciones necesarias, tanto de carácter técnico, administrativo y financiero, para que los procesos de compra se ejecuten conforme lo planeado, y produzcan los insumos requeridos para las actividades propuestas en el POA.
126. La forma en la que se conducen algunos de los procesos de compra pueden comprometer la elegibilidad de los gastos. La UAP/SAG debe asegurar la aplicación consistente de las normas y directrices correspondientes a los procesos.
127. En el caso de EmprendeSur, los indicadores en ML a nivel de resultados son formulados como una meta física, por lo que es necesario registrar solamente el avance a la meta establecida; esta información es debidamente registrada por la UGP, sin embargo, hay que asegurar que todas las medidas de verificación (como listados de beneficiarios(as)) están organizadas y accesibles en un punto central en la oficina de la UGP. A nivel de objetivos, los indicadores sí

son formulados como “logros” o sea cambio de una situación inicial. Actualmente, esta información no es recolectada de manera sistemática, por lo es necesario la recolección de datos y su análisis para poder medir estos cambios.

128. El análisis realizado por la MS muestra que el gobierno de Honduras cumplió con las condiciones establecidas por el FIDA para la Extensión.

## **Apéndice 1: Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas**

	<b>Indicador</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación</b>
--	------------------	---------------------	----------------------

<b>B.1 Fiduciary Aspects</b>	1. Quality of financial management	4	La documentación genera del sistema SIAFI es confiable. Los controles internos son aceptables, aunque con algunas debilidades moderados observados por los auditores y en las diferentes Misiones de Apoyo a la Implementación y Supervisión. La auditoría 2016 sobre la gestión financiera contiene opiniones menores, sin ser muy graves. Se espera que antes del 30 de diciembre de 2017 utilicen el sistema UEPEX para la generación de solicitudes de desembolsos e informes financieros.
	2. Acceptable disbursement rate	2	Con base en la tabla la calificación corresponde 3, sin embargo, baja a 2 sobre la base de la extensión de plazo que tiene el Programa, donde se debe castigar 1 punto según la guía.
	3. Counterpart funds	3	Si bien el Programa no recibe fondos de contrapartida para la ejecución, sino como contra parte para la exoneración de impuestos, desde el 2013, en las Misiones de Supervisión se ha orientado al Programa para que éste registro se realice de forma correcta y oportuna y a la fecha no han cumplido con esa medida, que según indicaron en la última misión de octubre, lo pondrán al día antes del 31 de diciembre de 2017.
	4. Compliance with financing covenants	3	Persiste el incumplimiento de la presentación tanto de POA, informes de auditoría e informes semestrales; sin embargo, durante la misión se insistió en la necesidad de cumplir con las fechas establecidas en las Condiciones Generales y existe un compromiso, tanto de la UGP como de la UAP, de que en este periodo si cumplirán con las fechas acordadas.
	5. Compliance with procurement	3	Se ha presentado severos retrasos (de hasta un año o más) en la contratación de servicios de asistencia técnica y otros procesos importantes para la implementación de las actividades con los usuarios, lo que está comprometiendo los resultados del Programa. Los procesos concluidos están conforme al PAC presentado en cuanto a: su modalidad, ámbito y presupuesto; aunque la documentación de los mismos no siempre es suficiente y clara, dando lugar a interpretaciones de diversa naturaleza, incluso sobre la calidad de los mismos.
	6. Quality and timeliness of audits	4	Aunque el informe fue presentado después de la fecha de vencimiento (7 de julio de 2017), el Informe de la empresa auditora es satisfactorio y existe compromiso de cumplir con la fecha para el periodo 2017.
<b>B.2 Project implementation progress</b>	1. Quality of project management	3	El Programa no cuenta con un equipo de UGP completo, lo que limita cumplir con las funciones necesarias para la efectiva implementación del mismo. Esta situación está generando la sobrecarga de trabajo en los demás miembros de la UGP. Es prioritario iniciar de manera inmediata el proceso de contratación del Planificador y de los otros puestos vacantes. Asimismo, la Gerencia evidencia alto compromiso para cumplir con las actividades y ejecutar los recursos financieros de las fuentes de financiamiento.
	2. Performance of M&E	3	El Programa cuenta con una base de datos y no un Sistema de Seguimiento y Evaluación y que la misma no es una herramienta que permite un monitoreo de la ejecución de POA y de los avances de indicadores de ML; ni facilita la toma de decisiones. Sin embargo, es una herramienta útil para guardar, organizar y hasta cierto punto consolidar la información recolectada que se encuentra actualmente dispersa. La UGP iniciará en el 2018 de manera sistemática la recolección de información para medir efectos de sus intervenciones.
	3. Coherence between AWPB & implementation	3	Se reporta 12% de ejecución física y 22% de ejecución financiera de todas las fuentes de financiamiento (21% para fuente FIDA). Muchas de las actividades se encuentran en diferentes procesos de adquisición y se espera adjudicar antes de que finalice el año, con lo cual se espera alcanzar al menos un 50% de las mismas. Sin embargo, si existe claridad y vinculación directa entre las actividades planteadas en el POA con los resultados, indicadores y metas del ML.
	4. Gender focus	4	El proyecto supera la meta de mujeres atendidas y logra cambios importantes hacia la igualdad de género en algunas organizaciones. Su cobertura es limitada debido a la disponibilidad de recursos provocando durante el año, retrasos en la ejecución de algunas actividades.

	5. Poverty focus	5	Las familias atendidas por el programa viven en los municipios seleccionados por sus niveles de pobreza y en su mayoría son pobres rurales. En algunas organizaciones con negocios, se evidencia la existencia de algunos miembros por encima de los niveles de pobreza pero son organizaciones con alta generación de empleo para población de escasos recursos. La focalización hacia las mujeres y los jóvenes ha sido un logro del proyecto, superando las metas del 30% de participación de los beneficios del Programa.
	6. Effectiveness of targeting approach	5	Durante este período el Programa ha trabajado con organizaciones seleccionadas en períodos anteriores. Los procesos seguidos se distancian en alguna medida del método <i>enabling</i> definido en el diseño, pero los cambios introducidos han sido efectivos y garantes de la atención a la población objetivo.
	7. Innovation and learning	3	Hay algunas innovaciones, pero son adaptaciones de experiencias existentes. La Estrategia de gestión del conocimiento se limita principalmente a sistematizaciones de experiencias (escritas, video, manuales) y una Revista electrónica con experiencias del proyecto y beneficiarios(as). No hay muchas actividades para difundir y promover que experiencias del Programa sean puestas en práctica por otros actores.
	8. Climate and environment focus	4	El proyecto aprovecha las oportunidades para desarrollar capacidades en la buena gestión de los recursos naturales, por ejemplo, dos proyectos de pago por servicios ambientales han sido puestos en marcha, asimismo se cuenta con un proyecto de la gestión local enfocado a la adaptación principalmente a la recuperación de la zona marino costera del Golfo de Fonseca. Por otro lado, inversiones con pequeños productores están desarrollándose, principalmente en el tema de riego, que alcanza 4,000 usuarios, que tienen diversidad de cultivos con uso efectivo del recurso agua. Poca atención se ha prestado al cumplimiento de la normativa ambiental nacional, en términos de operar negocios rurales con permisos y licencias ambientales. De ello, actualmente está pendiente de apoyar 17 iniciativas de negocio y PDO con estas gestiones.
<b>B.3 Outputs and outcomes</b>	1. C1	3	Se presenta un avance general de los indicadores del resultado respecto a ML de 42%. El avance de los dos resultados que para este componente son de 50% y 33% respectivamente. Sin embargo, El Programa ha retomado las acciones para alcanzar los productos y resultados del componente, mismos que se prevé serán alcanzados en su mayoría. Lo mismo dependerá de la estrategia de focalizar el esfuerzo en la ejecución de actividades en los productos de más impacto para este componente. Los avances que presenta el componente de Acceso a Mercados y Encadenamientos. Una situación crítica para las organizaciones beneficiarias es la falta de asistencia técnica especializada que puede derivar en falta de sostenibilidad para las iniciativas financiadas. Se reconoce que a nivel de las organizaciones y con el apoyo del Programa, éstas han logrado establecer alianzas productivas-económicas con actores comerciales, al menos 51 organizaciones están trabajando con algún tipo de alianza comercial. El Programa necesita hacer mayores esfuerzos para que los indicadores de este componente puedan ser alcanzados.
	2.C 2		El componente reporta un 75% de cumplimiento en los indicadores del ML y apenas un 11% de las actividades programadas en el POA 2017. Retrasos en las actividades del año y la heterogeneidad en los avances según indicadores, ponen en riesgo el logro global de las metas. El mayor avance del Componente se refleja en las acciones de fortalecimiento de capacidades en temas de género, la inversión en infraestructura social y el tema de seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático, principalmente por el trabajo desarrollado con pequeños productores con acceso a agua mediante sistemas de microrriego.

	3. C 3	4	A más de 6 años y medio desde el inicio de ejecución del programa, el avance general de los indicadores del resultado respecto a ML es de 50%. Sin embargo, El Programa ha retomado las acciones para alcanzar los productos y resultados del componente, mismos que se prevé serán alcanzados en su mayoría. Algunas acciones se están tomando para focalizar estas actividades en los productos de más impacto para el fortalecimiento institucional de la SAG, como lo relacionado a la estrategia de desarrollo rural con apoyo del IICA y el Sistema de S&E de la UPEG/SAG.
	4. C 4		N/A
<b>B.4 Sustainability</b>	1. Institution building (organizations, etc.)	2	El fortalecimiento institucional se ve limitado por la falta de la Asistencia Técnica a las organizaciones de beneficiarios y que está limitando el alcance de las metas y resultados del Programa y sobre todo, la consolidación de procesos de formación y creación de capacidades productivas y empresariales de las mismas organizaciones que ejecutan planes de inversión. Lo anterior pone en riesgo la sostenibilidad de las iniciativas que ejecutan las organizaciones por limitadas capacidades en aspectos organizativos, administrativos y financieros.
	2. Empowerment	4	Las organizaciones han tenido un acceso limitado a la asistencia técnica, debido a dificultades del Programa para proveerla. La mayoría ha participado en procesos de capacitación logrando una mejoría modesta de sus organizaciones y un control limitado sobre sus negocios.
	3. Quality of beneficiary participation	4	La sostenibilidad se podrá ver comprometida, aunque existe participación efectiva y activa de los beneficiarios, las opciones de proveer capacidades técnicas es limitada ya que no cuentan con las suficiente capacidades en aspectos organizativos, administrativos y financieros.
	4. Responsiveness of service providers	4	La cantidad de servicios contratada ha sido limitada a la formulación de planes de inversión y obras de infraestructura social, incluyendo mejoramiento de caminos. La calidad de la mayoría de los mismos es considerada aceptable, aunque la entrega de los productos ha ido más allá de un mes. Los servicios responden generalmente a las necesidades de los usuarios.
	5. Exit strategy (readiness and quality)	2	Por el momento, el Programa no cuenta con una Estrategia de Salida definida; la cual es urgente por tratarse d un Programa en sus fase de extensión de 2 años con Cierre el 31 de marzo 2019.
	6. Potential for scaling up and replication	4	El Programa tiene potencial para upscaling a nivel nacional varias de sus intervenciones que cuentan además con interés del gobierno. También está la Estrategia de Desarrollo Rural de la SAG apoyado por el Programa y el IICA con potencial de incidir en las políticas de desarrollo rural a nivel nacional.
<b>Overall Assessment and Risk Profile</b>	<b>C.1 Physical/financial assets</b>	3	El Programa continua produciendo solamente cambios marginales en los activos físicos y financieros de los participantes, debido a que menos de la mitad (51 de 122) de las organizaciones han recibido los desembolsos que aumentarán sus activos físicos, y requieren del acompañamiento y la asistencia técnica, aún no contratada, para promover el apropiado uso de esos activos físicos y generar las condiciones para el incremento de los activos financieros. La UGP no ha logrado hacer una eficiente transferencia de activos físicos y financieros a los usuarios, debido a la lenta ejecución que persiste; sin embargo sobre la base de las visitas a los usuarios durante las misiones de supervisión, se evidencia que los usuarios han recibido pocos activos físicos, que con base en las metas del ML no son los programados según las fechas de ejecución que tiene el Programa

