



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

EL SALVADOR

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

Informe de supervisión

1

Informe principal y apéndices

Fechas de la misión: 10 al 14 de junio de 2013

Fecha del documento: 14 de junio de 2013

N.º del proyecto:

N.º de informe:

Latin America and the Caribbean

El Salvador

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

Misión de supervisión: 10 – 14 de junio 2013

A. Introducción¹

1. Entre el 10 y el 14 de junio de 2013, el FIDA realizó una Misión de Supervisión directa al Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral - (PRODEMOR Central). El objetivo de la Misión fue efectuar una revisión de los avances en la implementación y ejecución del Proyecto, de los resultados, la sostenibilidad de sus acciones e inversiones y del uso efectivo de los recursos del préstamo. Otros objetivos fueron preparar al Proyecto para la revisión de medio término que tendrá lugar en el segundo semestre del año, para ello se discutieron aspectos que serán claves para profundizar en el análisis de cada componente.
2. El 10 de junio, el equipo de la Misión se concentró en San Vicente, Departamento de San Vicente, en las oficinas de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), iniciando sus actividades con una reunión con la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). En dicha reunión, el equipo de la UCP presentó el avance de las actividades y metas del Proyecto, y de cada componente y unidad responsable, al cierre de mayo de 2013. A continuación, los miembros de la sostuvieron reuniones bilaterales con los/as encargados/as de los distintos Componentes y Unidades
3. En los días 11 y 12 de junio, la Misión hizo visitas de campo para visitar organizaciones cofinanciadas por el Proyecto, conversando con dirigentes y miembros de los grupos organizados, asistentes técnicos y equipos zonales. Las actividades de campo fueron acompañadas por los encargados de Componentes y Unidades.

El detalle de las organizaciones visitadas se detalla a continuación:

Departamento	Municipio	Organización visitada	Proyecto
Cabañas	San Isidro	Asociación de Desarrollo Comunal Caserio El Centro, Cantón El Izcatl ACOIZCA.	Prestación de servicios técnicos para el mejoramiento de la productividad de granos básicos, manejo post-cosecha, diversificación agropecuaria y mejoramiento de las condiciones del hogar, con énfasis en la Seguridad Alimentaria y Nutricional
Cabañas	Jutiapa	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Las Frijoleras de R.L.	Prestación de servicios técnicos para el mejoramiento de la productividad de granos básicos, manejo post-cosecha, diversificación agropecuaria y mejoramiento de las condiciones del hogar, con énfasis en la Seguridad Alimentaria y Nutricional.
San Salvador	Tonacatepeque,	Asociación de Mujeres Vida Nueva de Tonacatepeque AMUVINT	Fortalecimiento de la Producción de Hortalizas en Condiciones Protegidas y Procesos de Comercialización para la Generación de Valor Agregado.

1/ La Misión estuvo liderada por Glayson Ferrari, Gerente de Programas FIDA para El Salvador y Jefe de la Misión e integrada por Gabriela Aguilar, Especialista del FIDA para la Supervisión e Implementación de Proyectos responsable de aspectos fiduciarios; Leticia González, Consultora en Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento así como Coordinadora técnica de la Misión y responsable de la Ayuda Memoria; Cecilia Cárdenas, Consultora en Género y Desarrollo Humano; Jorge Salazar, Consultor en Negocios y Finanzas Rurales así como Cadenas de Valor; Juan José Pineda, Consultor en Recursos Naturales, Medio Ambiente y Sistemas Productivos y René López, Consultor en Adquisiciones.

San Vicente	Santa Clara	Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada ASAESCLA DE RL.	Fortalecimiento a las Capacidades de Operación del Centro de Acopio
-------------	-------------	---	---

4. Finalmente, el 14 de junio en Santa Tecla, se realizó la reunión de cierre para presentar los resultados finales de la Misión y para firmar la Ayuda de Memoria con las autoridades y funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y de la UEP del Proyecto. Además, se realizó un conversatorio con el equipo del Proyecto sobre aspectos a tener en cuenta en la realización de la Evaluación de Medio Término (EMT).
5. La Misión agradece a las autoridades del MAG y al equipo del PRODEMOR Central por el apoyo prestado al desarrollo de la Misión. Agradece además muy especialmente a los/as representantes de las organizaciones apoyadas por el Proyecto que entregaron sus testimonios acerca de sus experiencias y logros.

B. Evaluación General de la Ejecución del Proyecto

6. Desde 2012 el Proyecto se insertó en el Programa de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en dos ejes: el Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF-SAN) (alineado al componente 2) y Programa de Encadenamientos Productivos (PAF-EP) (alineado al componente 3) lo que hizo que el Proyecto entrará en una etapa de incertidumbre sobre las posibilidades de dar cumplimiento a las metas del marco lógico original.
7. Tal condición provocó que el Proyecto hiciera, por iniciativa propia, una versión revisada del marco lógico, la cual adoptó para preparar el sistema de seguimiento y evaluación así como el POA. Esta situación identificada desde la Misión previa no ha sido oficialmente presentada al FIDA, la limitante es que se reportan los avances del Proyecto sobre una base distinta a la que se previó en el diseño. Es importante mencionar que el Proyecto reportó en esta Misión que entró en un proceso de revisión posterior y negociación para poder dar cumplimiento a las prioridades del propio MAG, así como al cumplimiento de las metas, resultados e impactos esperados por en el Proyecto con el FIDA. Se indicó que el resultado final fue la armonización de los objetivos del Proyecto y del MAG.
8. La Misión dedicó, junto con la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSE), esfuerzos importantes para completar un ejercicio comparativo del marco lógico que sirvió para acercar los avances bajo estos dos escenarios mencionados. Se reconoce que en el marco lógico algunos cambios podrían ser necesarios, debido a que el diseño consideró elementos metodológicos que fueron de aplicación en otros proyectos FIDA en el país los que fueron reemplazados por ejemplo, con la metodología de la FAO de Escuelas de Campo, que incluye familias demostradores e irradiadas, con lo cual disminuyó la presión sobre el número de técnicos/as en campo para atender a una mayor población con dicha metodología. Otro elemento identificado fue que se preveía trabajar únicamente con ADESCOS sin embargo, con la evolución de las organizaciones y las necesidades de la población rural, fue necesario considerar otras figuras jurídicas y de organización gracias a que los proyectos fueron reorientados hacia una visión de mercados.
9. La explicación anterior sirve para expresar que al utilizar el marco lógico original se observa un avance general en el Proyecto de 23.37% y a la fecha el monto ejecutado es de DEG 4,927,583.58 (US\$ 7,596,419.30) que corresponde al 51.86% del total establecido en el Convenio del Préstamo. Todo el personal de la UCP deberá entrar en un proceso de revisión puntual y análisis profundo del marco lógico bajo el liderazgo del Director del Proyecto para, de ser el caso, presentar al FIDA la justificación de posibles cambios y definir si es viable, contar con la no objeción a un marco lógico revisado.

10. En lo que corresponde a lo programado para el 2013 se ha desembolsado hasta el 13 de junio US\$ 1,288,354.27 y el POA muestra un avance del 33.46%; se espera que durante el segundo semestre se alcancen las metas programadas.
11. El Proyecto ha logrado incorporar a sus servicios a 113 organizaciones con lo que se contabiliza un total de 12,783 usuarios atendidos y así la cobertura territorial alcanzada es de 30 municipios de un total global esperado de 66 (45.45%). En 2013 se ha previsto servicios para las organizaciones significando: 56 para negocios rurales y microempresas; 6 para Centros de Desarrollo Productivo y 8 para pre inversión. En lo que corresponde a Producción Sustentable se ha mantenido el funcionamiento de 29 Escuelas de Campo atendiendo a 7,068 productores y productoras. En cuanto a los servicios financieros, algunos grupos han sido vinculados a la banca formal y aún se mantiene sin operación el fideicomiso previsto en el componente 4.
12. **Intervención Programática** – Se reconoce el PAF (Programa de la Agricultura Familiar) como un avance significativo para las poblaciones rurales de El Salvador. Sin embargo, se identifica que hay una necesidad urgente de un mejor alineamiento entre la metodología PAF y la metodología original propuesta para el Proyecto. Durante la Misión se detectó que hay algunos problemas, incluso relacionados con la metodología, lo que impacta los resultados esperados.
13. **Integración entre Componentes** – Una intervención integrada e integral es factor determinante para el alcance del impacto deseado en las familias y grupos alcanzados por el Proyecto. La complementariedad entre los Componentes es lo que posibilita potenciar aún más los posibles resultados de una iniciativa de desarrollo. La Misión identificó que los diferentes Componentes del Proyecto no están integrados a nivel de estrategia y de operación. Hay varias y diferentes estrategias, pero no se detectó una estrategia sobre la cual todos se basan y definen su intervención de forma integrada. Esto está afectando el Proyecto en la medida que algunas intervenciones están incompletas y por esto no alcanzan el resultado último de un desarrollo sostenible.
14. **Gestión de los Recursos Humanos** – Los recursos humanos son considerados en su conjunto como elemento crucial para el éxito del Proyecto. En el mundo del desarrollo, en la mayoría de los casos no es posible identificar una estrategia para desarrollo y retención del personal. La Misión identificó que los contratos de 6 meses están afectando mucho la autoestima del personal, lo que afecta directamente a los resultados esperados. Por otro lado se identificó la salida de varios consultores por desacuerdos contractuales con relación a la incidencia de impuestos.
15. **Mecanismo de Selección de Beneficiarios para Recibir Insumos o Inversiones** – La forma como un proyecto define sus beneficiarios para cada acción debe estar lo más institucionalizada posible y regulada por los instrumentos disponibles para la gestión de la iniciativa. Durante la Misión no se identificó una metodología o criterios claros sobre como los beneficios son otorgados, como por ejemplo en caso de donaciones de estufas ahorradoras de leña. Estos mecanismos imprimen mayor transparencia al proceso, que a su vez fortalecen la democracia y el empoderamiento de los beneficiarios.
16. **Diálogo de Políticas Públicas** – Promover la participación de los beneficiarios en el proceso de construcción, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas es condición esencial para que la política refleje los intereses de su población objetivo, así como para el involucramiento y compromiso de ellos en lograr los resultados esperados.

Medidas acordadas

Medida Acordada	Responsable	Fecha
Alinear la metodología del PAF a la metodología original del Proyecto.	Director del Proyecto	Agosto 2013
Trabajar en los procesos internos para incluir en la planeación, programación, implementación y control, para la integración de los componentes del Proyecto	Director del Proyecto	Julio 2013
Desarrollar una estrategia integral para la gestión	Director del Proyecto	Junio 2013

Medida Acordada	Responsable	Fecha
del recurso humano de la UCP		
Establecer mecanismo de selección de beneficiarios para recibir insumos o inversiones	Director del Proyecto y Coordinador del Componente 2	Junio 2013
Establecer una metodología para formación y capacitación del recurso humano, dentro del componente 1	Director y Coordinador del Componente 1	Agosto 2013
Establecer una estrategia de gestión del conocimiento	Director y encargados de componentes	Agosto 2013
Promover la participación de los beneficiarios en el proceso de construcción, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas	Director del Proyecto	Noviembre 2013
Diseño de la estrategia de salida y sostenibilidad	Director y Coordinador de los Componentes	Agosto 2013

Recomendaciones

17. La Misión recomienda que durante la EMT se revise y se defina un mejor alineamiento entre el PAF e el Prodemor Central, teniendo más claridad de cuál es la estrategia, los instrumentos y herramientas y que resultados que se está buscando.
18. La Misión recomienda que el Proyecto defina claramente su estrategia de intervención y que en seguida defina la estrategia de actuación de los diferentes Componentes junto a los grupos beneficiarios.
19. La Misión recomienda al Proyecto el desarrollo de una estrategia de recursos humanos que contemple: una actualización de las descripción de los puestos de trabajo, el redimensionamiento del personal necesario para implementación, una evaluación de capacidades y su respectivo plan de desarrollo de capacidades, así como la emisión de contratos al menos anuales, con evaluaciones periódicas oficiales, a través de las cuales se define la permanencia o no del personal, basado en resultados identificados bajo instrumentos específicos.
20. La Misión recomienda que le Proyecto defina una guía de selección de beneficiarios, con criterios claros y pasos a seguir para cada actividad del Proyecto que contemple esta modalidad. Las guías deben ser parte del acuerdo entre el Proyecto y las organizaciones locales que se hacen cargo de asistir a otras familias, como elemento de compromiso al cual deberá ser dado el seguimiento y muestras de auditoría para identificar el nivel de cumplimiento.
21. La Misión recomienda que el Proyecto defina una estrategia de fomento al diálogo de políticas públicas para la agricultura familiar a nivel local, fortaleciendo la formación de redes de jóvenes, mujeres y actores del universo rural, bien como facilitando en encuentro entre los diferentes actores.