<b>C.2 Food security</b>	4	El Programa alcanza desembolso a 51 organizaciones, entre PDO y PNS. Dichas organizaciones han logrado alcanzar niveles de producción sostenibles y de buena calidad que les ha permitido acceder a mercados locales (algunos internacionales como en cadenas de valor acuícola, okra, café, entre otras). De igual forma, los pequeños productores que son apoyados con sistemas de microrriego, han logrado consolidar pequeñas producciones para el consumo familiar. Aún queda por delante la aportación a una buena cantidad de organizaciones y sus participantes que lograrán tener mejor acceso a alimentos.
<b>C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience</b>	4	Aunque se está trabajando en promover la producción sustentable y las organizaciones ya obtienen resultados de producción, aún persisten debilidades organizacionales y técnicas productivas que permitan la consolidación de procesos de aplicabilidad de buenas prácticas. Positivamente se valora las acciones de gestión de recursos naturales mediante el establecimiento de proyectos de pago por servicios ambientales en zonas de recarga hídrica y un proyecto local destinado a la gestión comunitaria de bosques de reserva en la zona marino costera del Golfo de Fonseca.
<b>C.4 Overall &lt;b&gt;implementation progress&lt;/b&gt; (Sections B1 and B2)</b>	3	Las actividades programadas para el año están por debajo del 50% de cumplimiento, tanto física como financieramente, sin embargo muchos actividades no se han complementado ya que se encuentran en procesos de contratación a nivel de administrador (UAP), pero se espera a fin de año aumentar el nivel de avance. Asimismo, la ejecución de los fondos FIDA están a 49% y muy por debajo las fuentes de cofinanciación. Lo anterior denota limitantes por cumplir con lo programado, limitantes que van desde aspectos programáticos y de planificación hasta aspectos administrativos procedimentales que inciden directamente en cumplir con las actividades. A nivel de la UGP, existe un reacomodo de las acciones por la falta del planificador y parte del equipo técnico que limita la planificación, seguimiento de las acciones y levantamiento y análisis de la información. Por otro lado, se reconoce la importancia que tiene el Programa en la zona de intervención, con resultados importantes de formación en el tema de género y acciones producción primaria para seguridad alimentaria y comercialización local, salvo algunas organizaciones que han logrado trascender a mercados internacionales como las de café, marañón, acuícola y okra.
<b>C.5 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)</b>	3	El programa reporta avance respecto a los resultados e indicadores del ML del 59%. Considerando que el Programa ya cumplió con sus seis años efectivos desde la Entrada en Vigor y que está a ocho meses de haberse hecha efectiva la extensión de plazo por dos años, el cumplimiento es medianamente satisfactorio. El avance por resultado del ML se presenta como sigue: resultado 1, 50% de los indicadores; resultado 2, 33%; resultado 3, 59%; resultado 4, 146%; resultado 5, 21%; y resultado 6, 50%. De acuerdo a dicha información, el Programa deberá concretar y finalizar los procesos que están en marcha para aumentar el nivel de ejecución de lo programado para el año así como para elevar el alcance de los resultados finales. Asimismo, se deberán priorizar acciones para el siguiente año considerando las de mayor relevancia y volumen en términos de resultados y presupuesto. Por otro lado, contratar al Planificador y establecer cuanto antes un plan coordinado UGP-UAP para levantar, procesar e informar la información que hasta ahora no se ha logrado tener con consistencia. De no hacer medidas correctivas, difícilmente se alcanzarán los objetivos propuestos, principalmente generar impacto.



	C.6 Risks	N/A	<p>a) Aun con el periodo de extensión será difícil que el Programa alcance las metas de los indicadores establecidos en el Marco Lógico (ML) y estos pueden verse afectados por los riesgos siguientes:</p> <p>b) No cumplir con las actividades y metas propuestas si se mantiene las limitaciones de la UAP/SAG para brindar los servicios requeridos por el Programa con la debida diligencia, calidad y oportunidad.</p> <p>c) En Honduras se está a la vista de los próximos comicios electorales que ante eventuales cambios en la administración pública; muchas de las acciones en terreno pueden estar en riesgo, principalmente las ejecutadas con los gobiernos locales en alianza con las organizaciones, así mismo desde la administración central.</p> <p>d) No contar con un sistema de S&amp;E o en su caso, con un mecanismo claro de levantado y reporte de información precisa que permita reflejar avances y resultados pone en riesgo el alcance del objetivo final.</p> <p>e) La falta de servicios profesionales técnicos (asistencia técnica) incrementa la posibilidad de no completar con éxito los distintos Planes de Inversión, así como pone en riesgo su sostenibilidad.</p>
NUEVO	EFICIENCIA	3	<p>El Programa presenta severos retrasos en su implementación física y financiera. La UGP no es eficiente, debido a que en 6 años y medio no ha ejecutado ni el 50% del financiamiento, las actividades han sido implementadas con retrasos en el arranque y durante su implementación (firmas de convenios de co ejecutores tardío, cambio de administrador del financiamiento, cambio de Gobierno y políticas de la Secretaria de Finanzas que no abonas a ejecutar con eficiencia y eficacia). Los principales procedimientos, como el acompañamiento y la asistencia técnica a los usuarios con planes de inversión aún no han sido contratados, lo que dificulta los procesos de desarrollo de esos usuarios. Atrasos en la entrega de aljibes y kits de herramientas son otros ejemplos de lo mismo. El Programa, aunque logrará la entrega de estos servicios y bienes a las y los beneficiarios, se está quedando sin tiempo para consolidar procesos, afectando la sostenibilidad de los mismos. Asimismo, La UAP/SAG tiene limitaciones para brindar los servicios requeridos por el Programa con la debida diligencia, calidad y oportunidad.</p> <p>El costo del Programa no se refleja a nivel de resultados, por los bajos niveles de inversión operativa y financiera. Aun no hay impacto después de 5 años de operación; por otra parte la falta de datos concretos a nivel de seguimiento y evaluación no permite medir la generación de ingresos y empleos por la intervención del Programa.</p>
NUEVO	RELEVANCIA	5	<p>El diseño inicial continua siendo relevante respecto a las necesidades de los usuarios. El Gobierno ha priorizado la actividad de riego en dimensiones mayores a las que planteó el diseño; sin embargo, se han adoptado medidas, como incorporar los pequeños sistemas de riego en los planes de inversión, para enfrentar estos cambios. Asimismo, la estrategia de intervención y la lógica interna del programa son aún coherente.</p> <p>El Programa en su diseño estableció que se debía trabajar con organizaciones legalizadas y con la población más pobre y cuando el Programa inicia su ejecución, se encuentra con que las organizaciones pobres no están legalizadas, proceso que llevó más de dos años en llevar a las organizaciones a la legalización.</p>



## Apéndice 2: Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos

### Avances del Marco Lógico EmpreSur al 30 de septiembre de 2017

Resultado/Producto	Correlativo ML	Indicador	Meta	Avance al 30 de septiembre 2017	Proyección a Octubre a Diciembre 2017	Total 2017	Pendiente por Ejecutar al 2017	proyección 2018	Total fin del Prorogama	% Final Proyectado
<b>Resultado 1: Acceso a mercados y encadenamientos empresariales.</b>	1.1	15.000 productores/ as organizados participan de la capacitación y asistencia técnica especializada en producción, procesamiento, agregación de valor, cadenas de valor y acceso a mercados, siendo el 30% mujeres.	15,000	5,395	3,292	8,723	6,277	3,661	12,384	83%
	1.2	122 organizaciones de productores/ as con Planes de Negocios Sostenibles y Planes de Desarrollo Organizacional establecen alianzas productivas - económicas con actores comerciales.	122	51	33	126	-4	38	164	134%
	1.3	50 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.	50	21	8	71	-21	11	82	164%
	1.4	72 organizaciones de productores “vulnerables” mejoran e inician actividades productivas, empresariales y comerciales (agropecuarias y no agropecuarias)	72	34	21	102	-30	27	129	179%
	1.5	30 grupos de “jóvenes y mujeres” desarrollan emprendimientos económicos locales, siendo el 30% grupos de mujeres.	30	22	10	105	-75	0	105	351%
	1.6	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.	73	45	0	107	-34	28	134.643836	184%
<b>Resultado 2: Servicios Financieros Rurales.</b>	2.1	200 Cajas Rurales participan de los procesos de fortalecimiento de sus capacidades técnicas, organizacionales, administrativas e instrumentales en Servicios Financieros Rurales.	200	100	0	150	50	124	274	137%