C. Productos y Efectos Directos

Componente 1. Desarrollo del Capital Humano y Social

22. El Componente 1 tiene como propósito apoyar los procesos de desarrollo humano y social de las comunidades y de las organizaciones, bajo una estrategia diferenciada de Inclusión al Desarrollo y de Modernización Rural.
23. Entre las principales acciones de este Componente se encuentran:
 - a Orientar los objetivos y metas con enfoques de inclusión al desarrollo, de género y de desarrollo rural.
 - b Facilitar la participación efectiva de mujeres, hombres, jóvenes organizados para incidir en la toma de conciencia y cambios de actitud.
 - c Capacitar con una visión integral a las organizaciones y/o grupos, a la Unidad Ejecutora, a los prestadores de servicios y demás involucrados en el proyecto.
 - d Realizar talleres participativos de diagnóstico y elaboración de planes de desarrollo integral.
 - e Realizar inversiones en acciones afirmativas y detonantes del desarrollo en beneficio de mujeres y jóvenes.

Principales acciones y actividades desarrolladas

24. Desde febrero 2013, se cuenta con una nueva persona responsable de este Componente. Entre sus primeras actividades estuvieron: i) recuperación y organización de los datos y de las fichas de familia; ii) entrevistas y cabildeo con los Coordinadores para armonizar el trabajo en equipo; iii) reajustar el plan de acción para ocho consultores cuyo contrato de trabajo tenía una duración de seis meses.
25. A partir de estas tareas iniciales, el Componente I emprendió las siguientes actividades:
26. 8 Eventos de Divulgación del proyecto dando a conocer los servicios y formas de participación efectiva como familias productoras y organizaciones que les representan.
27. Divulgación del proyecto en 36 organizaciones en los departamentos de La Paz, Cuscatlán y San Vicente.
28. Tras la identificación de los grupos de interés, caracterización de 36 organizaciones utilizando la boleta que resume: información general, estructura organizativa y funcionamiento, capacidad gerencial y de gestión, capacidad económica y de servicios, valoración de la organización en el entorno (actual y futuro). Posteriormente, envío digitalizado de la boleta a la Unidad de Planificación y Seguimiento para la categorización de las organizaciones de acuerdo a su grado de desarrollo y a las áreas registradas del PROFOR y para su verificación en campo.
29. Implementación de guía metodológica y herramientas para la formulación de 8 diagnósticos socio empresariales. Los diagnósticos fueron elaborados participativamente con la organización y socializados al final del ejercicio.
30. Elaboración de 8 Planes de fortalecimiento organizacional. En conjunto con el aporte de los otros Componentes del Proyecto y la Unidad de Género, diseño de una herramienta (aún en proceso de ajuste) de seguimiento de las organizaciones que refleje los avances. Esta lista de control será un instrumento evaluativo bimensual.
31. Contratación de 4 consultores de DCHyS para las cuatro zonas. A la fecha el Proyecto cuenta con 3 (1 mujer y 2 hombres), el cuarto consultor será seleccionado por PNUD.

32. Se realizaron 2 giras de intercambio entre organizaciones y 2 giras a nivel nacional. i) Chinchontepec de R.L. y ARLA visitaron la Cooperativa de Producción Agroindustrial "Jocoteros de Ahuachapán" de R.L. ii) ACOPAVE y ADESCONA visitaron la Asociación de Ganaderos de Morazán.
33. Se desarrollaron 216 capacitaciones para 32 organizaciones en temas tales como: liderazgo, trabajo en equipo, normativas legales de las organizaciones, requisitos del negocio, controles administrativos financieros, costeo, registros de marca.
34. Redefinición de la temática y metodología de capacitación para la formación del Capital Humano y Social, utilizando el método constructivista². Formación de los consultores zonales en esta metodología.
35. Se Apoyó y acompañó en 6 procesos de legalización de grupos de productores/as facilitando la actualización de membresías y el ordenamiento de la documentación legal para acceder a los servicios del proyecto.

Cuadro resumen del avance físico anual (avance de metas) respecto al POA 2013
(Incluye un promedio general del avance físico anual del Componente)

Actividad	Unidad de medida	Sexo		Ejecución Física		
		M	F	Programado	Ejecutado a Mayo	% de avance
Promoción y actividades de divulgación del proyecto	Evento			15	8	54
	Participantes	55	37			
	Hombre Adulto	33				
	Mujer Adulta		23			
	Hombre Joven	22				
	Mujer Joven		14			
	Cartilla Promocional			5	2	40
	Ferías promocionales*			3	0	0
	Rótulos/vallas/ placas			12	7	58
Caracterización de organizaciones y grupos de interés	Caracterización			25	36	144
Elaboración de Diagnostico Socio Empresarial	Taller/Diagnóstico			20	8	40
	Participantes	52	44			
	Hombre Adulto	34				
	Mujer Adulta		30			
	Hombre Joven	18				
	Mujer Joven		14			
Elaboración de Planes de Fortalecimiento Organizacional	Taller/Plan			20	8	40
	Evento			20	8	40
	Participantes	52	44			
	Hombre Adulto	34				
	Mujer Adulta		30			
	Hombre Joven	18				
	Mujer Joven		14			
Programa de Fortalecimiento Organizacional y Empresarial	Consultoría (1)			9	8	89
	Informe			65	48	74
	Organizaciones fortalecidas			40	32	80
Fortalecimiento institucional a las organizaciones (dotación de mobiliarios y equipo de oficina básico)	Organizaciones fortalecidas**			29	0	
Intercambio de experiencias entre organizaciones	Evento			16	2	13
	Participantes	53	17			
	Hombre Adulto	37				
	Mujer Adulta		11			
	Hombre Joven	16				

² Proceso dinámico, participativo e interactivo de la persona que aprende, siendo ella misma la protagonista de su propio aprendizaje y poseedora de la capacidad innata para entender y resolver sus propios problemas, sobre los cuales se construyen nuevos saberes, y los aprovecha para desarrollarlos ulteriormente y generar una nueva conciencia.

Actividad	Unidad de medida	Sexo		Ejecución Física		
		M	F	Programado	Ejecutado a Mayo	% de avance
	Mujer Joven		6			
Elaboración e implementación del programa de formación/capacitación para beneficiarios/as, personal del proyecto y otros actores estratégicos, en función de necesidades	Programa/Plan			1	0.8	80
	Eventos de capacitación			216	76	35
	Participantes	461	314			
	Hombre Adulto	271				
	Mujer Adulta		198			
	Hombre Joven	190				
	Mujer Joven		116			
Intercambios a nivel nacional e internacional (otros proyectos FIDA)	Evento			5	2	40
	Participantes	53	27			
	Hombre Adulto	36				
	Mujer Adulta		14			
	Hombre joven	17				
	Mujer Joven		13			
Establecimiento de Alianzas estratégicas institucionales del sector gubernamental, privado y organizaciones beneficiarias	Acuerdo/vínculos/alianza estratégica			5	2	40
Apoyo y acompañamiento a procesos de legalización de grupos de productores/as	Grupos/organizaciones apoyadas y acompañadas			10	6	60
Promedio de avance						47.64%

Fuente: Informe de Avance Unidad Coordinadora

1/ Meta no acumulable

* Reprogramado para el 2 semestre

** Programado para junio

Recomendaciones anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Revisar la forma en que se está operando en las cuatro zonas del proyecto para determinar la mejor estrategia para satisfacer las necesidades de atención a los beneficiarios aprovechando los recursos humanos disponibles para asegurar que todos los componentes estén trabajando coordinadamente	Cumplida	La estrategia de intervención será presentada y socializada por la dirección
Entregar formalmente al PNUD los TDR, las temas de profesionales y la identificación de presupuesto para proceder a seleccionar competitivamente a los consultores que trabajarán el siguiente año en las cuatro zonas de atención del proyecto.	Cumplida	En proceso de revisión por el PNUD. Se realizó una ampliación de contrato a tres consultores de DCHyS, para darle continuidad al fortalecimiento organizativo-empresarial de las organizaciones. Esta medida fue tomada debido a que los procesos de contratación por parte del PNUD son lentos
Desarrollar un plan de capacitación para jóvenes interesados/as en desarrollar habilidades técnicas, administrativas y contables que sirvan a los grupos formados por el proyecto	En proceso	La temática está en proceso de elaboración, a terminarse en junio
Programar e iniciar las actividades de promoción y preselección previas al cierre del ejercicio fiscal para vincular con mayor rapidez las actividades de asignación de recursos en los proyectos de inversión	Cumplida	A partir de febrero, se hizo reajuste en el tiempo de atención, para hacer más eficiente los tiempos para la pre-inversión. Trabajo realizado en coordinación con todos los Componentes
Participar en el diseño de la estrategia de	En proceso	De manera articulada con los

colocación de los recursos provenientes del fideicomiso para asegurar que existan mecanismos que faciliten a mujeres y jóvenes el desarrollo de actividades de negocios articulados a cadenas de valor.

Componentes 1 y 4 se han definido las siguientes acciones estratégicas para garantizar la colocación de los recursos provenientes del fideicomiso

Principales Logros

36. Promocionar y presentar el Proyecto en 36 organizaciones de los departamentos de La Paz, Cuscatlán y San Vicente.
37. Registrar solicitudes y caracterizar 36 organizaciones.
38. Realizar 8 diagnósticos socio empresarial y planes de fortalecimiento organizacional para posterior análisis para incluirlos en planes de negocios.
39. Obtener un consenso entre Componentes para utilizar una herramienta que complemente el avance de las organizaciones en las áreas determinadas por el PROFOR: Estructura organizativa y funcional de la organización, Nivel gerencial y de gestión, Administración y gestión, Aspectos legales, Capacidad económica, Aspectos técnicos de la inversión, Aspectos productivos y comerciales, Aspectos económicos, Capacidad de la organización en adquisiciones, y Logros/impactos/limitantes.
40. Transferir conocimientos de productor a productor beneficiarios/as de proyectos FIDA, mediante dos giras de intercambio.
41. Se establecieron 2 vínculos estratégicos entre las organizaciones y los gobiernos locales. Gobierno local de San Vicente y Chinchontepec de R.L. para reparar 64.5 Km de caminos rurales hacia las parcelas de los productores, para facilitar el transporte de la cosecha; ii) gobierno local de Verapaz y ACOPAVE de R.L. para la Agrotienda de la organización.

Dificultades y limitaciones

42. El Componente cuenta con tres técnicos para las cuatro zonas de atención, realidad que limita y retrasa la implementación de la estrategia y el desarrollo de actividades.
43. Los procesos de formación y capacitación son elementos claves para el desarrollo de un determinado territorio. La Misión identificó que la actual estrategia utilizada para desarrollo de capital humano carece de una inversión metodológica, uniformización de intervenciones y desarrollo de materiales de capacitación. Todos estos elementos permitirán al Proyecto actuar en escala, con mayor rapidez y menor costo.
44. Se requiere fortalecer las capacidades y competencias de los técnicos que garantice la calidad de las intervenciones en acompañar y aportar a la generación de recursos, competencias y capacidades que la fortalezcan, de acuerdo a las particularidades de cada territorio, las realidades de los municipios, y las redes de intervención local.
45. Se observa la necesidad de plantear una gestión orientada a resultados con la colaboración y responsabilidad de todos los Componentes del Proyecto. El intercambio continuo de información contribuiría a alimentar la base de datos formal y conocer oportunamente la totalidad de los beneficiarios/as, las asociaciones, y el estado de las intervenciones. Esto contribuirá definitivamente al monitoreo y ajuste de la estrategia de intervención del Componente y a profundizar la sinergia con las actividades de género.
46. El temario, la carta didáctica y la guía de capacitación para el Componente se están elaborando con la base en el diagnóstico, las recomendaciones del plan de fortalecimiento y los resultados de la herramienta Cerrando Brecha. El retraso en la implementación de la capacitación, incide en la

disminución de la capacidad de acción de las asociaciones, en la satisfacción de sus objetivos y necesidades (en especial de los jóvenes) y en el fortalecimiento de los vínculos de confianza social.