<b>Los grupos de Cajas Rurales y las organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los Servicios Financieros Rurales (SFR) existentes.</b>	<b>2.2</b>	800 delegados capacitados de Cajas Rurales operan efectivamente herramientas de intermediación financiera, siendo el 50% mujeres y jóvenes.	800	716	0	806	-6	870	1675.5	209%
	<b>2.3</b>	6,000 socios/as de las Caja Rurales participan y acceden a los servicios de las Cajas, siendo el 50% mujeres.	6,000	0	480	480	5,520	4200	4680	78%
	<b>2.4</b>	122 organizaciones insertas en encadenamientos empresariales se vinculan y acceden a los Servicios Financieros Rurales existentes.	122	22	0	40	82	45	85.03278689	70%
	<b>2.5</b>	9.600 usuarios/ as (30% mujeres) acceden a recursos de los Servicios Financieros Rurales existentes.	9,600	0	600	600	9,000	0	600	6%
<b>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</b>	<b>3.1</b>	2.400 productores/as de 122 organizaciones participan de los procesos de fortalecimiento y capacitación, siendo el 30% mujeres.	2,400	1,703	315	2,089	311	791	2879.958333	120%
	<b>3.2</b>	30 grupos de jóvenes y mujeres desarrollan capacidades organizativas, productivas-empresariales y emprenden iniciativas económicas locales.	30	22	10	105	-75	0	105.3333333	351%
	<b>3.3</b>	500 jóvenes (30% mujeres) mejoran conocimientos y capacidades técnicas ocupacionales.	500	174	185	394	106	185	578.8	116%
	<b>3.4</b>	12 Municipalidades que mejoran sus capacidades institucionales, elaboran y ejecutan planes de desarrollo socioeconómico con enfoque territorial.	12	7		65	-53	5	70.33333333	586%
<b>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.</b>	<b>4.1</b>	4.000 productores de subsistencia organizados o no, introducen tecnologías de cultivos adaptadas a sequías e implementan obras y prácticas de conservación de suelos.	4,000	4,000	0	4,100	-100	2,927	7,027	176%
	<b>4.2</b>	1.100 familias de productores organizados o no, mejoran los sistemas de riego para 1.650 hectáreas de cultivos agrícolas o huertos familiares.	1,100	4,109	0	4,483	0	1059	5,542	504%
	<b>4.3</b>	Ejecución de 2 proyectos pilotos de pago por servicios ambientales.	2	2		102	-100	2	104	5200%
	<b>4.4</b>	Manejo de Áreas Naturales, incluyendo la reforestación de 400 Ha (Manejo de desechos sólidos,	400	47.5	84.1	143	257	257	400	100%

<b>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.</b>	<b>5.1</b>	14.320 familias pobres rurales acceden a mejores condiciones intra-domiciliarias y de salud	14,320	4,059	6,002	10,089	4,231	4,549	14638.34497	102%
	<b>5.2</b>	1.000 obras (aljibes) para cosecha de agua para uso doméstico.	1,000	0		0	1,000	1000	1000	100%
	<b>5.3</b>	9.000 fogones mejorados con bosque energético.	9,000	3075	3676	6,785	2,215	2439	9224.166667	102%
	<b>5.4</b>	4.320 obras de infraestructura social básica (letrinas).	4,320	984	2326	3,333	987	1110	4420	102%
<b>Resultado 6: Fortalecimiento Institucional</b>  <b>La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), fortalece sus capacidades técnicas, instrumentales e institucionales para el desarrollo rural en el país.</b>	<b>6.1</b>	La SAG cuenta con un marco de política sectorial e instrumentos mejorados para el desarrollo rural en el país.	1	0.5		51	-50	0.5	51	5100%
	<b>6.2</b>	La SAG cuenta con tres oficinas adecuadas y equipadas.	3	2		69	-66		68.66666667	2289%
	<b>6.3</b>	La SAG fortalece las capacidades técnicas del recurso humano para apoyar el desarrollo rural.	1	0	1	1	0	0	1	100%
	<b>6.4</b>	La SAG genera conocimientos y aprendizajes institucionales en el marco de la aplicación de un Sistema de S&E orientado a resultados.	1	0.5	0.5	51	-50		51	5100%
	<b>6.5</b>	Mejoran los niveles de coordinación interinstitucional y de consenso para la aplicación de las políticas sectoriales.	1	0.5		51	-50	0.5	51	5100%



### Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

Esfera	Medida convenida	Fecha	Responsable de la adopción	Progresos
Ejecución del proyecto	Atender las observaciones realizadas al Documento Integrado de la UAP/SAG y enviar al FIDA para finalizar el proceso de No Objeción.	UAP/SAG	3-Nov-2017	
	Finalizar el proceso de selección y contratación de Responsable de Planificación y Seguimiento	Gerencia UGP y UAP/SAG	1-Mar-2018	
Productos (Comp 1)	Completar el proceso de contratación de servicios de consultoría para la asistencia técnica especializada y capacitaciones de fortalecimiento para las organizaciones.	UAP/SAG Coordinador de Componente 1	10-Nov-2017	
	Programar, enfocar y priorizar el apoyo de nuevos planes de negocios a fin de que estos procesos estén completados antes de finalizar el primer trimestre de 2018, y su ejecución y liquidación a más tardar el 31 de marzo de 2019.	Coordinador del componente 1 UAP/SAG	31-Mar-2018	
	Contratar los dos promotores de cajas rurales.	Coordinador Componente 1 UAP/SAG.	15-Nov-2017	
	Completar los trámites para que los productores puedan tener acceso a los Fondos de Capitalización por USD 300,000 para el financiamiento de sus CRAC.	Coordinador del componente 1 y responsable de SFR	30-Nov-2017	
	Implementar y mantener una bitácora de registro de las supervisiones realizadas al mantenimiento de los tramos carreteros por parte de la organizaciones de beneficiarios y alcaldías municipales participantes	Coordinador del componente 1 y Responsable de Caminos Rurales.	A partir del 1-Nov-2017	
Comp 2	Concluir el Plan de Capacitación e implementar el mismo.	Coordinador de Componente 2	Plan concluido: 30-Nov-2017	
	Revisar la estrategia y los procedimientos para garantizar la creación de capacidades técnicas y ocupacionales en los jóvenes, con miras a su vinculación con el mercado laboral de los territorios, incluyendo capacidades gerencia de apoyo a las organizaciones.	Coordinador de Componente 2	Implementar el Plan: A partir de 1-Dic- 2017 15-Nov-2017	
	Retomar la instalación de aljibes mediante mecanismo de convenio	Gerente	10-Nov-2017	

		Administrador Coordinador de Componente 2	
	Definir el mecanismo con COPECO para la entrega de los kits de herramientas y capacitar a los beneficiarios seleccionados en el uso y manejo de los mismos en el tema de mitigación de riesgo ambiental y conservación de suelos.	Gerente Coordinador de Componente 2	15-Dic-2017
	Solventar el cumplimiento de la normativa ambiental sobre los permisos y licencias ambientales en los PN y PDO, como lo exige la legislación nacional.	Coordinador componente 2 Responsable ambiental	31-Mar-2018
Gestión del Programa	Incluir en POA 2018 apoyo a la UPEG con el desarrollo de un Módulo de Proyectos para la Plataforma de S&E de la SAG	Gerencia y Administrador de la UGP	1-Nov-2017
	Desarrollo del Módulo de Proyectos en el marco de la Plataforma de S&E de la SAG	UPEG y UAP/SAG	30-Sep-2018
Planificación S&E	Priorizar actividades para POA 2018 y enviar al FIDA	Gerencia y Equipo UGP	1-Nov-2017
	Analizar la información ya recolectada en la Ficha de Productor (unificada) y Ficha de Infraestructura Social Básica	Coordinadores de componente, Planificador y Administrador	31-Ene-2018
	Finalizar el ingreso de datos y ajustes a la base de datos para ingresar otros datos de valor ya recolectados	Encargado de Informática y Digitadores	31-Mar-2018
	Realizar la segunda evaluación organizacional de 115 organizaciones e informe de resultados del fortalecimiento organizacional	Género, Componente Desarrollo Humano y Territorial y Planificador	Según vayan liquidando inversiones en 2018 – 2019
	Desarrollo y validación de fichas (antes-después) específicas para: (i) PNS, (ii) PDO, (iii) PIGV, (iv) CRAC; y (v) Cadenas productivas.	Coordinadores de componente, Administrador y UAP/SAG	30-Nov-2017
	Desarrollo de dos formatos ACCESS para registro datos fichas (antes-después) y 2da evaluación organizacional	Encargado de Informática	30-Ene-2018
	Recolección de información fichas	Consultores/Empresas que brindan servicios de AT	
	-Datos situación inicial: -Datos situación después:		-31-May-2018 -Según vayan liquidando inversiones en 2018 – 2019
	Análisis e informe indicadores objetivo de ML con base en fichas (antes-después)	Planificador, Coordinadores de componente	31-Ene- 2019



	Contratar la consultoría para el Estudio de Impacto -Remisión al FIDA de TdR para revisión previa -Contratación del consultor -Remisión al FIDA del informe final		30-Jun-2018 31-Ago-2018 28-Feb-2019
	Registrar a nivel contable los aportes del Gobierno en especie y de los beneficiarios y enviar informe a FIDA	UGP y UAP/SAG	31-Dic-2017  *Pendiente mayo 2015 Se re-programa en las medidas de la Misión de noviembre 2016, medida sin atender
Aspectos fiduciarios	Elaboración de TdR para auditoría externa periodo 2017 y someter a no objeción de FIDA los TDR para iniciar proceso en diciembre y tener la contratación lista para iniciar en febrero de 2018	UAP/SAG y UGP	09-Dic-2017
	Implementado el sistema UEPEX	UAP/SAG y UGP	31-Dic-2017
	Nota al CPM para autorización del fondo revolvente según solicitud de SEFIN	UAP/SAG	03-Nov-2017
	Preparar un plan de cancelación de Cuenta Especial para los fondos OFID, sobre la base de la fecha de terminación al 30 de junio de 2018 y enviarlo a FIDA	UAP/SAG y UGP	15-Nov-2017

---



## Apéndice 4: Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS

Componente/Actividad	Físico			Financiero		
	Programado	Ejecutado	% de ejecución	Programado	Ejecutado	% de ejecución
1.1. Construir y equipar Módulos e infraestructura para buenas prácticas agrícolas BPA (total son 278 módulos y US\$198,770.00, 85 en 2017 y el resto en 2018).	85	0	0%	80,775.00		0%
1.2. Elaboración de Planes de Negocios	7	2	29%	29,000.00	2,220.42	8%
1.3. Elaboración de Planes de Desarrollo Organizacional.	38	12	32%	92,320.00	22,440.67	24%
1.7. Giras de intercambio de experiencia con pequeños productores	3	1	33%	12,000.00	2,951.90	25%
1.15 Asistencia técnica - administrativa mediante la contratación de tres técnicos para implementación de 60 planes de inversión (20 de manera individual) y un oficial administrativo durante tres meses para la gestión y elaboración de liquidación de organizaciones)	60	0	0%	33,312.00	1,796.30	5%
1.16 Asistencia técnica y capacitación a 122 organizaciones en las cadenas Acuícola, ajonjolí, apícola, artesanías, bovino láctea y moringa, café, caña de azúcar, frutales, granos básicos, hortalizas, marañón, ornamentales y la sal en Gerencia de PNS y PDO,	122	0	0%	298,047.00	0.00	0%
1.8 a 1.14. Actividades Operativas y costos de personal	1	0.5	50%	152,797.27	104,023.98	68%
<b>Producto 2 Fondos de Coinversión</b>						
1.17. Fondos de Coinversión PNS	18	5	28%	1,046,747.16	89,417.16	9%
1.18. Fondos de Coinversión PDO	42	6	14%	1,939,896.21	139,875.91	7%
1.23. Rehabilitación de caminos rurales (Ejecutar contratos y convenios entre Empreende Sur, las comunidades beneficiadas y Empresas encargadas de rehabilitación de caminos rurales)	72	24.5	34%	576,000.00	243,479.19	42%
1.21, 1.22, 1.24, 1.25, Actividades Operativas y costos de personal	1	0.5	50%	39,785.41	13,196.82	33%
2.1. Fortalecimiento de capacidades de representantes de CRACS, mediante capacitación a miembros de 210 cajas rurales (en temas de Organización, Contabilidad y Administración de créditos, 66 nuevos talleres por implementar el trimestre III y IV)	210	84	40%	177,500.00	66,997.97	38%

2.2. Fortalecimiento de capacidades a técnicos de instituciones relacionadas a la prestación de servicios financieros en la zona rural (2 talleres sobre micro finanzas)	40	20	50%	24,000.00	9241.37	39%
2.3. Fortalecimiento de la gestión de las inversiones de las CRACS para atender las necesidades de crédito de sus socios (formulación de 6 PNS y 47 PDO )	131	0	0%	102,600.00	0	0%
2.4. Fortalecimiento de las operaciones de las CRACS y de las capacidades de sus representantes mediante la asistencia técnica empresarial. (Asistencia técnica durante 12 meses a 210 CRACS, 3 meses durante el 2017)	210	0	0%	120,120.00	0	0%
2.5. Fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las CRACS mediante la actualización de juntas directivas de 12 CRACS de segundo grado y 210 CRACS de primer grado y constitución legal de 8 CRACS	222	0	0%	24,600.00	0	0%
2.6. Fondo de capitalización para financiamiento de 90 Cajas Rurales, con 15 planes de inversión.	90	0	0%	300,000.00	0	0%
2.7., 2.8., 2.9. Actividades Operativas y costos de personal	1	0.5	50%	58,395.74	18,687.66	32%
<b>Producto 5 Desarrollo de Organizaciones</b>						
3.1. Realizar evaluación organizacional de 20 organizaciones de planes de inversión en los municipios priorizados.	20	8	40%	2,000.00	0	0%
3.2. Realizar tres talleres sobre Género, Desarrollo Económico, Ambiente y Cambio Climático en los Deptos. La Paz, El Paraíso y Francisco Morazán a 30 organizaciones beneficiadas por el programa (con la participación de al menos 30% mujeres).	3	1	33%	10,500.00	4,883.02	47%
3.3. Desarrollar la implementación de la Herramienta Cerrando Brecha, aplicada a 11 organizaciones con Planes de Negocios implementados (COMUCAMNEL, PROVIASA, CRAC 10 de junio, Asociación El Trapiche, La Meseta, APROTAP, CAFEPSA, COCAGUAL, AGASAM, ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CURAREN, JICASUR). 20 personas por organización.	11	11	100%	6,050.00	3,415.07	56%
3.4. Brindar asesoría técnica y legal para legalización de organizaciones (tramite de 27 personerías jurídicas, 13 registros sanitarios, 6 Registros Marca, 10 Licencias Sanitaria, incluye renovación o actualización de juntas directivas (5), 40 organizaciones con RTN numérico, y apertura de cuenta bancaria.	40	0	0%	30,000.00	0	0%
3.6. Imprimir y divulgar 1,500 ejemplares de los cuales son: 500 Manuales de Organización, 500 folletos de Genero y 500 Guías para negociar y comercializar productos.	1500	0	0%	8,000.00	0	0%
3.16. Gestionar permisos ambientales 15 organizaciones beneficiarias y elaborar 4 manuales de Buenas Prácticas ambientales a organizaciones priorizadas por el programa.	15	0	0%	30,000.00	0	0%
3.17. Desarrollar 10 cursos sobre formación ocupacional para atender 10 organizaciones de grupos vulnerables (Convenio RDS-INFOP)	10	0	0%	50,000.00	0	0%

3.18. Coinversión en agroindustrias y MERs, para financiamiento de iniciativas emprendedoras para 10 Grupos Vulnerables (Mujeres, Jóvenes, Indígenas), a través de Convenio con RDS-HN.	10	0	0%	40,000.00	0	0%
3.19. Realizar 4 talleres de emprendedurismo juvenil ISUN (Inicie su negocio) o MESUN (Mejore su negocio) a 10 Grupos Vulnerables en La Paz, y El Paraíso (20 participantes x taller/ Certificado por INFOP) (Convenio RDS).	10	0	0%	20,000.00	0	0%
3.20. Desarrollar dos (2) Talleres de derechos humanos, VIH Sida y Salud sexual reproductiva fortaleciendo capacidades locales de autogestión dirigido a hijos (a) de 6 organizaciones de La Paz y Francisco Morazán (25 participantes x taller)	2	0	0%	10,000.00	0	0%
3.21. Impartir taller de masculinidad (25 personas, funcionarios del Programa) a través del convenio con el Instituto Nacional de la Mujer (INAM)	25	0	0%	1,500.00	0	0%
3.22. Desarrollar el Primer encuentro de mujeres emprendedoras rurales, 50 mujeres (Convenio RDS).	1	0	0%	10,500.00	0	0%
3.23. Elaborar y/o actualizar planes de desarrollo socioeconómico con enfoque territorial a cuatro (4) Municipalidades para que mejoren sus capacidades institucionales, (municipalidades de Caridad, Aguanqueterique, Lauterique, San Juan y San Antonio del Norte)	4	0	0%	40,000.00	0	0%
3.24. Giras de intercambio de experiencia con pequeñas productoras (es) de grupos vulnerables (Convenio RDS).	4	0	0%	12,000.00	0.00	0%
3.25. Facilitar 1 taller (Temas ambientales/ administrativos-gerenciales) dirigidos a jóvenes y mujeres de 32 PIGV (Grupos Vulnerables) con la participación de miembros de las juntas directivas en la ciudad de La Paz, El Paraíso, Choluteca y Francisco Morazán (8 participantes en promedio organización) (Convenio RDS).	32	0	0%	6,000.00	0	0%
3.7. a 3.15. Actividades Operativas y costos de personal	1	0.5	50%	169,163.23	98,291.02	58%
4.1. Insumos para conservación de suelos que faciliten a los productores (as) las prácticas agrícolas y de conservación (proporcionar Kit de Herramientas: Pala, Piocha, Azadón, barra, Chuzo, Rastrillo, Machete, Hacha, Carretilla de Mano, Martillo, Cinta Métrica, Almádana, Barra de Uña, Nivel, Mochila, Serrucho, Apaga Fuego; Árboles frutales, fertilizantes "orgánicos" y maderables/ material vegetativo).	355	175	49%	182,400.00	159,203.44	87%
4.2 Fortalecimiento de Organizaciones en capacitación para implementación de acciones de conservación de suelos (Adaptación al Cambio Climático y Manejo de Recursos Naturales)	175	0	0%	30,000.00	0	0%

4.3. Implementación 2,000 pequeños sistemas de micro riego de baja presión para seguridad alimentaria, a través de Agricultura Familiar (kit de riego, asistencia técnica, material vegetativo, fertilizantes, árboles frutales, semillas, fungidas y plaguicidas). (Convenio IDE)	2000	2000	100%	215,000.00	213,226.42	99%
4.3. Complemento de implementación de 2,000 pequeños sistemas de micro riego de baja presión para seguridad alimentaria, a través de Agricultura Familiar (kit de riego, asistencia técnica, material vegetativo, fertilizantes, árboles frutales, semillas, fungidas y plaguicidas). Una parte se paga con fondos OFID y otra con fondos FIDA.	2000	2000	100%	32,500.00	32,646.74	100%
4.4. Construcción de acueductos y otras obras de ingeniería de los 2 proyectos PSA (Microcuenca La Chorrera, Guinope, El Paraíso y Micro Santa Isabel Namasigue, Choluteca)	2	0	0%	70,000.00	0	0%
4.5. Construcción de infraestructura de 160 sistemas de tratamientos de aguas servidas de los proyectos PSA (160 letrinas en Microcuenca La Chorrera, Guinope, El Paraíso y Micro Santa Isabel Namasigue, Choluteca)	160	0	0%	86,000.00	0	0%
4.6. Implementación de propuesta de plan de manejo de 300 hectáreas para reforestación, manejo de agua, recolección de basura y centros de recolección, manejo de pesticidas, unidades sanitarias, grifos de agua, dispensadores de lavar, drenajes y canales de infiltración (bajo convenio con FENAPESCA-ICF).	1	0	0%	225,000.00	186,616.69	83%
4.7 Asistencia técnica productiva a 1,500 productores con sistemas de micro-riego por goteo	1500	0	0%	45,000.00	0	0%
4.8 Implementación de turismo sostenible y restauración de zonas afectadas por la plaga del gorgojo de pino (Reforestación y promoción de regeneración de 100 Hectáreas en La Botija, Municipio de San Marcos de Colón. Costo de inversión US\$152,000.00, desembolso de 2017 por 70% (US\$106,000.00). (se firmara Convenio Productivo con organización de Base Comunitaria ADECT)	1	0	0%	106,000.00	0	0%
4.9. Ampliar las inversiones del proyecto Piloto Pago por Servicios Ambientales Santa Isabel, Municipio de Namasigue como una II Fase.	1	0	0%	22,500.00	0	0%
4.10. Ampliar las inversiones del proyecto Piloto PSA La Chorrera, municipio de Guinope, El Paraíso II fase.	1	0	0%	22,500.00	0	0%
4.11. Incentivo a productores Innovadores, 25 PRINs para brindar asistencia técnica a Grupos Vulnerables (Convenio 3 con RDS-HN)	25	0	0%	50,000.00	0	0%
4.12. Desarrollar foro de seguridad alimentaria y nutricional, en el marco del fortalecimiento a la mesa SAN	200	0	0%	3,500.00	0	0%
4.13. Realizar un (1) Taller de Clasificación de la Fase de la Seguridad Alimentaria, en el Marco del Fortalecimiento a la Mesa SAN	30	0	0%	3,500.00	0	0%