Medidas acordadas

Medida acordada	Responsables	Fecha estimada
Terminar el diseño y validar la herramienta única para evaluar y dar seguimiento las asociaciones	Gerencia administrativa, Coordinadores, Coordinadores Zonales, Técnicos en Seguimiento	Julio 2013
Terminar la contratación del personal zonal	Dirección, Componente I PNUD	Agosto 2013
Diseñar una estrategia para fortalecer las capacidades de los enlaces gerenciales en apoyo a las organizaciones	Coordinadora de Componente	Agosto 2013
En coordinación con los Componentes diseñar, planificar y desarrollar un plan de capacitación que contribuya al incremento de habilidades y destrezas para el desarrollo humano, el fortalecimiento organizacional y la autogestión social, tanto para hombres, mujeres y jóvenes del proyecto, como para el equipo técnico. Incluir: seguridad alimentaria, empoderamiento rural y equidad de género.	Coordinadores de Componentes Coordinadores Zonales Técnicos en Seguimiento	Agosto 2013

Recomendaciones

47. La Misión recomienda que el proyecto defina una estrategia para fortalecimiento del capital humano con base en dos líneas: 1) Definición del paquete patrón de formación del Proyecto que puede ser aplicada en su totalidad o de forma modular, contemplando los temas claves de fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales; 2) Definición de una metodología que permita la variedad de temas y contenidos de acuerdo a la demanda, lo que sería un nivel más avanzado para grupos que requieren una atención de más alto nivel. Basado en estas dos líneas, el proyecto debe definir claramente su kit y materiales metodológicos y sus talleres de multiplicadores, con vistas a mantener el patrón de intervención.
48. Durante una de las visitas de campo, se observa que el líder de la asociación contribuye a propiciar la desigualdad en las relaciones de poder. Con el objetivo de disminuir este tipo de actuaciones probables en otras asociaciones, es importante que la capacitación³ contribuya a reducir estas desigualdades, a reconocer los derechos a la participación y el acceso equitativo a los beneficios del Proyecto.
49. La capacitación deberá i) promover el desarrollo humano de los pequeños productores/as, ii) desarrollar habilidades y destrezas para la articulación y sostenibilidad personal de las relaciones de capital social, iii) fomentar un proceso social de participación que incluya iniciativas para

³ Diseñada en módulos escalonados y programada para usuarios/as y técnicos/as a lo largo de la vida del Proyecto con la participación de todos los Componentes y evaluando la pertinencia de la temática de acuerdo al tipo de asociación.

concertar alianzas y encuentros entre instancias territoriales de la comunidad y la acción social del municipio.

50. La capacitación deberá poner énfasis en las mujeres y jóvenes participantes, previo análisis de sus demandas y necesidades y con miras a incluirlos/as en cadenas de valor generadoras de ingresos. Durante las visitas de campo se observó que la asistencia técnica y los procesos de capacitación ofertada no están orientados necesariamente al desarrollo de las competencias que favorecen el empoderamiento, sino más bien a la resolución de problemas; ejemplo de ello es la formulación del Plan de Negocios de manera unilateral desarrollada por el consultor en la organización ASAESCLA DE RL, según lo manifestado por el presidente de la misma.
51. Como resultado de la capacitación, las asociaciones deberían haberse fortalecido institucionalmente y ser capaces de elaborar planes de acción en territorios específicos, tendientes a la gestión y distribución de las oportunidades institucionales.
52. Siguiendo el modelo de aprendizaje constructivista propuesto para las capacitaciones, se recomienda en conjunto con el Componente de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, proponer un proceso interactivo de aprendizaje, en el cual las asociaciones asuman la responsabilidad, el seguimiento y la evaluación de las condiciones y los recursos del medio ambiente; y el conocimiento de los acuerdos y las leyes pertinentes, favoreciendo la posibilidad de elaborar una estrategia de protección y cuidado que tenga en cuenta las particulares necesidades y condiciones de su territorio, permitiendo así una mayor flexibilidad y posibilidades de modificaciones.
53. Otras temáticas primordiales de capacitación son i) seguridad alimentaria: disponibilidad y acceso para adquirir alimentos apropiados, utilización biológica de los alimentos⁴, derecho a la disponibilidad; ii) Empoderamiento rural y equidad de género: herramientas de diagnóstico rural participativo y análisis de género⁵ que contribuyan al análisis del contexto asociativo, las actividades, los recursos y las necesidades.
54. La implementación de las actividades del componente ha tomado un prolongado tiempo, sin embargo, sería valioso empezar a sistematizar los aprendizajes generados para aportar al mejoramiento continuo de su propia práctica.

Componente 2. Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales

55. El propósito principal de este Componente es aumentar la capacidad productiva de los pequeños productores organizados, a la vez que revertir los procesos de deforestación, erosión de suelos, deterioro del medio ambiente y la pérdida de agua disponible para uso humano y la producción.
56. Las principales acciones del Componente son: Apoyo para la formulación de planes con enfoque de seguridad alimentaria y nutricional; proporcionar asistencia técnica y capacitación; promover diversificación agrícola y las tecnologías tradicionales de manejo de los recursos naturales; ejecutar obras de rehabilitación, reforestación y promoción de una agricultura de conservación; acciones de prevención y obras de mitigación de riesgos específicos en micro-cuencas y educación ambiental en las escuelas del área de influencia.

4 A través de una alimentación adecuada, agua potable, sanidad, y atención médica, para lograr un estado de bienestar nutricional en el que se satisfagan todas las necesidades fisiológicas. FAO

5 Mapa actual de la organización, mapa futuro, historia, líneas de tendencia, reloj de 24 horas, calendario de actividades, diagrama institucional.

Principales acciones/actividades desarrolladas

57. En cuanto al avance con relación al marco lógico se tiene que ha sido en promedio general de 56%, presentando mayor alcance aquellas relacionadas a las familias atendidas para el desarrollo de parcelas en las cuales se convierten en facilitadores comunitarios; otras que merecen mayor atención como el desarrollo de capacidades en manejo y conservación de recursos naturales.
58. A la fecha el Componente concentra atención a las familias más vulnerables, principalmente las que se encuentran en pobreza y pobreza extrema, esto de acuerdo con los objetivos del Plan de Agricultura Familiar y Nutricional (PAF-SAN) impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. En este año se ha iniciado la gestión de proyectos ambientales con relación al manejo de micro-cuencas para beneficio de las comunidades.
59. Se continúa trabajando con los 17 municipios (en relación a los 66 de atención del Proyecto), los cuales se encuentran dentro de los 100 caracterizados en pobreza y pobreza extrema y de mayor grado de vulnerabilidad ambiental priorizados por el Gobierno, en los cuales se brinda atención integral; desarrollo de huertos productivos, talleres hogareños, cocinas mejoradas, módulos de especies menores, dotación de árboles frutales e incentivos o activos productivos por medio de la implementación de la metodología del PAF-SAN de la FAO.
60. Actualmente el Proyecto está atendiendo a 29 organizaciones incluidas en los municipios priorizados, para lo cual cuenta con 30 técnicos, 24 financiados por el Proyecto y 6 son por Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA). Dentro de estas se da atención a 7,068 personas (62% mujeres).
61. La implementación de acciones se realiza en coordinación con el CENTA, gobiernos locales, el Ministerio de Salud y FAO, articulando con las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la sostenibilidad de las acciones debido a que estas instituciones tienen presencia en los territorios de manera permanente.
62. Fueron elaborados los términos de referencia y se brindó apoyo para la contratación del equipo conjunto de consultores/as, que apoyan a las familias beneficiarias en PAF-SAN, comunicaciones, formulación de proyectos ambientales, especialista nutricional, ejecución de proyectos ambientales y programa de educación ambiental así como el Coordinador Zonal del Subcomponente de producción sustentable.

Cuadro resumen del avance físico anual (avance de metas) respecto al POA 2013
(Incluye un promedio general del avance físico anual del Componente)

Acciones realizadas	Unidad de medida	Ejecución Física		
		Programado	Ejecutado a Mayo	% de Avance
Asistencia técnica y capacitación por medio de transferencias a las organizaciones beneficiarias				
Asistencia Técnica y capacitación por medio de Escuelas de Campo	Organización Asistida	29	29	100
	Escuelas de campo implementadas	29	27	93
	Productor(a)	8,816	7,068	80
Dotación de incentivos para la producción y Mejoramiento del hogar*	Familia	1,442	340	23.58
Asistencia Técnica especializada de apoyo a las organizaciones				
Asistencia técnica especializada en aspectos nutricionales	Informes	11	4	36
Asistencia técnica especializada en comunicación	Informes	9	0	0
Asistencia técnica especializada en adquisiciones	Informes	9	2	22
Rehabilitación y manejo de los recursos naturales				

Acciones realizadas	Unidad de medida	Ejecución Física		
		Programado	Ejecutado a Mayo	% de Avance
Acciones para la rehabilitación y manejo de los recursos naturales**	Familia	2,966	1,637	55.2
Implementar obras de conservación de suelo y agua	Manzanas	29	5	17.24
Capacitación en implementación de obras de conservación de suelo y agua	Familia	464	744	160
Formulación de proyectos ambientales	Proyecto formulado	8	3	37.5
Ejecución de proyectos ambientales (Transferencia a organizaciones)	Proyecto ejecutado	8	0	0
Diseño e implementación de un programa de educación ambiental y recursos naturales para población beneficiaria del Proyecto	Programa	1	0	0
Asistencia técnica especializada en recursos naturales	Informe	9	0	0
Promedio de avance				49.1%

63. De acuerdo a los datos revisados por la Misión, el Componente presenta una ejecución de 50% con respecto a las metas previstas en el POA 2013 con importantes avances en algunas metas programadas. Dentro de las que presentan poca ejecución se espera un mayor avance en el segundo semestre del año, entre ellas la ejecución de los diferentes proyectos ambientales pendientes de formulación y aprobación para su ejecución definitiva en campo. Se informó a la Misión que el programa de educación ambiental se ejecutará en las escuelas que se encuentran dentro de la micro-cuenca sujeto de estudio en el plan de manejo.

Medidas anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Implementar reservorios de agua en las zonas más vulnerables para dar continuidad a la producción en la estación seca	En proceso	Identificado y realizado los perfiles de 8 proyectos ambientales, de estos 3 corresponden a cosecha de agua; pendiente la entrega de los perfiles de proyecto para el mes de Junio para luego someterlos al comité de inversiones.
Identificar y desarrollar proyectos ambientales que consideren como unidad de planificación, cuencas que se encuentran en la zona de influencia del Proyecto, con la finalidad de conservar los recursos; Agua, Suelo y Bosque.	En proceso	Realizado un estudio de la micro-cuenca del río Jiboa que forma parte del plan de desarrollo municipal de Verapaz, que incluye 3 proyectos ambientales (manejo de micro-cuenca y reforestación) en proceso de formulación.
Agilizar la contratación del zonal de Producción Sustentable, Especialista en Medio Ambiente y la nutricionista encargados de dar seguimiento al avance de las acciones del componente de Producción Sustentable	En proceso	Contratados la Nutricionista y el Coordinador de la Zona III de producción. Pendiente el especialista de Medio Ambiente, elaborado los TDR, para su contratación.
Gestionar la contratación de personal técnico y asignación de fondos para las organizaciones atendidas bajo el PAF-SAN en octubre -noviembre de cada año, a fin de garantizar que al inicio del año calendario se cuente con los recursos necesarios e iniciar las labores agropecuarias cuando se presente condiciones favorables.	Cumplida	Las gestiones de contratación se iniciaron durante el mes de diciembre de 2012, incorporándose a las actividades en enero de 2013
Facilitar estrategias y herramientas a las Familias Demostradoras que permitan un efectivo seguimiento en campo de las acciones de réplica que realizan las familias irradiadas.	Cumplida	Adoptada la estrategia de acuerdo a la metodología proporcionada por FAO. El personal técnico destacado en las organizaciones facilita las herramientas para que las familias demostradoras transfieran los conocimientos necesarios a las familias irradiadas, se continúa trabajando en esa

Principales Logros

64. El Proyecto continua trabajando con la metodología PAF-SAN, así como las diferentes estrategias de intervención tales como: talleres de identificación de oportunidades, planes de finca hogar, metodología de las familias demostradoras e irradiadas, escuelas de campo, talleres hogareños y mecanismo de incentivos.
65. Las organizaciones apoyadas reciben acciones de capacitación con enfoque de manejo de micro-cuenca. Estas acciones incluyen: capacitación de productores en temas productivos y manejo de recursos naturales como son obras de conservación de suelo y agua, implementación de sistemas agroforestales con pequeñas plantaciones de árboles frutales.
66. La continua coordinación con instituciones como el Ministerio de Salud que apoya el PAF-SAN a nivel regional, departamental y local permite la mejora continua de las acciones de desarrollo en los territorios bajo asistencia.

Dificultades y limitaciones

67. La poca integración, a nivel de estrategia y de operación, entre las actividades realizadas por cada uno de los Componentes dificulta la apertura para la inclusión de acciones que deberían ir encaminadas a darle sostenibilidad a los diferentes planes productivos y de negocios. Esta complementariedad es lo que posibilita potenciar aún más los posibles resultados de una iniciativa de desarrollo..
68. La tardanza en la contratación del equipo técnico de campo dificulta la ejecución de los trabajos programados, además el nuevo equipo fue sujeto de procesos de inducción que requiere un tiempo de adaptación para conocer el área y empatar con las familias bajo asistencia.
69. Para que se aprueben los Proyectos Ambientales en el comité de inversiones será necesario reformar el reglamento de aprobación, por ejemplo con una enmienda, incorporando los criterios de evaluación de este tipo de proyectos, principalmente que el reglamento actual del comité solamente considera para evaluación de Proyectos Productivos, de negocios y para microempresas.
70. La seguridad alimentaria se logra a partir de la combinación de por lo menos los siguientes factores: cantidad, calidad, disponibilidad e inocuidad de alimentos, información y participación en políticas públicas. La Misión identificó que hay oportunidades para el perfeccionamiento de la intervención del proyecto a nivel de seguridad alimentaria, de forma especial a la información relacionada sobre aspectos nutritivos y a las políticas públicas.