4.14. Desarrollar tres (3) Talleres para reforzamiento a 35 productores innovadores "PRINs" en temas ambientales y administración, en los departamentos de La Paz, Francisco Morazán y Valle, durante 3 días por taller (Convenio RDS).	35	0	0%	18,000.00	0	0%
4.15. Desarrollar tres (3) procesos de capacitación dirigido a 25 productores innovadores "PRINS" en conservación de suelos y ambiente, 3 fases de formación por 5 días (Convenio con RDS-HN)	25	0	0%	25,000.00	0	0%
4.16. Mejora de la infraestructura productiva a través de la instalación de riego por goteo. Fondo OFID	150	0	0%	455,000.00	0	0%
4.16. Mejora de la infraestructura productiva a través de la instalación de riego por goteo. Fondo BCIE	50	0	0%	150,000.00	0	0%
5.1. Divulgar (Impresión), los manuales de mantenimiento de infraestructura social (Fogones Mejorados y Letrinas), un total de 10,820 ejemplares. Impresión de manuales con proceso de contratación	10820	0	0%	48,000.00	0	0%
5.2. Montaje de aljibes domiciliarios para cosechas de agua lluvia.	1000	0	0%	221,000.00	0	0%
5.2. Levantamiento diagnóstico y Servicios de capacitación de familias beneficiarias de aljibes domiciliarios para cosechas de agua lluvia.	1000	0	0%	40,000.00	0	0%
5.3. Construir 3785 fogones mejorados, mediante el establecimiento de cinco Convenios de Cooperación Técnica, que contribuirán con acciones de promoción y selección de familias.	3785	2075	55%	600,000.00	266,165.02	44%
5.4. Construir 1962 letrinas domiciliarias de Tipo I (Lavable), mediante el establecimiento de cinco Convenios de Cooperación Técnica.	1962	584	30%	900,000.00	314,425.70	35%
5.5. 5.6. 5.7. Actividades Operativas y costos de personal	0.5	0	0%	53,268.09	22,172.15	42%
6.1. Fortalecimiento a la SAG acondicionamiento de oficina regionales y principal de la SAG para operación del programa (USD2,500.00 en aire acondicionados de Tegucigalpa y USD15,000.00 para acondicionamiento oficina UPEG-SAG Tegucigalpa) (Compra de dos computadoras para departamento legal de la SAG USD3,200.00)	1	0	0%	20,700.00	0	0%
6.2. Acondicionamiento de oficina regionales, compra de bomba de agua para oficina de Choluteca.	1	0	0%	3,000.00	0	0%
6.3. Participación técnica en pasantías y eventos internacionales.	4	0	0%	6,000.00	1,811.72	30%
6.4. Desarrollar 2 talleres el primero en los temas liderazgo y trabajo en Equipo para el tercer trimestre 2017 y segundo taller para el cuarto trimestre 2017 en temas de inteligencia emocional y comunicación interpersonal, durante dos días a 25 personas por taller, a funcionarios del Programa.	2	0	0%	2,000.00	0	0%
6.5 Desarrollar la Estrategia de gestión del conocimiento del programa.	1	0	0%	20,000.00	0	0%

6.8. Sistematización de experiencias del Programa: Pago por Servicios Ambientales y Cerrando Brechas (a través de alianza con IICA, incluye desarrollo de tres talleres formativos/ 20 personas, redacción y publicación de documento).	20	0	0%	25,000.00	1218.69	5%
6.11. Participación en eventos nacionales de capacitación en temas de Desarrollo humano, desarrollo Territorial y/o planificación estratégica territorial, juventud rural, agricultura familiar, u otro de interés del Programa y SAG.	4	0	0%	5,000.00	0	0%
6.12. Apoyo a la Implementación de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), en el territorio del Programa (Instrumento de política DRT y formación-acompañamiento de representantes líderes/ jóvenes de organizaciones beneficiarias como estrategia de salida, a través de la alianza estratégica con IICA, con un valor de US\$30,000.00)	1	0	0%	15,000.00	0	0%
6.13. Contratación de asistente de adquisiciones para desarrollo e implementación de plan de adquisiciones 2017. (Durante seis (6) Meses)	1	0	0%	10,800.00	0	0%
6.14. Contratación de consultor para preparar especificaciones técnicas para la compra de sistemas de riego.	1	0	0%	10,800.00	0	0%
6.15. Contratación de tres digitadores, para ingreso de beneficiarios al sistema de monitorio, a medio tiempo.	1	0	0%	3,000.00	0	0%
7.1. Capacitación en seguimiento participativo a los beneficiarios (jornadas de ejes transversales género y ambiente y otras reuniones con organizaciones beneficiarias)	6	1	17%	3,200.00	276	9%
7.2 Talleres de coordinación interinstitucional para gestión del conocimiento (mesas sectoriales y otros aliados estratégicos)	2	0	0%	4,700.00	730.39	16%
7.3 Realizar encuentros de proyectos FIDA-Honduras (gestión de conocimientos)	1	0	0%	4,000.00	0	0%
7.4 Servicios jurídicos para el Programa.	1	0	0%	2,000.00		0%
7.5 Desarrollo de Base de Datos del Programa/para Gestión de Conocimiento.	1	0	0%	6,000.00		0%
7.6 a 7.21. Actividades Operativas y costos de personal	1	0.5	50%	256,532.00	120,975.96	47%
<b>TOTALES</b>				<b>9,555,509.11</b>	<b>2,140,387.38</b>	<b>15%</b>



## Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

### Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador

**PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE PARA LA REGION SUR  
SAG /EMPRENDE SUR  
ACUMULADO AL 30 DE SETIEMBRE 2017**

TABLA 5A:  
DESEMPEÑO FINANCIERO POR FINANCIADOR EN DOLARES

FINANCIADOR	ESTIMADO	DESEMBOLSO	% DESEMBOL
Préstamo FIDA	10,000,000.00	5,416,344.85	54%
Préstamo BCIE	10,000,000.00	1,500,000.00	15%
OFID	10,000,000.00	4,920,509.44	49%
GOB	3,700,000.00	109,312.00	3%
<b>TOTAL</b>	<b>33,700,000.00</b>	<b>11,946,166.29</b>	<b>35%</b>

### Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente (en miles de USD)

**inversiones y gastos acumulados al 30 de setiembre 2017 usd  
por categorías y componentes**

**FUENTE FIDA**

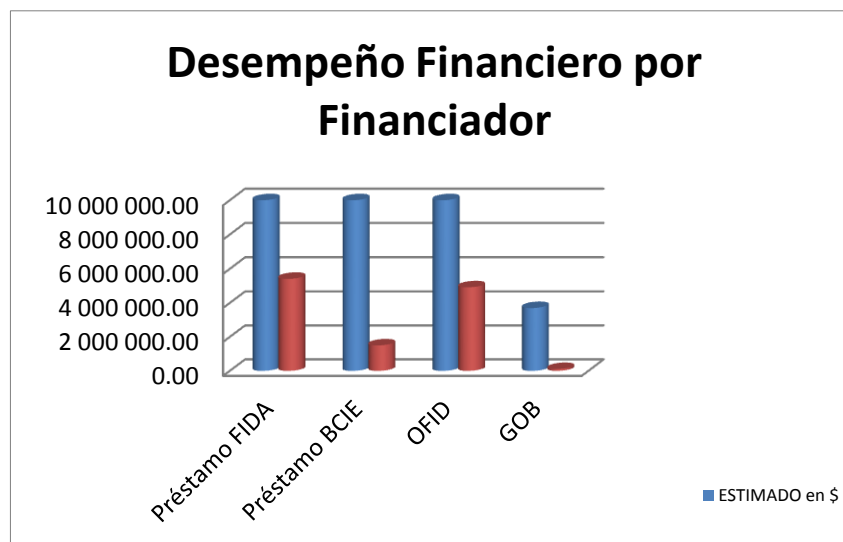
Componente	Presup	1-Equipos y Vehículos	2-Capacitación	3.- Convenios y Contratos de Servicios	4.- Fondos de Coinv PSA	5.- Salarios	6.-Gastos Op.	Total
I-Acceso a Mercados y Desarrollo de Encadenamientos Empresariales	4,857,346	158,215	156,814	305,967	119,708	709,247	196,445	1,646,396
II-Desarrollo Humano Territorial	3,110,764	48,314	164,169	496,725	30,000	661,858	141,378	1,542,445
III-Gestión del Programa	2,031,890	120,102	54,017	181,713		958,126	358,177	1,672,135
<b>Totales</b>	<b>10,000,000</b>	<b>326,631</b>	<b>374,999</b>	<b>984,406</b>	<b>149,708</b>	<b>2,329,231</b>	<b>696,001</b>	<b>4,860,976</b>

**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al préstamo del FIDA (DEG, al 30 de septiembre del 2017)**

**Tabla 5C Desembolsos del Préstamo FIDA en DEG**

Descripción de la categoría		Asignación	Desembolsado	Balance	% desembolso
Montos					
I	Equipos y Vehículos	235 000	219 452,48	15 547,52	93%
II	Capacitación	1 145 118	244 856,19	900 261,81	21%
III	Convenios y Contratos de Servicios	2 111 190	646 852,64	1 464 337,36	31%
IV	Fondos de Conversión en Pago por Servicios Ambientales	268 433	129 246,93	139 186,07	48%
V	Salarios	2 265 000	1 536 919,75	728 080,25	68%
VI	Gastos de Operaciones	625 259	397 893,59	227 365,41	64%
	Deposito inicial		527 734,75	-527 734,75	
	<b>TOTAL</b>	<b>6 650 000</b>	<b>3 702 956,33</b>	<b>2 947 043,67</b>	<b>55,68%</b>

**Gráfico 1: Desembolsos con cargo al préstamo/donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos**



**Desembolsos del Préstamo OFID en USD**

Descripción de la categoría		Asignación	Desembolsado	Balance	% desembolso
		Montos			
1.2	Inversión de Infraestructura Productiva	1,550,000	154,615	10%	1,395,384.75
1.4	Trabajos de Rehabilitación de Caminos Rurales	2,806,387.86	1,674,300	60%	1,132,087.72
2.2	Inversiones de Infraestructura para las Comunidades	4,200,000	1,338,688	32%	2,861,311.78
2.3	Inversiones en Seguridad Alimentaria y Mitigación del Cambio Climático	1,250,000	619,361	50%	630,638.79
3	Administración y Coordinación del Proyecto	193,612.14	142,545	74%	51,067.52
	Depósito inicial		1,000,000		-1,000,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>10,000,000</b>	<b>4,929,509.44</b>	<b>49%</b>	<b>5,070,490.56</b>

**FUENTE BCIE**

Categoría		Presupuesto	Ejecutado	% ejecutado	Saldo
A	Acceso a mercados y desarrollo de encadenamientos empresariales	10,000,000	1,792,622	18%	8,207,377.74
	<b>Total</b>	<b>10,000,000</b>	<b>1,792,622</b>	<b>18%</b>	<b>8,207,377.74</b>

## Apéndice 6: Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación

Sección	Objetivo acción prevista	Fecha de expiración	Cumplimiento estado/fecha	Observaciones
Sección 7.01 Numeral II, condiciones generales	Presentación del POA y PAC 2017	Noviembre 2016	08 de Diciembre 2016	FIDA emitió NO Objeción el 01 de Febrero 2017
Sección 8.02 condiciones generales	Informe del I Semestre 2016	31 de julio 2016	31/7/17	Enviado por el Programa Mediante oficio 217-2017
	Informe del II Semestre 2016	31 de enero 2017	3/2/17	Vía electrónica
	Informe del I Semestre 2017	31 de Julio 2017	31/7/17	Nota SAG-456-2017
Sección 8.03 condiciones generales	Informe de Revisión de Medio Término	Junio 2013	Noviembre 2016	
Sección 8.04 condiciones generales	Informe Final	Junio 2019	No Aplica	
Sección 9.02 condiciones generales	Estados Financieros año 2016	30 abril 2017	30/03/017	
Sección 9.03 condiciones generales	Informe de Auditoria 2016	30 de Junio 2017	03 julio 2017	

Fecha de entrada en vigor	01 de febrero 2011
Fecha de terminación	31 de marzo 2019
Fecha de cierre	30 de setiembre 2019



## **Apéndice 7: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación**

### **Aprendizaje**

---

Para el aprendizaje, el Programa se basa principalmente en sistematizaciones y su divulgación. De esta manera realizó con apoyo del IICA un libro sobre la “Rehabilitación de caminos rurales terciarios”, el cual fue publicado por el IICA en el 2017. Adicional a esto, la UGP gestionó con el IICA apoyo para elaborar dos nuevas sistematizaciones de experiencias: (i) los resultados de la aplicación de la herramienta “Cerrando Brecha” y (ii) la experiencia con varias Cajas Rurales; estos serán finalizados en el 2018.