Medidas Acordadas

Medida acordada	Responsable	Fecha estimada
Incorporar los criterios de aprobación para los proyectos ambientales en el reglamento de inversión.	Director de Proyecto Coordinador Componente 2	Junio 2013
Vincular las acciones entre los componentes 2 y 3 para gestionar actividades conjuntas y promover las sostenibilidad de los diferentes emprendimientos.	Coordinador del componente 2 Coordinador del Componente 3	Julio 2013
Identificar las acciones relacionadas a la producción sustentable que se desarrollan en los planes de negocio para fortalecerlas.	Coordinador del Componente 2	Julio 2013
Desarrollar una matriz de evaluación que permita revisar la metodología de campo para garantizar que la cobertura se esté cumpliendo.	Coordinador del Componente 2	Agosto 2013
Presentar una solicitud de no objeción al FIDA para ampliar el monto de US\$50,000 a US\$348,855, de las acciones para la rehabilitación y manejo de los	Director de Proyecto Coordinador del Componente 2	Julio 2013

recursos naturales donde se indiquen actividades con metas específicas e incentivos asociados que servirán para lograrlo, incluyendo mecanismo de operación para alcanzarlas.		
Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la capacidad técnica del equipo que brinda asesoría a los beneficiarios, que el aspecto de la nutrición sea más evidente en la intervención a través de la elaboración de materiales educativos y promoción de espacios de acción y reflexión	Coordinador del Componente 2	Agosto 2013
Conectar las discusiones técnicas estratégicas elevando el tema de seguridad alimentaria a nivel de derechos, lo que implica diálogo entre beneficiarios y actores gubernamentales a nivel local y nacional	Coordinador del Componente 2	Agosto 2013

Recomendaciones

71. Las diferentes organizaciones donde se establecen las ECAs y las parcelas de las familias demostradoras deben contemplar la implementación de huertos de plantas medicinales, plantas comestibles nativas reconocidas por su alto valor nutricional para combatir la inseguridad alimentaria de las familias involucradas para generar el impacto y los resultados esperados en la metodología PAF-SAN, además de propiciar un mejoramiento en el nivel de vida de las familias atendidas.
72. Integrar los procesos de asistencia técnica del Componente de producción sustentable y de manejo de recursos naturales a los diferentes planes vinculados al Componente de negocios rurales, con el objetivo promover todas las acciones que garanticen el desarrollo integral del plan.
73. Para continuar con el acompañamiento técnico a las familias y sus organizaciones y que éste sea oportuno, es necesario que se gestione la asignación de los recursos y evaluar la contratación de los técnicos de acuerdo a como vayan siendo requeridos, de esta manera planificar y adecuar el trabajo con la debida anticipación.

Componente 3. Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales

74. El objetivo global del Componente 3 es desarrollar y reforzar las capacidades empresariales a la vez que se promueve la creación y modernización de negocios rurales y microempresas competitivas –agropecuarias y no agropecuarias –, desde una perspectiva de cadenas de valor, desarrollo local sustentable y equidad de género, para aportar a la generación de empleo y de ingresos de las familias rurales pobres.
75. Bajo dos vertientes principales: Desarrollo y Modernización de Negocios Rurales y Fomento al Acceso a Mercados Dinámicos, este Componente ejecuta tres líneas de acción principales: i) promoción y apoyo al desarrollo de nuevos negocios y microempresas rurales; ii) modernización y expansión de negocios y microempresas rurales existentes; y iii) servicios de apoyo técnico y empresarial.
76. Las actividades del Componente se enfocan hacia el fortalecimiento de unidades productivas y organizaciones de productores; identificación y fortalecimiento de la competitividad de encadenamientos *hacia delante* y *hacia atrás*, buscando mayor calidad y productividad.
77. En la práctica mediante este Componente se ejecutan diversas acciones de apoyo a la formación empresarial; asistencia técnica especializada; formulación de planes de negocios; mecanismos concretos de mejora de la competitividad y de información comercial para el acceso a mercados por medio de redes de abastecimiento y producción; un esquema de coinversiones (no

reembolsables) productivas y de apoyo a la modernización; y facilitación de acceso a fondos de crédito.

Principales acciones / actividades desarrolladas

78. En relación a las metas de marco lógico, el Componente alcanzó una ejecución de un 48.8% en términos generales, considerando todas las líneas donde se reporta información sobre indicadores. Según lo informado, se aprecia un déficit mayoritario en los indicadores relacionados con: el número de empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, organizaciones productivas/empresas rurales legalmente establecidas y el número de microempresas rurales creadas y operando.
79. Durante 2013 el Componente de negocios rurales ha presentado a evaluación del comité de inversión 11 organizaciones, aprobándolos en su totalidad.
80. La meta de ejecución financiera del Componente de Negocios Rurales para el 2013 en el fondo de Coinversión para negocio y micro empresa, asciende a un total de US\$ 526,690.00, de los cuales a la fecha se tiene aprobado por el Comité de Inversiones un monto de US\$ 134,239.00 equivalentes al 25.5% de la ejecución del fondo de coinversiones.
81. Se ha monitoreado la ejecución física y financiera en 62 planes de negocio financiados a nivel de negocios rurales y micro empresas desde 2011 a la fecha; como resultado se pudo determinar que de US\$ 2,115,742.80 aprobados en el Comité de Inversiones, se ha transferido a las organizaciones \$ 1,944,532.33, del cual se ha ejecutado el 68% y se cuenta con un saldo de US\$ 617,485.45.
82. En relación al monto para asistencia técnica transferido de 2011 a la fecha, se tiene un total de \$ 455,809.60, monto que ya se ejecutó a nivel de campo y se está en proceso de liquidación por cada coordinador zonal.
83. Referente a las microempresas, en el POA 2013, se contempló financiar 14, con un financiamiento de US\$ 83,200.00; de las cuales, se han aprobado por el comité de inversiones 6 organizaciones con un total de US\$ 68,769.00. Para el financiamiento de las 8 microempresas restantes, se solicitará una mayor asignación presupuestaria para cubrir la meta planificada y apoyar los grupos de jóvenes y mujeres que están participando en este momento.
84. En la cosecha 2012/2013, se comercializaron 43,085 quintales de maíz, 56,000 quintales de sorgo y 125 quintales de frijol para semilla, que representó una venta total para las organizaciones de US\$ 1,625,911.69 lo cual generó más y mejores ingresos para los productores.
85. En la cadena de hortalizas se ha avanzado con la tecnología bajo cobertura contando ya con un total de 111 invernaderos que están distribuidos en los departamentos de San Salvador, Cuscatlán y Cabañas. El área techada corresponde a 38,833 metros cuadrados, equivalente a 5.5 manzanas.

Cuadro resumen del avance físico anual (avance de metas) respecto al POA 2013
(Incluye un promedio general del avance físico anual del Componente)

Acciones realizadas	Unidad de medida	Ejecución Física		
		Programado	Realizado a Mayo	% de Avance
Desarrollo de negocios rurales y microempresas				
Formulación de planes de negocios	Plan de Negocio formulado	11	9	82
Presentación y aprobación de proyectos (Nuevos y antiguos)	Comité de inversión	5	3	60
Planes de negocio implementados	Plan de negocio implementado	11	1	9
Asesorías especializadas para fortalecimiento empresarial	Organización	8	5	62
Apoyo en el control de fondos de inversiones y/o asistencia técnica a grupos de productores(as) beneficiarios(as) del Proyecto.	Número de informes de supervisión	14	6	43
Desarrollo organizacional				
Actividades de apoyo al desarrollo organizacional, enfocadas a la participación de eventos de comercialización (ruedas de negocio, promoción comercial, ferias nacionales e internacionales)	Organización/ Microempresa	4	1	25
Actividades de apoyo al desarrollo organizacional, enfocadas a la organización de eventos de comercialización (ruedas de negocio y ferias)	Eventos organizados	2	0	0
Microempresas agrícolas y no agrícolas				
Elaboración de diagnósticos micro empresariales	Diagnóstico	14	7	50
Formulación de perfil de planes de negocios	Plan de Negocio	14	7	50
Microempresas financiadas	Microempresas Financiadas	14	5	36
Asistencia técnica				
Asistencia técnica en producción (CDP)	CDP	60	36	60
Promedio de avance del componente 3				37.9%

Medidas anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Evaluar la incorporación del apoyo de productores de arroz en el Componente de negocios rurales.	Cumplida	La cadena de granos básicos incluye solamente maíz y frijol. Debido a las necesidades de los beneficiarios se han realizado gestiones de apoyo a organizaciones que tienen vinculados productores de arroz. Esta acción se está trabajando principalmente con ASAESCLA y San Marcos de la Cruz, organizaciones que tiene dentro de sus socios productores de arroz.
Capacitar en materia de diseño, mercadotecnia y control de calidad a las organizaciones de artesanías.	Cumplida	Actualmente ya se cuenta con el apoyo técnico de una consultora especialista en el área de diseño y normas de calidad de los productos.
Establecer planes de negocios rurales para la transformación de la pulpa del marañón, incorporando mujeres y jóvenes.	Cumplida	La Asociación Cooperativa Juventud Rural está siendo apoyada por el Proyecto, ya se elaboró el plan de negocios y se realizó una inversión de US\$ 12,000.00 de los cuales ya se transfirió el primer desembolso por US\$ 7,200.00. Actualmente están en capacidad de procesar la pulpa de marañón para la elaboración de bebidas. Se está pendiente de obtener el registro sanitario para concretar la venta en tiendas.
Asesorar agricultores y cafetaleros en negociaciones para lograr mejores precios por la calidad de su producto.	En proceso	Se está en proceso de gestión para reincorporar a la Cooperativa Tepeczunt, del departamento de la Paz, al sistema de Comercio Justo. Ellos gozaban de la certificación, pero debido a problemas económicos la perdieron. Se está en proceso de documentación de archivos respectivos.
Incorporar valor agregado a la producción de café y marañón asesorando a productores en el diseño de empaques y registro de marca.	En proceso	Con organizaciones tales como CDMYPE, ACPAMDRES, UNION y TEPECZUNT, se tienen diferentes grados de avance en la elaboración de nuevos diseños de empaques, registros de marca, registros sanitarios y código de barras para su comercialización en el mercado formal.
Fomentar el uso de la capacidad instalada ociosa en la agroindustria incorporando la producción de frutas deshidratadas.	Cumplida	Esta actividad ya fue considerada en el plan de negocios de APRAINORES, constituyéndose en un rubro más de la producción. Ante los problemas actuales presentados en la cosecha de marañón, este rubro es fundamental para la economía de la empresa.
Construir alianzas entre productores agropecuarios y centros de acopio, para mejorar las cadenas de valor, vía mejores precios y reducción de costos.	En proceso	La alianza entre PMA, CONAMYPE y el Proyecto, está apoyando la formación de la Federación de organizaciones de productoras/res, procesadoras y comercializadoras de granos básicos. Esta será integrada por 10 organizaciones de los departamentos de San Vicente y Cabañas, donde se encuentran vinculados cuatro Centros de Acopio. En apoyo a la cadena de frutas, la alianza con instituciones como CONAMYPE, Ministerio de Economía, FADEMYPE y FUNDE se han ejecutado las siguientes acciones conjuntas: realización de un Estudio de Mercado, creación de la marca región de frutas, potenciación del centro de acopio y el diseño de planta agroindustrial.

Principales logros

86. Las inversiones realizadas en función de los planes de negocios ya están dando sus primeros frutos. Los negocios ya están generando ganancias, entre los ingresos generados vinculados a las cadenas, se observan los siguientes logros: En la cadena de Granos básicos, siete organizaciones han generado un ingreso de (US\$ 1,623,656.75), en la cadena de frutas tres organizaciones presentan un nivel de ventas de (US\$ 272,800.00), en la cadena de ganadería cinco organizaciones reportan (US\$ 387,071.29) de venta, en la cadena de la miel una organización reporta (US\$ 100,000.00) y en hortalizas una organización reporta ingresos por (US\$ 14,400.00).