---

### **Innovación: Describa las innovaciones de interés que haya observado durante la misión de supervisión**

---

#### **Complementariedad Conservación medioambiente-Caja Rural-Desarrollo Socioeconómico**

Santa Isabel representa un caso de éxito del Programa EmprendeSur, el gobierno local y la labor de los habitantes de la zona, quienes con su esfuerzo y compromiso han logrado el desarrollo y la sostenibilidad ecológica de la microcuenca y sus alrededores. La microcuenca Santa Isabel, cual posee 2,404.08 hectáreas de bosque y biodiversidad, y se localiza en los municipios de Namasigüe y el Corpus, departamento de Choluteca.

La Microcuenca de Santa Isabel forma parte del proyecto piloto de Pago por Servicios Ambientales (PSA), el cual se encarga de velar por el buen manejo de los recursos naturales de la localidad y es ejecutado por EmprendeSur en conjunto con 9 Juntas de Agua que compone la Caja Rural de la zona. Actualmente, esta microcuenca abastece a 9 comunidades, beneficiando con este vital líquido a más de 5,000 pobladores de la zona.

Bertilia Herrera, presidenta de la Junta, describe la realidad de su comunidad como “un sueño cumplido”, que se ha logrado gracias a las múltiples gestiones que concluyeron con el financiamiento de la personería jurídica de la Caja Rural Ambiental desde el año 2014, la donación de fogones mejorados para los habitantes de la comunidad y notorias mejoras de las carreteras y caminos de acceso principal, entre otros importantes aportes del Programa EmprendeSur.

Es importante mencionar que, el plan de manejo destinado a proteger los recursos naturales del lugar ha sido formulado junto a aliados estratégicos del Programa EmprendeSur como el Instituto de Conservación Forestal (ICF), la Alcaldía de Namasigüe, la Caja Rural Ambiental Santa Isabel, patronatos y juntas de agua.

La cuota por el servicio de agua de las familias entra en la Caja Rural, la cual inició con un fondo de 390,000 lempiras y se logró capitalizar ya que actualmente cuenta con 513,000 lempiras. La Caja Rural cuenta con un Comité de crédito el cual reportó en el mes de noviembre que en los 16 meses de funcionamiento, se han dado 135 créditos por un monto de 508,000 lempiras a las familias miembros de la Caja. Actualmente, tienen solicitudes de crédito por un monto de 70,000 lempiras. La morosidad es casi inexistente. Los créditos son principalmente para actividades productivas (que encajan en el marco del Plan de Manejo), reforestación y consumo.

---

**Anexo 1. Evaluación de las condiciones de la Extensión de Plazo del Programa EmprendeSur**  
**Misión de Supervisión, octubre del 2017.**

El Programa Emprende Sur tenía fecha de cierre el 30 de marzo de 2017, por lo que partir del IV trimestre de 2016, paralelo a la ejecución, se inició el proceso de la solicitud de extensión del convenio FIDA 816HN, el cual se pudo concluir y enviar al FIDA en febrero de 2017. En respuesta, el 21 de marzo de 2017, el FIDA entregó oficialmente al Gobierno de Honduras, la notificación de extensión y reasignación de fondos del convenio FIDA 816-HN, con dos años para ampliar la ejecución y la reasignación de los recursos FIDA pendientes por ejecutar. Sin embargo, justificado en la insatisfactoria ejecución histórica del Programa, con la extensión del convenio, se enumeraron las condiciones como medidas de cumplimiento del Programa.

Tabla: Condiciones de la Extensión del convenio FIDA 816HN y su cumplimiento.

Medida	Respon- sable	Plazo	Cumplimiento	Observaciones FIDA Carta Glayson Ferrari; fecha: 17 de mayo de 2017	Respuesta SAG/SEFIN	Observaciones finales
Presentar al FIDA un Plan de Acción Estratégico para los 2 años, incluyendo los principales problemas y como se piensa afrontarlos. Este plan debe ser acompañado del plan financiero, así como de la respuesta al tema de espacio fiscal. Plan de Acción también debe indicar claramente la estrategia de alianzas estratégicas que el Programa debe desarrollar.	SAG	17/4/2017	Oficio UAP-213-2017 del 17 de abril de 2017	El documento deberá contener por lo menos los siguientes componentes de un plan de acción estratégica: 1) Presentación (delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos), 2) Introducción; 3) Análisis de la situación actual; 4) Diagnóstico (DAFO); 5) Prioridades estratégicas; 6) Plan de acción (plan operativo); 7) Seguimiento y evaluación. El contenido del documento debe plantear claramente lo que el Programa pretende lograr; la planificación propuesta para conseguirlo, metas (beneficiarios), recursos con que cuenta para llegar a ellas (recursos humano, financieros y aliados estratégicos), cuáles son las limitaciones para el cumplimiento de las metas (factores externos e internos y el tiempo) y que acciones se deben tomar para cumplir las mismas (estrategias de intervención convenios, inversiones de mayor impacto, tipo de planes etc.). Es importante que la UGP, junto a la UAP/SAG, elabore nuevamente dicho Plan Estratégico. De ser requerir apoyo, pueden hacer una solicitud a este Fondo, siempre y cuando se tenga elaborado un borrador de avance.	Nota UAP 313-2017 del 31 de mayo; mediante la cual se envía una nueva versión.	Cumplido.  El Plan Estratégico es utilizado por la UGP para orientar el POA 2017 y 2018. El FIDA no tiene observaciones adicionales.
Llevar a cabo, en conjunto con el FIDA, una evaluación del personal clave del Programa.	SAG	17/5/2017	Del 17 al 24 de abril, el FIDA y la UAP/SAG realizaron la evaluación de desempeño del personal clave del Programa.	Fue enviado a la SAG/UAP el 17/05/17.	Mediante la Nota 433-2017, la SAG informa que en repuesta a la evaluación de personal, la UAP no renovó los contratos del Coordinador del Componente de Desarrollo Humano y Territorial y del	Cumplido.



Medida	Responsable	Plazo	Cumplimiento	Observaciones FIDA Carta Glayson Ferrari; fecha: 17 de mayo de 2017	Respuesta SAG/SEFIN	Observaciones finales
					Planificador. A pesar de que la Nota indica que tampoco será renovado el contrato del Supervisor de rehabilitación de caminos rurales, sí se renovó su contrato.	
Presentar al FIDA un diagnóstico del estado del Programa con respecto al área de Seguimiento y Evaluación (SyE), así como posibles medidas de ajuste para los problemas identificados.	SAG	17/4/2017	Oficio UAP-213-2017 del 17 de abril de 2017	El documento identifica las principales debilidades y problemas que afronta dicha Unidad, mismos que han sido reportados por el FIDA durante las distintas misiones al Programa; estos son: • Información dispersa en componentes. • Desconocimiento de Manuales • No existe seguimiento a las líneas de acción del Programa. En algunos casos se duplican tareas. • No se tiene identificados los indicadores de efecto, por lo tanto no existe seguimiento • Muchos de los expedientes de inversiones con organizaciones carecen de medios de verificación. NO existe seguimiento a nivel de organizaciones. • No existe planificación integrada, cada componente planifica por separado y luego la UPSE integra. • Desde mayo 2015 a la fecha, solo algunas medidas acordadas de misiones de supervisión de FIDA se cumplen. • No se cumple en tiempo con la entrega de POA e Informes. • Las funciones de la UPSE no han sido realizadas conforme al Sistema de Seguimiento y Evaluación elaborado por el Programa, ya que muchas son asumidas entre el personal de los componentes y la administración. Se incluyen medidas que deben tomarse para solventar dichos problemas, las cuales se insta sean tomadas en cuenta para fortalecer dicha Unidad.	-	Cumplido.  Durante la Misión de Supervisión se identificaron medidas recomendadas con la UGP y UAP que necesitan ser priorizadas para mejorar la gestión de S&E.
Presentar al FIDA la descripción exacta de las responsabilidades de la UAP y de la UGP en la ejecución del Programa. A la vez, se deberá indicar la creación de un mecanismo de coordinación entre la UAP y UGP, que funcione con reuniones, por lo menos cada quince días, para identificar los problemas y sus soluciones.	SAG	17/4/2017	Oficio UAP-213-2017 del 17 de abril de 2017	El documento no refleja el análisis del cumplimiento de las asignaciones y/o responsabilidades que debe cumplir la UAP/SAG y la UGP del Programa. Lo que se requiere es información sobre cuáles son las responsabilidades actuales (no los indicadas en los documentos normativos) respecto a lo indicado en los documentos oficiales y realizar una evaluación crítica si dichas actividades y responsabilidades responden a la realidad actual y si permiten alcanzar los objetivos y resultados del Programa. De encontrarse la necesidad de realizar ajustes a los documentos normativos, los mismos deberán ser propuestos, analizados y discutidos, haciendo uso de los procesos que corresponda, para su posterior aprobación. Con relación al mecanismo de	Nota 314-2017 de la UAP, fecha 31 de mayo de 2017; se envía una nueva versión.	Cumplido.  El documento responde sustancialmente a las observaciones del FIDA.