87. Se está impulsando un proceso de consolidación de oferta de hortalizas en tres centros de acopio los cuales son ACATONACA, ACOOACH Y HORTALICEROS DE CUSCATLAN. Los tres centros de acopio ya cuentan con código de proveedores de Walmart y uno de ellos ya es proveedor de Supermercado Selectos del Grupo Callejas.
88. En relación a la cadena de miel, con la organización APICABAÑAS de R.L. en el año 2012 se vendieron de forma asociativa 60,000 lb de miel para la exportación, en el cual precio promedio por quintal fue de US\$ 110.00, generando US\$ 66,000.00 y se vendieron 40,000 lb de miel envasada para el mercado local de forma individual por los socios, lo cual generó un ingreso de más de US\$ 40,000.00.
89. En relación a la innovación tecnológica el Componente está trabajando por incorporar algunos equipos, accesorios y maquinaria que favorezcan la modernización de los procesos y actividades agropecuarias con la finalidad de buscar la competitividad de los asociados y asociadas en torno a sus empresas y se facilite la vinculación a los diferentes eslabones de las cadenas de valor.
90. En relación a las actividades del proceso de articulación y vinculación a mercados, se han venido desarrollando una serie de iniciativas para lograr la apertura de mercados, concretando niveles de ventas de relevancia de granos básicos, hortalizas, exportaciones miel; y acciones de facilitación del acceso a compras públicas.
91. El grado de tecnificación en el manejo de los invernaderos ha permitido mejores conocimientos en los productores, principalmente en los grupos de jóvenes que están en las organizaciones, estos jóvenes se encuentran con los conocimientos suficientes para ofrecer servicios en el diseño, montaje y manejo de los invernaderos a otras organizaciones o productores individuales.
92. La calidad observada en los planes de negocios analizados, constatando la inclusión de rubros importantes tales como: asistencia técnica y la previsión de los fondos para la reposición de activos fijos por depreciación de los mismos, permite visualizar un buen panorama acerca de la sostenibilidad de dichas inversiones.

Dificultades y limitaciones

93. Algunas organizaciones que han sido financiadas con fondos de inversión y antes contaban con asistencia técnica en producción por parte del MAG y el IICA, en la actualidad ya no disponen de dicha asistencia técnica debido al retiro del personal técnico de campo. Esto podría limitar el proceso de aprendizaje en las organizaciones que eran objeto de atención.
94. Los fondos de inversión del POA 2011, se transfirieron a las organizaciones a inicios del 2012 y durante el mismo año al Componente se le asignó una mayor ejecución financiera en el POA, a la cual se respondió satisfactoriamente, pero se generó un desbalance entre la ejecución financiera y la ejecución física de los proyectos, por tener que ejecutar dos presupuestos en el mismo año.
95. La falta de una adecuada coordinación e integración entre los componentes del Proyecto atenta contra el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan para los grupos atendidos. De manera puntual, se hace referencia a la necesidad de una mayor vinculación con los componentes 2 y 4.

Medidas acordadas

Medida acordada	Responsable	Fecha estimada
Continuar fortaleciendo los vínculos entre las organizaciones de productores por rubro productivo, buscando una coordinación	Director de Proyecto Coordinador de	Agosto 2013

Medida acordada	Responsable	Fecha estimada
para una integración con otras organizaciones, construyendo el concepto de cadenas de valor a nivel de país.	Componente 3	
Adoptar acciones que aseguren una mayor integración con el componente 2 para dar continuidad en la atención de aquellos grupos de pequeños productores que han sido apoyados con proyectos de producción sustentable y que muestran un espíritu emprendedor,	Coordinador y zonales del Componente 3	Julio 2013
Concretar una mayor integración y coordinación con el componente de Servicios Financieros Rurales para apoyar el interés en asistencia crediticia para la ampliación del negocio y apoyar de manera ágil en el proceso de gestión de crédito.	Coordinadores de los Componentes 3 y 4.	Julio 2013
La construcción de la inteligencia de mercado es una combinación de capacidades, oferta, demanda, información y decisión. Los grupos productivos que nunca han tenido una experiencia regular de comercialización, deben ser insertados al mercado de forma gradual y de acuerdo a su nivel de desarrollo, con el objetivo de sobrepasar los desafíos de forma proporcional y progresiva. Durante la misión se identificó que hay varios diálogos con supermercados para el acceso a mercados, lo cual es importante y valorable. Sin embargo, poco se observó a nivel de estrategia para desarrollo de los mercados locales, donde probablemente los grupos tendrían más ventaja competitiva. Recomendación , la misión recomienda que el proyecto haga un mapeo que contemple: las diversas iniciativas productivas y sus respectivas territorialidades, la demanda por productos a nivel local, las oportunidades de compras públicas por el gobierno local y nacional, el potencial de fortalecimiento o desarrollo de mercados públicos y la logística. Con base en esto el proyecto debe definir un plan de acción para dinamización de los mercados locales.	Coordinador y zonales del Componente 3	Julio 2013
Dar continuidad a las oportunidades de mercado materializadas con las exportaciones realizadas en la cadena de la miel, buscando una optimización en los volúmenes a exportar, mediante la incorporación de otras organizaciones de productores a nivel nacional y fortaleciendo con acciones concretas la cadena de valor nacional de la miel.	Coordinador de Componente 3	Diciembre 2013
Apoyar mediante una capacitación especializada en el manejo de empresas de servicios a los grupos de jóvenes que han adquirido destrezas en el diseño y manejo de los invernaderos para que ellos puedan vender servicios a otras organizaciones que se inician esta actividad productiva.	Coordinador y zonales del Componente 3	Agosto, 2013
Desarrollar un proceso de capacitación a las organizaciones de productores que han evidenciado una ejecución exitosa en el manejo de sus inversiones, para que utilicen el Plan de Negocios como una herramienta de gestión empresarial de manera recurrente año con año, para la proyección ascendente de sus empresas.	Coordinador y zonales del Componente 3	Septiembre 2013

Recomendaciones

96. La buena calidad de los Planes de Negocios de las organizaciones visitadas, permite asegurar la implementación de algunas inversiones con un buen nivel de posibilidades de desarrollo exitoso y sostenible. Sin embargo, considerando algunas variaciones observadas en la calidad de los mismos, se sugiere organizar y desarrollar un taller con los consultores que acompañan y dirigen la elaboración de los Planes de Negocios para procurar estandarizar la calidad de los mismos, poniendo especial énfasis en la inclusión de los rubros de costo del capital, costo de la asistencia técnica y provisión de la depreciación de los activos fijos de la organización.
97. Los resultados promisorios observados en el desempeño de algunos grupos de productores en el montaje de sus inversiones productivas, da la pauta para sugerir al proyecto que fomenten el

espíritu de solidaridad y de compromiso de dichos grupos para compartir con otras organizaciones que inician los procesos de desarrollo, mediante de diálogos de gestión entre homólogos para fomentar procesos de enseñanza-aprendizaje.

Componente 4. Servicios Financieros Rurales

98. El objetivo de este Componente es facilitar el acceso a los servicios financieros rurales a través del fomento de un mercado de servicios financieros, profundizando y expandiendo la intermediación financiera y el acceso a servicios financieros básicos y especializados para beneficio de las familias rurales pobres, los productores organizados y los demás grupos-objetivo identificados de la región Central y Paracentral.
99. Dentro de los objetivos específicos, se encuentran los siguientes: i) desarrollo y expansión de Intermediarias Financieras Rurales (IFI), en la zona de influencia del Proyecto; ii) desarrollo de una oferta viable de servicios adaptados básicos (microfinanzas) y especializados; iii) creación de mecanismo de movilización del ahorro rural como base de recursos de la intermediación financiera que tenga incluido el ahorro potencialmente derivado de las remesas monetarias de los migrantes, para su reinversión (a través del sistema de IFI; iv) construcción de capacidades financieras locales que involucren la participación social de las comunidades y las organizaciones de productores; y v) apoyo a la introducción de innovaciones financieras para el desarrollo económico rural, y la vinculación de la inversión potencial de las remesas monetarias de los migrantes, en sus zonas y comunidades de origen.
100. Como parte de la estrategia operativa del Proyecto, las principales líneas de acción se describen a continuación: i) disposición de un fideicomiso para fomentar la intermediación financiera y las microfinanzas rurales; ii) establecimiento de un mecanismo de calificación de IFI, que incorpore normas y criterios organizacionales y financieros, además de vocación de servicio y relevancia de productos; iii) capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento institucional y transferencia de tecnología organizacional y de apoyo informático para las IFI para facilitar la oferta diversificada de productos y servicios especializados, a productores y microempresarios; iv) promoción del ahorro para la creación de activos financieros familiares y acciones específicas de capitalización con enfoque de género; y v) movilización de las remesas monetarias de los migrantes en esquemas de ahorro local y de coinversión productiva.

Principales Acciones / Actividades desarrolladas

101. Debido a que este Componente no ha avanzado hasta la fecha, por diferentes limitantes, el cumplimiento de las metas estipuladas en el marco lógico no se ha llevado a cabo.
102. Los documentos de “Terminación y Finiquito de Fideicomiso” y “Contrato de Administración de Fondos”, el Ministerio de Hacienda ha comunicado a la Oficina de Asuntos Jurídicos del MAG que se puede proceder a la firma de la liquidación del Fideicomiso MAG-BFA-PRODAP.
103. Durante 2013, se ha continuado con la asesoría en el trámite de solicitudes de crédito con el BFA, básicamente en la elaboración de información relevante como presupuestos y justificación de la solicitud para 4 organizaciones por un monto total de US\$ 82,000.00, destinados a capital de trabajo y compra de terreno, con lo cual se beneficiará a 134 asociados.
104. Con Alba Alimentos se apoyó la gestión de 395 solicitudes de crédito para granos básicos, por un monto aproximado de US\$ 158,000.00, con un promedio de US\$ 400.00 por productor.
105. Los financiamientos a las organizaciones no se han concretado, ya que éstas tienen pendiente la presentación de escrituras de las propiedades que serán adquiridas y que quedarán en garantía; así como la entrega de estados financieros.

106. A la fecha no se han presentado nuevas solicitudes de crédito; sin embargo, está en proceso de elaborar la justificación de una organización, para la compra de terreno y construcción de invernaderos para la producción de hortalizas por US\$ 20,000.00.
107. Se continúa con el proceso de educación financiera con el Programa de Educación financiera del Banco Central de Reserva; en ese marco, se desarrolló un Festival Educativo Financiero en Santiago Nonualco del departamento de La Paz con la participación de intermediarias financieras, productores y entes reguladores del sistema financiero.
108. Se ha elaborado un tríptico desplegable promocionando el servicio del ahorro

Cuadro resumen del avance físico anual (avance de metas) respecto al POA 2013
(Incluye un promedio general del avance físico anual del Componente)

Acciones realizadas	Unidad de medida	Ejecución Física		
		Programado	Realizado a Mayo	% de Avance
Organizaciones rurales asistidas para el acceso al financiamiento.	Organización	180	55	31%
Crédito Otorgado	Crédito	2,000	0	0%
Calificación Intermediarias de Crédito	Intermediarias calificadas	5	1	20%
Fortalecimiento de capacidades en educación financiera	Evento	4	1	25%
Gestión de Servicios Financieros Rurales del Proyecto	Programa informático	24	0	0%
Adquisición de Software para Intermediarias Financieras	Informe	4	0	0%
Consultorías especializadas a Intermediarias Financieras	Informe	4	0	0%
Promotores de Servicios Financieros	Informe	36	0	0%
Promedio de avance del componente 4				9.5%

Medidas anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Negociar con intermediarios plazos y tasas de interés preferenciales a favor del sector rural	En proceso	Se han identificado 20 Intermediarias Financieras con las cuales se podría negociar plazos y tasas preferenciales al estar constituido el Convenio de Administración del Fideicomiso, el cual está en su fase final de suscripción.
Incrementar la capacitación y educación financiera entre los productores	Cumplida	Se han desarrollado capacitaciones en educación financiera en 55 organizaciones.
Realizar un censo de los productores que pueden ser sujetos de crédito		Desarrollar un censo entre todos los productores y productoras del Proyecto es una labor extensiva y onerosa. Sin embargo para fines prácticos, haciendo una estimación basada en la demanda observada, se asume que de un número de alrededor de 12,000 productores que se atienden por el Proyecto, un 35% (4,200 productores) podrían requerir un crédito promedio de US\$ 800.00 cada uno. Lo cual implicaría un monto de alrededor de US\$ 3.36 millones para atender dicha demanda. En relación a las empresas rurales como personas jurídicas, se podría estimar un número de alrededor de 10, las cuales podrían estar requiriendo un monto global, cerca

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
		de un millón de dólares, principalmente las de aprovisionamiento, que podrían requerir crédito por un total de US\$ 100,000.00, para capital de trabajo (compra de granos básicos).
Identificar las organizaciones y planes de negocio que requieren apoyo financiero	Cumplida	En su mayoría, las organizaciones a las que se les ha elaborado un plan de negocios requieren apoyo financiero; sin embargo, en muchas de ellas será necesario hacer algunos arreglos, ya que en los planes elaborados no se contempla, inicialmente, la compra de inmuebles, decisión tomada por las organizaciones posteriormente a la elaboración del plan, pues al iniciar las gestiones de financiamiento, se enteran que las intermediarias les exigen en garantía el inmueble donde se desarrollará el proyecto, y muchas veces son terreno que se les ha concedido en comodato y se esa manera no se pueden hipotecar; además, es necesario adecuar las proyecciones financieras de los planes de negocios, sobre la base de estados financieros a la fecha.
Elaborar las reglas de operación para las IFI	Cumplida	Ya existe un Reglamento de Operaciones del Fondo de Crédito que comprende, tanto a los productores y sus empresas y a las Intermediarias Financiera, el mismo se elaboró a mediados del año 2012. Posteriormente se consensuó con la Unidad Fiduciaria del Banco de Fomento Agropecuario.
Elaborar las reglas de operación para el otorgamiento de créditos a la producción vía insumos.	No Cumplida	El fondo de crédito no está diseñado para el otorgamiento de créditos a la producción vía insumos
Capacitar a los Comités de Vigilancia de las organizaciones de productores, en el manejo de fondos revolventes.	No Cumplida	En el caso de apoyar a organizaciones con fondos revolventes será necesario analizar si reúnen las condiciones organizativas, administrativas, solidarias, entre otras para desarrollar este tipo de actividad; en ese momento se procedería a capacitar a la Junta de Vigilancia o al Comité de Crédito, según lo definan.
Intensificar la campaña de promoción de los servicios financieros.	Cumplida	Esta actividad se ha venido desarrollando en las diferentes reuniones con los productores, además, está considerado en el POA, programando Festivales Educativos Financieros
Continuar el proceso de calificación de las Intermediarias financieras para la transferencia de fondos.	En proceso	Se han calificado dos intermediarias financieras, el Roble y Cooperativa de Mujeres Progresistas

Principales Logros

109. Aceptación de la redacción del documento de Finiquito por parte del Ministerio de Hacienda y autorización para firmar documento original.
110. Firma del convenio de Administración del Fondo de crédito por parte del BFA.

Dificultades y Limitaciones

111. Tardanza en la revisión de escritura de liquidación de Fideicomiso MAG-BFA-PRODAP y firma de documento, por parte del Ministerio de Hacienda.
112. Falta de coordinación con el Componente 3 para agilizar y asegurar el financiamiento oportuno de los proyectos de las organizaciones apoyadas.
113. Poco interés manifestado por algunas IFI de intermediar los recursos del Fondo de Crédito.

Medidas acordadas

Medida acordada	Responsables	Fecha estimada
Intensificar las gestiones para lograr la disponibilidad efectiva del Fideicomiso previsto para el otorgamiento de la asistencia crediticia.	Director Coordinador de componente 4	Julio 2013
Llevar a cabo un mapeo en el área de cobertura del proyecto que identifique la localización de las Intermediarias Financieras, caja de ahorro o figuras que se utilicen tradicionalmente en el país y aporte información básica sobre sus metodologías de crédito, formas de operación, territorios en los que operan tasas de interés, etc.	Director Coordinador de componente 4	Julio 2013
Los servicios financieros son fundamentales para el desarrollo de los grupos productivos. Se reconoce que esta es un área de muchos desafíos, a nivel de la definición del producto ofertado y a nivel de operativo. La misión detectó que el componente que contempla los servicios financieros no ha avanzado hasta la fecha, por diferentes limitantes. Recomendación: la misión recomienda que el proyecto haga un rápido estudio para identificar cuáles son las diferentes demandas que poseen los beneficiarios. Con base en este estudio el proyecto debe definir una estrategia de diversificación de la oferta de servicios financieros que incluya: 1) Apoyo a grupos que están saliendo del nivel de subsistencia: grupos de ahorro y bancos comunales a través de alianzas con ONGs, como por ejemplo la alianza de Prodemoro con Oxfam; 2) Oferta de crédito asistido a través de microfinancieras que estén comprometidas con el acompañamiento de los beneficiarios, brindando a estas instituciones fondo de crédito y fortalecimiento institucional para expansión de sus productos; 3) Tomando en consideración que habrá iniciativas que requieren un nivel de inversión más sólida, fortalecer una línea de crédito a través de la banca tradicional..	Director Coordinador de componente 4	Julio 2013

Recomendaciones

114. Según la estrategia global del Proyecto, el acceso a servicios financieros especializados da soporte a la modernización y evolución tecnológica de los pequeños negocios y unidades productivas, y el financiamiento para la realización y competitividad de las cadenas agroalimentarias seleccionadas. Es importante buscar la implementación de mecanismos de coordinación a través de las alianzas estratégicas alcanzadas con entidades tales como: el BFA y FONDEPRO para poder atender de manera ágil las necesidades de financiamiento imprevistas y de emergencia que puedan surgir en algún segmento de las diferentes cadenas de valor seleccionadas y que puedan poner en alto riesgo la operatividad normal de la cadena.
115. Los servicios financieros son fundamentales para el desarrollo de los grupos productivos. Se reconoce que esta es un área de muchos desafíos, a nivel de la definición del producto ofertado y a nivel de operativo. La Misión detectó que el Componente que contempla los servicios financieros no ha avanzado hasta la fecha, por diferentes limitantes. La Misión recomienda que el Proyecto haga un rápido estudio para identificar cuáles son las diferentes demandas que poseen los beneficiarios. Con base en este estudio el Proyecto debe definir una estrategia de diversificación de la oferta de servicios financieros que incluya: 1) Apoyo a grupos que están saliendo del nivel de subsistencia: grupos de ahorro y bancos comunales a través de alianzas con ONGs, como por ejemplo la alianza de Prodemoro con Oxfam; 2) Oferta de crédito asistido a través de microfinancieras que estén comprometidas con el acompañamiento de los beneficiarios, brindando a estas instituciones fondo de crédito y fortalecimiento institucional para expansión de sus productos; 3) Tomando en consideración que habrá iniciativas que requieren un nivel de inversión más sólida, fortalecer una línea de crédito a través de la banca tradicional.

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

116. Se creó la Dirección de Desarrollo Rural con objetivo de orientar y fortalecer la estructura operativa y las capacidades técnicas y de coordinación interinstitucional del MAG, generando capacidades de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos. Incluyendo actividades de seguimiento y evaluación, además de las actividades que se reportan en el apartado correspondiente a la UPSE, en la cual se explica la forma de coordinación para la integración y consolidación de las metodologías de proyectos FIDA para proveer el rescate de lecciones aprendidas y consolidación de información, en función de los logros en materia de desarrollo rural. En cuanto a los 90 técnicos y personal de gestión sensibilizados y capacitados en temas claves relacionados con el desarrollo rural (a partir de los proyectos financiados por el FIDA y otros) pueden sumarse los colaboradores directos de la UCP de PRODEMOR Central.
117. El Proyecto al formar parte del MAG, enfocó el apoyo diseñado para el fortalecimiento institucional del MAG, a la implementación básica del Plan de Agricultura Familiar, por medio de las acciones de consolidación de la estrategia y levantamiento del PAF, donde se realizó el registro de la población beneficiaria mediante su incorporación en una base de datos que, entre otros usos, sirvió para: a) georeferenciar a cada una de las familias beneficiarias y sus proyectos productivos; b) calificar a los beneficiarios de paquetes tecnológicos, mediante el empadronamiento individual, proceso que se realizó por medio del financiamiento de equipo y personal (empadronadores), quienes atendería a los productores/as que solicitaban ser registrados; c) Monitoreo del uso de los paquetes tecnológicos y evaluación del impacto del uso de los mismos.
118. Dentro de otras actividades apoyadas bajo el Componente de fortalecimiento institucional se apoyó con la consolidación del Sistema de Atención Ciudadana (SAC) cuyo propósito era atender las demandas de servicios de los productores agropecuarios. El SAC, fue integrado por medio de tres herramientas principales: Ventanilla Única, Call Center y Medios electrónicos, con los cuales se apoya a los productores en la información inherente a oportunidades de negocios, comunicación de y hacia los agricultores y agilizar las respuestas a las demandas.

119. Así mismo, se apoyó en el financiamiento de asistencia técnica para apoyar al MAG, por medio de una consultoría durante 1 año, para mejorar y consolidar las capacidades institucionales (conceptualización, planificación, programación, información y monitoreo) en los temas de Agricultura Familiar y SAN, así como la atención a aspectos de comunicación y visibilización del Programa de SAN (PAF SAN), así como toras actividades enfocadas a la consolidación y fortalecimiento, el resumen de las acciones aprobadas para ser financiadas durante los años de ejecución del proyecto en este componente son:

NO OBJECIONES PARA FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PAF

Aportes Aprobados como Fortalecimiento Institucional	Fecha	US\$
Apoyo par adquisición de equipo y contratación de personal del PAF	18/03/11	69,800.00
Complemento para compra de equipo del PAF	24/03/11	10,000.00
Apoyo a la implementación del PAF-SAC	21/07/11	7,200.00
Apoyo a financiamiento de consultorías para fortalecimiento del PAF	21/09/11	23,100.00
Apoyo al CEDAF	13/10/11	376,882.69
Apoyo a la Implementación del SAC-PAF	31/02/12	2,400.00
Ampliación de consultoría del PAF Junio 2012		23,100.00
Adquisición de Licencias de Software Project	2/10/12	3,726.00
TOTAL		516,208.69

120. El monto total asignado según diseño para el Fortalecimiento Institucional es de US\$ 650,000.00 y el monto aprobado para ejecución por parte del FIDA es de US\$ 516,208.69, que representa el 79% de la asignación, quedando un saldo de US\$ 133,791.31, así mismo, el Proyecto no ha reportado de forma independiente si han existido ahorros en relación a lo aprobado.

D. Marcha de la Ejecución del Proyecto

Calidad de la Gerencia del Programa

121. En el período analizado se contrató al Director del Proyecto y a la Coordinadora del Componente 1, con lo cual el equipo ha entrado en una nueva dinámica de ajuste para mantener un ritmo adecuado de ejecución técnica y financiera así como en un proceso de ajuste para fortalecer liderazgos y cohesión en el equipo por lo que sería deseable que eso se vaya consolidando lo más rápidamente posible .
122. Los contratos laborales de 6 meses del personal del Proyecto representan un factor de riesgo para alcanzar los resultados, pues genera incertidumbre por parte de los colaboradores sobre la continuidad o no de sus servicios. El Proyecto puede verse afectado por la migración de sus colaboradores hacia otras oportunidades laborales que ofrezcan contratos más convenientes, lo que sería una pérdida técnica y financiera considerando la inversión que el Proyecto hace en los procesos de selección y capacitación del personal, además de la pérdida de experiencia y memoria institucional.
123. El continuo desarrollo de capacidades del personal del Proyecto debe ser un proceso permanente. A la medida de que el proyecto se va implementando surgen nuevas demandas y nuevos desafíos para los cuales los colaboradores deben estar preparados. Los proyectos de desarrollo requieren una capacidad técnica y humana con una perspectiva integral y holística, debido a la naturaleza de la actividad, además de demandar una interacción intensiva entre personas y entre equipos.
124. Los Componentes del Proyecto están evolucionando pero aún hay esfuerzos que consolidar especialmente en materia de coordinación al interior de la UCP para definir con claridad la comunión del Proyecto con las políticas del gobierno.

Desempeño del Seguimiento y Evaluación

125. El Proyecto cuenta con una Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación (UPSE), conformada por 3 personas instaladas en la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP); su objetivo es coordinar, promover y orientar el proceso de planificación, seguimiento, evaluación además de la sistematización en el Proyecto sirviendo de guía para lograr los objetivos e impactos esperados.
126. En la Misión anterior reportaron el desarrollo de un Plan Estratégico del Proyecto (2011-2014) con líneas de trabajo definidas por componente y asociadas a metas, se precisó que el plan ya incluía ajustes debido a la alineación del Proyecto al PAF y las prioridades definidas por el MAG. Por esta razón se conversó sobre la importancia de someter al FIDA cualquier planteamiento de cambios ya que esto repercute en el marco lógico y el POA. El FIDA oficialmente no ha sido notificada de modificación alguna por lo que el marco lógico utilizado por la Misión es el que fue acordado en el diseño. Se espera que el Proyecto entre en un proceso de reflexión que ya fue mencionado en el apartado de *Evaluación General de la Ejecución del Proyecto* de esta Ayuda de Memoria.
127. Respecto a la Planeación, la UPSE apoya con los lineamientos específicos a la Dirección del Proyecto para la formulación de planes acompañado de elementos como formatos y estructura de todos los documentos que se preparan por la UCP, además informa los techos presupuestales disponibles para financiar las metas programadas; revisa contenidos para dar congruencia y consolidar el POA anual.
128. Respecto al Seguimiento, a manera de referencia se demandan 19 informes fijos que se producen por la UPSE, además de reportes varios referentes a los territorios en los que se trabaja con las diferentes cadenas productivas y con las organizaciones del Programa de Producción Sustentable. En el caso de los reportes FIDA se hacen con metas semestrales relacionadas con el marco lógico y con respecto al POA aprobado aunque bilateral, lo que genera algunas dificultades para la integración de los reportes.