Medida	Respon- sable	Plazo	Cumplimiento	Observaciones FIDA Carta Glayson Ferrari; fecha: 17 de mayo de 2017	Respuesta SAG/SEFIN	Observaciones finales
				coordinación entre la UAP/SAG y la UGP, actualmente se han establecido y ya están en funcionamiento las reuniones periódicas, a las cuales el FIDA participa e insta a mantenerlas para que se analicen los problemas que obstaculicen la efectiva ejecución de los Proyectos y se propongan soluciones concretas para solventarlos.		
Enviar al FIDA una nota oficial generalizando la exoneración de impuestos para el Programa, detallando los mecanismos y procesos necesarios para dejarla operativa.	SEFIN	17/4/2017	Oficio DGCFA-0076- 2017 del 18 de abril de 2017, mediante el cual la SEFIN hace mención a la instrumentalización de las exoneraciones de acuerdo al Convenio de Financiación suscrito entre la Republica de Honduras y el FIDA	Según lo solicitado por FIDA, la nota no garantiza la exoneración de impuestos al Programa. Si deja claro el procedimiento para solicitar la exoneración de impuestos, pero la nota deberá asegurar que al cumplir dichos procedimientos, al final se garantizará la exoneración de impuestos.	-	Cumplido.  Aunque no hubo una nueva Nota, la exoneración se extendió el 10 de octubre de 2017 hasta la fecha de terminación del Programa.
Enviar al FIDA una nota aclaratoria sobre los flujos de desembolso, indicando las responsabilidad de cada actor involucrado, así como los plazos para cada etapa del flujo, a partir de la elaboración de la solicitud de desembolso, pasando por él envió a SEFIN, el análisis y aprobación y, el respectivo envió al FIDA.	SEFIN	17/4/2017	Oficio DGCP-DEM 288-2017 del 7 de abril de 2017, mediante el cual la SEFIN describe el procedimiento para las autorizaciones de las solicitudes de desembolso de las operaciones de financiamiento externo en la Dirección General de Crédito Publico (DGCP)	El FIDA requiere una "nota aclaratoria" sobre los flujos de desembolso, que debe incluir: Responsable involucrado y los tiempos requeridos; que incluye todos los pasos necesarios hasta agotar el procedimiento de envío formal de la solicitud de desembolso.	No se ha recibido una nueva nota con la aclaración.	Aunque no se ha recibido la nota con las aclaraciones, los desembolsos se están tramitando con agilidad.

**Anexo 2. Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión – Cuestionario de orientación<sup>3,4</sup>**

<b>País:</b> Honduras	<b>Número del préstamo:</b> 816-HN
<b>Nombre del proyecto:</b>	<b>Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Zona Sur (EMPRENDESUR)</b>
<b>Organismo de ejecución:</b> Secretaría de Agricultura y Ganadería	<b>GPP:</b> Arnoud Hameleers
<b>Oficial de finanzas/EGF encargado del examen:</b> Erayda Briceño Viquez	<b>Fecha del examen:</b> 26 octubre 2017

Tema		Calificación del riesgo E/M/B	Cuestiones/ Observaciones/ Recomendaciones
<b>A. Riesgos inherentes</b>			
<b>B. Riesgos controlables</b>			
<b>1. Organización y dotación de personal</b>			
a.	Idoneidad de la estructura orgánica para satisfacer las necesidades funcionales del proyecto	B	Bajo la figura de la UAP/SAG se cuenta con el personal y organización suficiente para la funcionalidad del Programa y a nivel de la UGP,
b.	Existencia de descripciones claras de los puestos de trabajo de los cargos clave del proyecto, comprendidos los fiduciarios	B	
c.	Idoneidad del personal encargado de la gestión financiera del proyecto (cantidad y competencias), acorde con las necesidades funcionales del proyecto	M	Persiste la sobre carga en el personal administrativo debido al apoyo que debe dar a la parte técnica del Programa, lo que provoca incumplimientos en la ejecución
d.	Existencia e idoneidad de manuales y guías de actuación destinados al personal	B	

<sup>3</sup> Este cuestionario debe utilizarse como orientación y apoyo de la sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario del proyecto durante la supervisión. Debe cumplimentarse durante la misión.

<sup>4</sup> Deben incluirse las conclusiones pertinentes de los informes de supervisión y sobre la marcha de los proyectos, las visitas sobre el terreno y las constataciones del informe de auditoría.

e.	Existencia de un sistema de evaluación basado en el desempeño y realización puntual de la evaluación del desempeño de todo el personal	B	Como parte de ampliación, el FIDA solicito al Programa una evaluación del desempeño, la cual fue apoyada por FIDA, se aplicó la metodología de la Evaluación de 360, que considera la perspectiva del mismo evaluado (autoevaluación); la de su supervisor directo; la de sus pares o compañeros y la de sus colaboradores inmediatos.
f.	Idoneidad de la cobertura del seguro médico de todo el personal (si procede)	M	Hay funcionarios que no han sido asegurados debido al costo que tienen sus seguros, por tipo de enfermedades; sin embargo se ha insistido con el Programa que independientemente del costo, este debe suscribirse para cubrir a todos sus funcionarios
g.	Pago puntual de las cotizaciones a la seguridad social (si procede)	B	
h.	Personal correctamente informado de la política nacional y del FIDA acerca de la anticorrupción y de con quién ponerse en contacto al respecto	B	
<b>2. Presupuestación</b>			
a.	Preparación y aprobación puntuales del plan operativo anual (POA)	B	A la fecha se presentado un POA 2018 para revisión previa y se espera que el mismo sea presentado en tiempo y forma a FIDA para su no objeción
b.	Concordancia del POA con las categorías de gastos del Apéndice 2 del convenio de financiación	B	
c.	Se han determinado las fuentes de financiación y los organismos de ejecución de cada categoría del POA	B	
d.	Se han determinado las vinculaciones entre el POA y el plan de adquisiciones y contrataciones (en lo tocante al cálculo de los costos y las actividades). Contrólense las premisas en que se basan las estimaciones de los costos, así como los artículos de valor elevado	B	
<b>3. Flujos de fondos y desembolsos/retiro de fondos</b>			
a.	Puntualidad en el desembolso de los fondos por las diversas fuentes (y de la financiación de cofinanciadores, si procede)	M	Persiste la lentitud al momento de presentar desembolsos, sin embargo a partir de agosto 2017, con cargo

			al financiamiento FIDA, se asigne un funcionario de la UAP que se encarga de forma exclusiva para temas de los proyectos financiados con fondos FIDA que ha mejorado en un mes y se espera mejore sustancialmente
b.	Puntualidad en el desembolso de los fondos de contrapartida	N/A	
c.	Eficiencia de los canales de financiación. Puntualidad y trazabilidad de los flujos de fondos	B	
d.	Eficiencia de los canales de financiación de las líneas de crédito. Puntualidad y trazabilidad de los flujos de fondos, si procede	N/A	
e.	Gestión de la(s) cuenta(s) especial(es) o cuenta(s) designada(s), desembolsos		
	i) Idoneidad de la asignación autorizada para asegurar la fluidez del flujo de fondos	B	
	ii) Corrección de los métodos empleados para hacer los desembolsos	B	
	iii) Idoneidad del respaldo documental de las declaraciones de gastos, reembolsos, pagos directos y compromisos especiales. (Consúltase el apéndice IV y complétese, reflejando las conclusiones en la calificación.)	B	
	iv) Preparación puntual y exactitud de las solicitudes de retiro de fondos	M	Indicado en punto 3.a.
	v) Autorización de las solicitudes de retiro de fondos	B	
	vi) Situación de los fondos retirados de la cuenta especial para cubrir gastos cuya reposición todavía no se ha solicitado (señalación de casos antiguos)	B	
	vii) Regularidad del monitoreo de la(s) cuenta(s) especial(es)/designada(s) y las conciliaciones mensuales firmadas por el gerente del proyecto. Examínense y evalúense las conciliaciones	B	
	viii) Comparación de lo desembolsado con el POA y análisis de si la tasa de desembolso es satisfactoria habida cuenta del tiempo de ejecución restante. Formúlense observaciones, si procede	M	La baja ejecución afecta la tasa de desembolso
	ix) Recuperación de los saldos de la(s) cuenta(s) especial(es) dentro del cierre del préstamo	N/A	El Programa recibió una ampliación de plazo de 2 años, por lo que a la fecha no aplica
<b>4. Controles internos</b>			
a.	Separación de funciones. ¿Desempeñan diferentes unidades o personas las siguientes responsabilidades operativas: i) la autorización de una transacción; ii) la ejecución de una transacción; iii) el registro de la transacción, y iv) la custodia de los bienes objeto de la transacción	M	La estructura de la UAP/SAG establece esta separación de funciones, la cual se cumple. A nivel del Programa existe el problema de que el Administrador local asume responsabilidades que no le corresponden, es un tema que durante las misiones se ha tratado e insistido, tanto a nivel del Gerente como del mismo Administrador, y esta situación persiste a la fecha de esta evaluación
b.	La claridad y la idoneidad de los procesos de decisión y la secuencia de sucesos de las funciones de control en la ejecución del proyecto se reflejan en el manual financiero (o su equivalente)	B	
c.	Observancia del manual financiero	B	
d.	Eficacia y eficiencia de los controles internos de las entradas de fondos no procedentes del FIDA	B	
e.	Idoneidad de la gestión de los contratos (llevar a un registro de contratos y de un formulario de seguimiento) y de su archivo	B	

f.	Eficacia y eficiencia de los controles internos de los gastos (ciclo completo: compromiso, pago, recepción de bienes y servicios, aprobación de pagos, calificación, etc.)	B	
g.	Documentos justificativos que confirmen la entrega y aceptación de los bienes, las obras o los servicios contratados	B	
h.	Controles físicos del dinero en efectivo, los documentos y los registros. Idoneidad de los sistemas de archivo. ¿Se efectúan conciliaciones mensuales de la caja chica y arqueos sorpresivos? Custodia de la caja chica y control de las llaves	N/A	El Proyecto no maneja caja chica a la fecha, sin embargo a partir del 2018 utilizará la figura de este fondo, el cual se evaluará en la próxima misión
i.	Idoneidad de la gestión material del efectivo	N/A	
j.	Pago puntual a los proveedores y consultores	B	
k.	Legitimidad de los gastos con respecto a los convenios de financiación	B	
l.	Legalidad/legitimidad de los anticipos de fondos del proyecto y justificación puntual de su utilización	B	
m.	Cumplimiento de las cláusulas sobre gestión financiera de los convenios de financiación y de la carta al prestatario	B	
n.	Idoneidad de la llevanza de registros actualizados de los activos fijos y las existencias	B	
o.	Idoneidad de los controles de los activos del proyecto, con inclusión de: i) la gestión de los vehículos y de otros activos (¿están debidamente etiquetados o marcados los activos, se efectúa regularmente un recuento físico de las existencias?); ii) la gestión del combustible (¿llevan los conductores un cuaderno de registro?), y iii) las autorizaciones de viajes (incluidos los viáticos pagados al personal)	B	
p.	Idoneidad del seguro de los vehículos y los activos	B	
q.	Talleres: i) disponibilidad de la lista de los participantes; ii) viáticos pagados a los participantes, y iii) recibos de los gastos de los talleres	B	
r.	Idoneidad de los controles y del proceso de autorización para el empleo de los fondos (pagos, transferencias, gestión del efectivo/saldo bancario) y otras cuentas operacionales – cuenta no especial	B	
s.	Arreglos y controles bancarios (conciliación de los estados bancarios con las cuentas financieras)	B	Si a pesar de no realizarse en las fechas establecidas
t.	Existencia de una unidad de apoyo adecuada de tecnología de la información	N/A	
<b>5. Contabilidad</b>			
a.	Base de la contabilidad (efectivo, devengados) y control sobre si las normas contables están en consonancia con los requisitos del FIDA (por ejemplo, NIIF/IPSAS 1, presentación de estados financieros/IPSAS 2 estados de flujos).	B	
b.	Idoneidad y fiabilidad del sistema contable (¿Se emplea la contabilidad por partida doble?; especifíquese el programa informático que se utiliza. ¿Se registran los datos presupuestarios en el sistema contable? ¿Puede producir el sistema contable informes financieros automáticos periódicos?)	B	Utiliza el sistema SIAFI, para el pago a proveedores de servicios y funcionarios, el Programa no cuenta con un sistema contable integral, a partir de la ampliación, implementará el sistema UEPEX. Se califica de riesgo bajo en vista de que el SIAFI es fiable
b.	Llevanza de registros (con inclusión de la documentación y del archivo)	B	
c.	Llevanza y conciliación del registro de los activos fijos (control físico y por muestreo)	B	
d.	Documentación y controles adecuados de los sistemas de información, con inclusión de los procedimientos contables documentados, la copia de seguridad de los registros financieros y la integración de todos los subsistemas	B	