129. Las herramientas de trabajo son Excel⁶, Word y una aplicación informática que fue desarrollada que opera vía web llamada Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (SPSEyS). Allí se registra a las organizaciones atendidas, sus membresías, geo-referenciación así como con información general del Proyecto y la caja de herramientas utilizada para las actividades programadas en la UCP. A mayo de 2013, la aplicación informática alberga información de 235 organizaciones caracterizadas y categorizadas, el listado de beneficiarios de cada organización de encadenamientos productivos, con herramientas POAs, Informes Anuales y Semestrales. También se trabaja con los sistemas ministeriales, (SISPLAN para seguimiento de los POA y Sistema de Monitoreo y Evaluación SIME, para la información del PAF SAN y PAF EP) aunque no cubren por completo las necesidades específicas del Proyecto. Para mejorar estas condiciones se ha seleccionado una Técnica en Informática y Seguimiento, en una plaza que estaba pendiente de contratar por la UPSE, esta persona será responsable de hacer funcionales las herramientas disponibles y completar el funcionamiento de las aplicaciones del Proyecto.
130. En cuanto a los procesos de recopilación y captura de datos⁷, se identificaron limitaciones en el flujo y calidad de información así como en la recolección de datos que maneja la UPSE. Es necesario que se revise el flujo que muestre el mecanismo operativo para asegurar que la información procesada llegará a la UPSE incluyendo la entrega y recepción de documentos digitalizados o electrónicos, hojas con datos en Excel para fácil validación e integración en las bases de datos del Proyecto y formatos en Word para simplificar la entrega de informes. Las mejoras que se propongan deben socializarse para asegurar que los acuerdos son razonables y se levanten los compromisos con el personal para cumplir con las fechas límite además la información entregada debería ser acompañada del visto bueno de cada responsable de componente y unidad. Cada dato clave que se ofrezca a la UPSE debe contar con una definición conceptual y determinarse el alcance para que guarde sus cualidades de claridad, precisión, utilidad, consistencia y oportunidad⁸.
131. Hablando de las organizaciones apoyadas, sería altamente útil que pudieran contar con equipo de cómputo que les permita procesar información que va surgiendo de la dinámica de ejecución de sus planes. Podría ser por ejemplo, a través de los Enlaces Gerenciales (ó Gerente Local o Referente Local) quienes gradualmente podrían asumir actividades en la preparación de reportes e información para Seguimiento y Evaluación; esto podría también facilitar la consolidación y análisis de información por parte de la UPSE.

Principales acciones / actividades desarrolladas

132. En cuanto a los avances reportados se ha concluido ya la Encuesta de Base de los RIMS también ya ha sido contratada la empresa que realizará el Estudio de Base por lo que se espera inicie sus actividades en el presente mes. Otras actividades muestran que se han acumulado ya 235 organizaciones categorizadas para determinar el grado de desarrollo en que se encuentran y durante este primer semestre del año se realizaron 10 Ejercicios prácticos de rendición de cuentas de los 20 que se han programado para el año.
133. Con relación a las recomendaciones de la Misión de noviembre de 2012, se aprecia un nivel de avance satisfactorio aunque se deberá continuar con los esfuerzos para alinear el marco lógico y el POA.

6 Para crear hojas de datos que puedan ser filtradas.

7 A manera de ejemplo no se cuenta con la fecha de nacimiento de todos los beneficiarios, de las 113 organizaciones atendidas faltan 30 organizaciones de las que se deben ingresar en las bases de datos los miembros incluyendo sus fechas de nacimiento razón por la cual la cuantificación de personas jóvenes menores de 30 años es por ahora un dato estimado.

8 Se ha compartido con la UPSE la hoja en Excel que contiene el proceso de reflexión hecho con la Misión sobre cada concepto que debe ser definido.

Medidas anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Solicitar a FIDA apoyo técnico para reforzar las capacidades en Seguimiento y Evaluación	Cumplida	Mediante contactos con la Oficina Regional y los especialistas de las Misiones de Supervisión se obtuvo apoyo técnico para la definición de contenidos de documentación técnica, particularmente las relacionadas con el Estudio de Base y de los Indicadores RIMS.
Revisar, mejorar y concordar los datos de avance del Proyecto, con relación a las metas del POA y del Marco Lógico.	En Proceso	Los reportes correspondientes han sido preparados tomando como referencia los avances realizados respecto a las metas del POA y las establecidas en el Marco Lógico actualizado del Proyecto..

Medidas acordadas

Medida acordada	Responsable	Fecha estimada
Analizar detalladamente el ejercicio comparativo del marco lógico original y revisado que se completó durante la Misión para socializar y determinar conceptos, pertinencia y coherencia de los indicadores y su contribución a los resultados esperados.	UPSE	Julio 2013
Escribir un glosario de términos que permita homologar el significa cada indicador, los datos que requiere y el alcance para que sea comprendido y medido de igual forma por todas las personas usuarias del Proyecto	Director del Proyecto	Agosto 2013
Presentar, si es el caso, formalmente al FIDA la justificación de los posibles cambios requeridos en el Marco Lógico así como las justificaciones necesarias	Director del Proyecto	Septiembre 2013
Formalizar el mecanismo de entrega de información a la UPSE por parte de cada unidad y componente	UPSE	Agosto 2013
Alinear el POA al Marco Lógico asegurando que cada actividad contribuye a los resultados esperados	UPSE	Septiembre 2013
Coordinar acciones con cada área del proyecto iniciando con el área administrativa quien debe validar la información con la UPSE para proceder a los pagos	Director del Programa	Julio 2013
Elaborar términos de referencia para la preparación de la Revisión de Medio Término	Director del Proyecto	Agosto 2013

Gestión del Conocimiento

134. Se ha iniciado la identificación de las seis iniciativas y experiencias a ser sistematizadas a partir del tercer trimestre del año con distintas organizaciones y se seleccionarán experiencias de vida de cuando menos una persona por organización para documentar los cambios cualitativos en su vida. Además se deberá reforzar esta actividad a través de la coordinación de la UPSE con todas las áreas de la UCP ya se ha referido en otros apartados que será necesario que la UPSE custodie toda la memoria de la vida del Proyecto como pueden ser metodologías, instrumentos, manuales que sean desarrollados para mantener una biblioteca disponible para el personal y usuarios externos.
135. Sin embargo, la gestión del conocimiento es lo que permite a este proyecto y a otras intervenciones empoderarse de todas las lecciones generadas. La Misión no detectó una estrategia de gestión de conocimiento del Proyecto. Tener una estrategia de gestión de

conocimiento implementada permite la multiplicación de las capacidades de forma masificada y con costos más bajos.

136. La Misión recomienda el diseño de un plan de gestión de conocimiento que contemple los siguientes elementos: 1) productos metodológicos: que conocimiento será capturado y refinado; 2) instrumentos: como será capturado el conocimiento; 3) público albo: a quien el conocimiento será transmitido; 4) comunicación: como el conocimiento será transmitido.

Coherencia entre POA y la Implementación

137. La ejecución del Proyecto se realiza conforme a los Planes Operativos Anuales aprobados con lo cual se pueden observar el avance en la ejecución de los componentes respecto a lo programado. Las actividades del POA parecen alcanzarse muy rápidamente o se plantean metas de bajo alcance. La coherencia entre el POA y la implementación se cumple, aunque se debe considerar que las metas no están acordes con el marco lógico. Lo anterior abre oportunidades para mejorar la planeación.

Enfoque de Género

138. La Coordinación de género y juventud se incorpora a partir de 2011. La estrategia de género está alineada a los objetivos y componentes del Proyecto. Su objetivo es impulsar el desarrollo económico en los territorios con equidad de género a fin de contribuir al empoderamiento de las mujeres, las personas jóvenes y población indígena de las zonas rurales, como parte de las organizaciones o grupos de interés, asegurando su participación en los negocios desde un enfoque de cadenas de valor y seguridad alimentaria y nutricional.
139. El enfoque apoya a la Dirección del Proyecto y atraviesa las acciones de todos los Componentes y áreas operativas, está basado en cinco elementos estratégicos propuestos por el eje de género:
- Enfoque de transversalidad definido en la Ley de equidad e igualdad “enfoque estratégico para la integración igualitaria de las necesidades, intereses, experiencias y contribuciones de mujeres y hombres en las leyes y políticas ejecutadas por las instituciones del estado, se integran la igualdad y no discriminación en todas las normativas procedimientos y acciones”.
 - Art. 36 de la Ley “los derechos de las mujeres en el desarrollo rural” por medio de las instituciones competentes, quienes adoptaran medidas a fin de eliminar la discriminación contra las mujeres de las zonas rurales garantizando el respeto a la libertad, fomentando el trabajo en las cooperativas agropecuarias y pesqueras e incentivando la efectiva participación en los puestos de toma de decisiones y los beneficios de un desarrollo rural sostenible.
 - Plan estratégico sectorial del MAG, para modernizar y ampliar la base productiva y alimentaria del país: asociatividad productiva, desarrollo de capacidades empresariales y nuevos liderazgos enfocados a la juventud, la mujer rural y la población indígena.
 - Sostenibilidad del PAF, implementando ejes transversales : i) equidad de género, ii) inclusión productiva de la juventud, iii) generación de oportunidades laborales.
 - Principios del FIDA: i) desarrollo de capital humano, fomento de capacidad empresarial, potenciar habilidades de las mujeres y jóvenes rurales, ii) incidir en la disminución de la pobreza, disminuir brechas de género y establecer oportunidades de desarrollo para mujeres, jóvenes y población indígena

Principales Acciones y Actividades Desarrolladas

140. 57 organizaciones identifican inequidades de género y planifican acciones.
141. Desarrollo de un programa de capacitación y sensibilización a la población beneficiaria. Con el equipo del eje de género, se han realizado 47 talleres para 854 personas (477 mujeres y 377 hombres).
142. Aplicación de la herramienta Cerrando Brecha en 29 organizaciones (394 hombres y 447 mujeres).
143. A partir de la identificación de acciones producto de la aplicación de Cerrando Brecha, se implementan acciones afirmativas orientadas a disminuir las inequidades de género, con especial énfasis en mujeres y jóvenes. Las opciones de implementación son i) desarrolladas por la organización y el equipo del proyecto, ii) por compra de servicios, iii) por gestión interinstitucional.
144. Jornadas oftalmológicas para 2,163 personas (1,200 mujeres y 963 hombres).

Cuadro resumen del avance físico anual (avance de metas) respecto al POA 2013
(Incluye un promedio general del avance físico anual del Componente)

Acciones Realizadas	Unidad de Medida	Ejecución Física
---------------------	------------------	------------------

		Programado	Realizado a Mayo	% de Avance
Organizaciones fortalecidas en equidad de género, juventud y tema indígena	Organizaciones	77	57	74
Sensibilización y capacitación en género a personal de la UCP	Consultorías	3	0	0
Elaboración de materiales de capacitación	Materiales Elaborados	2	1	33
Desarrollo de un programa de acciones afirmativas	Programa implementado	4	1	25
Desarrollo de un programa de capacitación y sensibilización a poblaciones beneficiarias	Eventos/participantes	76	57	75
Intercambio a nivel nacional e internacional	Eventos	4	3	75
Eventos, giras y promoción del programa	Eventos	4	2	25
Sensibilización y erradicación de las peores formas de trabajo infantil	Eventos	2	4	200
Eventos de reconocimiento: Día Mundial de la Mujer	Eventos/participante	2	0	0
Participación en feria juventud 2012	Evento	1	0	0
Promedio de avance				71.42%

Medidas anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Desarrollar un plan de capacitación para jóvenes interesados en desarrollar habilidades técnicas, administrativas y contables que sirvan a los grupos formados por el proyecto	En proceso	En coordinación con el Componente 1 se planifican acciones a realizar a partir del segundo semestre del 2013 de acuerdo a las demandas
Desarrollar capacidades de jóvenes interesados en temas administrativos, contables y productivos para trabajar con los grupos beneficiarios y otros clientes en la zona	En proceso	Desde noviembre 2012 se elaboraron propuestas de perfiles de acuerdo a las acciones acordadas con las organizaciones. Los temas son: computación, preparación en habilidades y capacidades productivas.
Participar en el diseño de la estrategia de colocación de los recursos provenientes del fideicomiso para asegurar que existan mecanismos que faciliten a mujeres y jóvenes el desarrollo de actividades de negocios articulados a cadenas de valor	Cumplido	De manera articulada con los componentes I y IV se han definido las acciones estratégicas para garantizar la colocación de los recursos provenientes del fideicomiso.
Revisar los indicadores de género para asegurar que puede conocerse la gradualidad de los cambios en los grupos atendidos	En proceso	Elaborada propuesta de indicadores, falta validación en conjunto con la Dirección y los Componentes. Se lleva un formato de seguimiento de las acciones acordadas en la herramienta Cerrando Brecha