e.	Idoneidad del plan de cuentas a efectos de la contabilidad del proyecto	B	
f.	Puntualidad en el registro de las transacciones, regularidad de la realización y aprobación de las conciliaciones, controles de registros erróneos	B	
g.	Contabilización correcta de las contribuciones de fondos de contrapartida (como impuestos y exenciones fiscales), así como de aquellas de los beneficiarios, y apropiada presentación de informes al respecto	M	Se reitera la necesidad de realizar los registros en tiempo y forma, como medida acordada en misiones desde el 2015, sin embargo no se cumple, por lo que se dio una nueva fecha a enero 2017 y sigue sin cumplirse, con la diferencia de que en esta misión se evidencia que el Administrador del Programa esta documentando la información para trasladarla a la UAP para contabilizarse y ellos esperan tenerla actualizada al 31 de diciembre de 2017
<b>6. Presentación de informes financieros y seguimiento</b>			
a.	Exhaustividad, exactitud, utilidad y puntualidad de los informes financieros	M	
b.	Informes provisionales de la gestión financiera y su vinculación con los informes de avances del proyecto - preparación y presentación al FIDA en los tiempos oportunos	M	Los informes tanto físicos presentan inconsistencias en sus datos
c.	Preparación de informes que muestren los ingresos y gastos reales y presupuestados y la tasa de ejecución del POA	N/A	
d.	Seguimiento de las recomendaciones sobre cuestiones fiduciarias de ayudas memorias anteriores	B	
e.	Alineación razonable entre la tasa de desembolso de las categorías de gastos recurrentes frente a los de las inversiones	M	Relación 31% inversión vrs. 69% gastos recurrentes
<b>7. Auditoría interna</b>			
a.	Existencia de disposiciones sobre auditoría interna	B	
b.	Idoneidad de las disposiciones sobre auditoría interna (organización - capacidad del personal)	B	
c.	Idoneidad del alcance de la labor y de la calidad de los informes de auditoría interna	B	
d.	Evaluación de las cuestiones planteadas en los informes de auditoría	B	
<b>8. Auditoría externa<sup>5</sup></b>			
a.	Idoneidad del alcance y el mandato	B	Se audito el periodo 2017
b.	Cumplimiento del mandato	B	
c.	Puntualidad del informe de auditoría	B	
d.	Calidad de la auditoría	B	
e.	Implementación de las recomendaciones de auditoría/el plan de acción convenido para hacerlo	M	La administración de la UAP/SAG, no presento a la misión el plan seguimiento a los hallazgos. Se reviso con el administrador local los hallazgos y se destaca que es necesario tomar acciones respecto a las observaciones emitidas por la empresa auditora, sobre la base de que la administración corresponde a la UAP y todas las observaciones

<sup>5</sup> Consúltense el examen de auditoría del FIDA.

			señaladas deberán ser atendidas, para que se subsanen en los siguientes periodos fiscales y para todos los Proyectos vigentes
--	--	--	--



### Anexo 3

Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario del proyecto durante la supervisión<sup>6</sup>

Proyecto N.º Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Zona Sur (EMPRENDESUR)

Organismo de ejecución: Secretaría de Agricultura y Ganadería

	Evaluación de los riesgos E/M/B	Medida correctiva propuesta
<b>Riesgo inherente</b>		n.d.
<b>Riesgos controlables</b>		
1. Organización y dotación de personal	B	
2. Presupuestación	B	
3. Flujo de fondos y disposiciones sobre desembolsos	M	La baja ejecución afecta el flujo de desembolsos
4. Controles internos	B	
5. Contabilidad	B	
6. Presentación de informes financieros y seguimiento	M	
7. Auditoría interna	B	
8. Auditoría externa	B B	
<b>Riesgo fiduciario general del proyecto</b>		
E=elevado, M=medio, B=bajo		

#### Observaciones:

El Proyecto esta en riesgo B a pesar de la baja ejecución en inversiones, de no contar con un sistema contable integral, solo el sistema SIAFI para la generación de pagos que da seguridad y control sobre los mismos.

Indicar el empoderamiento que ha tenido la UAP al darse los 2 años de ampliación y teniendo a disposición las 3 fuentes de financiamiento, por lo que se espera que puedan ejecutar al menos el 80% del total de los financiamientos a la fecha de terminación.

### Anexo 4

#### Lista de control para el examen de las declaraciones de gastos

##### Lista de control

	Elemento de la declaración de gastos	Observaciones
--	--------------------------------------	---------------

<sup>6</sup> Se trata de un resumen de las conclusiones documentadas en la Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión – Cuestionario de orientación (véase el apéndice II). Deberá cumplimentarlo el oficial de finanzas.

	Elemento de la declaración de gastos	Observaciones
1.	¿Se anotan correctamente todos los gastos en los libros de contabilidad y en los informes financieros del proyecto y pueden cotejarse con la documentación pertinente (por ejemplo, los comprobantes) en la declaración de gastos? ¿Permite la presentación de la información en las declaraciones de gastos un acceso fácil a los archivos para fines de examen y auditoría?	√
2.	¿Llevan todas las facturas el sello de “pagada”?	Lleva el sello de pagado es el F101 que corresponde al documento “ejecución del gasto” que se emite desde el sistema SIAFI
3.	<p>i) Examínese la documentación justificativa de los pagos y, respecto de todos los casos descritos a continuación (de ii) a iv) incluido), compruébese la existencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un contrato firmado o una orden de compra confirmada, en que figure la cantidad concreta que deberá abonarse;</li> <li>✓ prueba de un recibo, una factura o un cumplimiento;</li> <li>✓ una garantía bancaria de un anticipo, conforme a lo especificado en los documentos contractuales;</li> <li>✓ una garantía bancaria del cumplimiento, conforme a lo especificado en los documentos contractuales;</li> <li>✓ copias de las comunicaciones enviadas por el gerente del programa en el país del FIDA al OPP en que se emita la “no objeción” (posterior o previa) a la concesión del contrato;</li> <li>✓ prueba del pago/extractos bancarios;</li> <li>✓ registros contables de las aprobaciones, los desembolsos y los saldos disponibles;</li> <li>✓ documentos relativos a las adquisiciones y contrataciones (documentos de las licitaciones, invitaciones, evaluaciones, -adjudicaciones, anuncios en publicaciones periódicas), si procede, y</li> <li>✓ en cuanto a los costos recurrentes (costos de operación y salarios del personal de la UEP), verifíquese la existencia de registros de los costos recurrentes.</li> </ul> <p>ii) En cuanto al <b>pago de los bienes</b>, además de i) más arriba, verifíquese la existencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la factura del proveedor, debidamente certificada por el director del proyecto para su pago, en la que se especifiquen los bienes, sus cantidades y sus precios;</li> <li>✓ conocimientos de embarque o documentos similares, y documentos de envío o de importación y certificados de inspección, si procede, y</li> <li>✓ un certificado de entrega pertinente que registre el estado de los bienes a su entrega.</li> </ul> <p>iii) Con respecto al <b>pago de los servicios de los consultores y de otros servicios</b>, además de i) más arriba, verifíquese la existencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la demanda de pago del proveedor o del consultor, debidamente certificada por el gerente del proyecto para su pago y que sea suficientemente detallada. Si dichos servicios guardan relación con la importación de bienes (por ejemplo, pago del transporte y del seguro), se deberá aportar una referencia adecuada para que el Fondo pueda relacionar cada uno de esos artículos con bienes específicos cuyo costo ya haya sido financiado o lo sea antes de la fecha de cierre de la financiación, y</li> <li>✓ un certificado pertinente de prestación de servicios satisfactorios.</li> </ul> <p>iv) Respecto de los <b>pagos en concepto de anticipos y retenciones correspondientes a obras públicas</b>, además de i) más arriba, verifíquese la existencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ una demanda de pago del contratista, con el pertinente informe financiero</li> </ul>	<div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>Certificada por la Administración de la UAP/SAG</div> <div>N/A</div> <div>√</div> <div>En algunos la información indicada en las facturas no es amplia, por lo que se instruye de forma permanente a la UAP/SAG y UCP al respecto</div> <div>√</div> <div>√</div> <div>N/A</div> </div>

	Elemento de la declaración de gastos	Observaciones
	<p>de situación, en que se diga el trabajo efectuado y la cantidad adeudada;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un certificado —firmado por los consultores del proyecto o un representante del propietario, si lo hubiere, o por el principal oficial ingeniero del prestatario o el ingeniero supervisor residente asignado al proyecto— según el cual el trabajo efectuado es satisfactorio y el pago solicitado se adeuda de conformidad con los términos del contrato, y</li> <li>✓ una copia del formulario de seguimiento de los pagos contractuales <b>(Formulario C-11)</b> cuyo original haya sido firmado por el oficial certificador.</li> </ul> <p><b>v) Líneas de crédito/capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ analícese el acuerdo subsidiario con la parte del proyecto (es decir, las instituciones de microfinanciación, los bancos, las empresas de capital, etc.);</li> <li>✓ examínese la documentación que demuestre la realización de las actividades descritas en el acuerdo subsidiario y/o cualquier subacuerdo, y</li> <li>✓ examínese el(los) estado(s) bancarios(s) en que se registra el flujo de fondos.</li> </ul>	<p>✓</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>