Principales Logros

145. La visita y conversatorio con las mujeres integrantes de AMUVINT dan cuenta de una trayectoria de capacitación y empoderamiento sólidos, producto del apoyo de varias organizaciones a favor de los derechos de las mujeres a lo largo de varios años y participando en diversos proyectos de desarrollo y con el refuerzo de las capacitaciones impartidas por PRODEMOR. Esta asociación constituye un referente positivo y un nido de talentos de liderazgo local femeninos útil para el PRODEMOR Central, puesto que se podría considerar aprovechar las lecciones aprendidas con la finalidad de irradiar las experiencias y reflejar en otras mujeres estrategias de autogestión.
146. Una de las fortalezas del eje de género es contar con cuatro personas (3 mujeres, 1 hombre) para realizar actividades con enfoque de género que potencia el trabajo y la incidencia de la estrategia y el logro de resultados.
147. En mayo 2013, se realizó una jornada de un día de duración para la sistematización de 3 experiencias de organizaciones juveniles de la Zona III (formación del grupo, acciones realizadas, avances, limitantes).
148. Se coordinó con varias instituciones para realizar actividades conjuntas en campañas, charlas, capacitaciones técnicas y asumir costos de becas para jóvenes.
149. Se convirtieron las recomendaciones logradas luego de la aplicación de la herramienta Cerrando Brecha en acciones afirmativas que promuevan la equidad de género. Se elaboraron 14 perfiles de acciones afirmativas y se aprobaron 9.
150. Se sistematizaron experiencias de organización y capacitaciones en equidad de género, también se lleva un registro de datos cualitativos (número de organizaciones implementadas con la metodología cerrando brecha, organizaciones con estructuras juveniles, acciones afirmativas implementas, eventos, ferias, campañas, organizaciones que han recibido talleres, desagregadas por sexo y por edad) en las cuatro zonas.
151. Se han desarrollado giras de intercambio, con el objetivo de conocer experiencias y avances de organizaciones a fin de insertar a las mujeres jóvenes e integrarlas en la producción, participaron 149 personas (98 mujeres, de las que el 78% son jóvenes)

Dificultades y limitaciones

152. Según datos proporcionados por el Proyecto, de un total de 113 asociaciones, apenas 6 son específicas para mujeres y corresponde a los rubros de: granos básicos, frutas, hortalizas, aves y acuícola. De un total general de 8941 personas, el 38% corresponde a mujeres adultas y el 59% corresponde a hombres adultos. Mientras que el 1.6% corresponde a la participación de mujeres jóvenes en contraste con el 2.6% de participación de hombres jóvenes. Entre las razones dadas por la responsable de la Unidad de Género esta la falta de legalidad de los grupos de jóvenes, falta de acceso a recursos para pequeñas iniciativas y falta de credibilidad.
153. No hay registro de organizaciones específicas para jóvenes, tampoco para población indígena, aunque en los documentos del proyecto se describe su enfoque y atención.
154. A nivel institucional, de los 25 puestos que conforman el equipo, 18 están ocupados por hombres (72%) y 7 por mujeres (28%) de los cuales 2 mujeres son coordinadoras de componentes, y 2 son coordinadoras zonales. Los puestos de dirección y el resto de coordinaciones y administrativos son ocupados por hombres. Este desequilibrio puede repercutir en las relaciones de poder dentro la institución.
155. En las visitas de campo realizadas durante la misión y los criterios vertidos por el equipo, por las mujeres, hombre y jóvenes, se observa que se requiere reforzar el objetivo y el seguimiento de la herramienta Cerrando Brecha, la gran mayoría de los/as participantes no reconocen la herramienta (no recuerdan cuando se la aplicó ni tampoco el objetivo o seguimiento de ésta). Tampoco se percibe la apropiación del equipo en relación a la herramienta, lo cual sugiere que se necesita de sensibilización, información y capacitación respecto a la estrategia y objetivos de género para el equipo del proyecto, con la finalidad de transversalizar y realizar un trabajo coordinado con los otros componentes.

Medidas Acordadas

Medida acordada	Responsables	Fecha estimada
Coordinación de la Unidad de género con los otros Componentes en todos los procesos implementados y trabajar en equipo para lograr resultados. Lograr que el equipo de Género trabaje en conjunto en cuanto a la metodología propuesta por el proyecto con los asistentes técnico.	Dirección Administración Coordinadores de Componentes Unidad de Género y Medio Ambiente	De inmediato
En coordinación con UPSE, implementar un registro de datos cuantitativos y cualitativos por sexo, edad y acciones de acuerdo a la estrategia de género propuesta y que contribuya a alimentar los datos de la UPSE para su monitoreo respectivo.	Unidad de Género S&E	Julio 2013
Reforzar el seguimiento de la herramienta Cerrando Brecha para incidir el mayores acciones afirmativas y empoderar a las organizaciones	Unidad de Género Componente 1	Noviembre 2013
Diseñar una estrategia que incida en la temática de los talleres hogareños para que tengan enfoque de género	Unidad de Género	Agosto 2013
Sensibilizar y capacitar al Equipo del Proyecto mediante el diseño de módulo, sistematizar la capacitación y evaluar los resultados	Unidad de Género Coordinadora Componente 1	Noviembre 2013

156. Las demandas de los jóvenes en cuanto a capacitación y acciones afirmativas, continúan vigentes. Incidir en el reemplazo generacional tanto en las directivas como en la toma de decisiones de las asociaciones, contribuirá al empoderamiento de estos grupos meta. Además, se recomienda un

análisis de demandas de oportunidades y capacitaciones acordes a las necesidades y situación de las mujeres y hombres jóvenes.

157. Se recomienda trabajar en conjunto con el Componente de servicios financieros rurales para analizar el acceso de las mujeres a los sistemas de ahorro y crédito tomando en cuenta las oportunidades y las limitaciones por razón de género, las relaciones de poder en los hogares y en la organización, la capacidad para administrar recursos financieros propios y el manejo de micro-seguros.
158. Otras dimensiones de género a tomar en cuenta en la prestación de servicios financieros, es analizar la cuantía del depósito inicial exigido, la facilidad para retirar fondos, la confidencialidad, la accesibilidad del proveedor y los tipos de interés, además de analizar si la oferta de la identidad financiera ofrece innovaciones en productos de ahorro que contribuyan significativamente al empoderamiento de las mujeres.
159. En lo posible, se debe incidir en seleccionar a los intermediarios financieros de acuerdo a su política a desarrollar una estructura cultural institucional para las mujeres, que influyan en su empoderamiento y que manifiesten en sus actividades y metodologías perspectivas de género.
160. También contribuye al empoderamiento, proponer una campaña exclusiva de información dirigida a las mujeres y a los jóvenes para darles a conocer los servicios prestados en el marco del Componente.
161. Los datos indican que el Proyecto en su conjunto, y específicamente el Componente 1 y Género deben diseñar previa discusión al interior del equipo, estrategias para disminuir la brecha de inequidad en el acceso a los beneficios del Proyecto y aumentar el porcentaje de participación de mujeres y jóvenes.
162. Aunque a nivel de eje de género se registran datos desagregados por sexo y edad, el informe de avance y la presentación de actividades desarrolladas, no revelan datos cualitativos que den cuenta del cumplimiento de metas y resultados, especialmente en el número de jóvenes. Se recomienda fortalecer la coordinación con todos los Componentes y con especial énfasis con el Componente de seguimiento y evaluación.
163. Se registran un sinnúmero de actividades encaminadas a la sensibilización y capacitación con equidad de género que dan cuenta del trabajo realizado. Con el objetivo de visibilizar claramente el seguimiento de una estrategia transversal y planificada para obtener resultados de acuerdo a las metas del Proyecto, sería recomendable recuperar la estrategia de género y basarse en su propuesta de acuerdo a un cronograma anual establecido y que diferencie las actividades realizadas entre la Misión de superVisión anterior y la presente o futuras Misiones.
164. Se resalta la importancia de medir la contribución del Proyecto a la disminución de las brechas de género, por lo tanto, es urgente la incorporación y manejo de indicadores de género en el marco lógico (tanto cualitativos como cuantitativos). Será responsabilidad de todos y todas en el equipo de cooperar en el logro de los resultados propuestos y socializarlos entre Componentes en talleres planificados para ello. La información también se incluirá en el POA.
165. Alineados con los mandatos de implementación del PAF, se recomienda incidir en los espacios de “Talleres Hogareños” en conjunto con el Componente 1 y la persona especialista en nutrición, en la capacitación sobre seguridad alimentaria y empoderamiento rural con equidad de género que contribuya al análisis del contexto asociativo, las actividades, los recursos y las necesidades.
166. A pesar que se reconoce la importancia de la implementación de cocinas ahorradoras de leña y como una acción afirmativa a la liberación del tiempo de las mujeres en la preparación de los alimentos para la familia, se observa que el número de cocinas construidas es reducido puesto que la modalidad es entregar a la familia demostradora y no contempla el apoyo para su instalación para las otras familias. Se recomienda considerar y analizar esta situación que sería de gran beneficio para las mujeres.

Gestión de Recursos Naturales y Adaptación Climática

167. Las acciones de recursos naturales y adaptación climática merecieron en el diseño ser llevadas a nivel de Componente por lo que se encuentran descritas en el Componente 2. Aquí puede mencionarse que las diferentes organizaciones que trabajan la metodología PAF-SAN están siendo capacitadas en temas de producción sustentable (diversificación de cultivos, manejo integrado, sistema de riego), muy limitado el manejo y rehabilitación de los recursos naturales (obras de conservación suelo y agua) y acciones de nutrición que cumplen con el acompañamiento de la nutricionista, sin embargo merecen una atención y coordinación integral en cada una de las acciones para que se pueda verificar el impacto generado.
168. Se observa retraso en las acciones encaminadas a proyectos ambientales y aspectos relacionados al manejo y rehabilitación del medio ambiente, sin embargo ya está en proceso de gestión en este tema con el fin de darle el enfoque alcance de metas y el logro de objetivos propuesto en el Componente.

Focalización

169. La focalización geográfica está en los cinco Departamentos y 66 municipios que fueron priorizados en el Diseño, dentro de los cuales, 17 han sido priorizados por el MAG debido a sus condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Para determinar la población potencial se sumaron criterios como ventajas competitivas y comparativas en la zona que se asocian a las cadenas productivas. Además se utiliza el PROFOR para clasificar a las organizaciones por su nivel organizativo y asociarlo a un plan de fortalecimiento específico. Esto también sirve como criterio para dotar de activos a familias en condición de subsistencia. Otros grupos son apoyados para mejorar los ingresos familiares.
170. Se señala que el enfoque para la reducción de la pobreza se alinea a las acciones del MAG para su Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional del PAF que es el Plan Agricultura Familiar y de Seguridad Alimentaria y Nutricional; el Proyecto adoptó la metodología con Planes de Finca Hogar para atender población en condiciones de inseguridad alimentaria. Las organizaciones atendidas son orientadas a generar alimentos para autoconsumo y excedentes para venta en mercados locales bajo una orientación hacia el mercado.
171. Otro elemento importante para la focalización es asegurar que los hombres, mujeres, jóvenes y personas de origen indígena participan en el proyecto en condiciones de igualdad y equidad. Se recomienda atender esta condición.

Asociaciones (Partnerships):

172. Se encontraron en cada uno de los Componentes alianzas que si bien no están formalizadas se busca mantener un alto nivel de coordinación inter-institucional. Se destaca el trabajo de difusión realizado con las alcaldías, logrando en algunos casos complementar inversiones y ampliar la cobertura territorial. Para la ejecución de los Componentes se ofrece un anexo que deberá ser perfeccionado con mayor información.

E. Aspectos fiduciarios

173. **Gestión Financiera.** La gerencia financiera del proyecto ha tenido avances en el período de noviembre 2012-junio 2013. Ha dinamizado sus actividades a nivel interno de su Unidad, con la inclusión de apoyos puntuales como ser la contratación de un encargado de adquisiciones. La tarea de la Unidad, en el período que cubre la presente supervisión, ha estado más enfocada al fortalecimiento del área de previsiones de ingresos y de gastos, lo que ha permitido la existencia de un flujo financiero para cubrir las necesidades del Proyecto, por ello, la presentación, el orden y la exactitud de datos, juntamente con la coordinación entre todo el personal de control administrativo, financiero y contables que conforma la Unidad, se convierten en una fortaleza del Proyecto.
174. Sin embargo, la Gerencia Financiera no ha asumido la función de ente facilitador dentro del Proyecto, de las diferentes actividades de gestión financiera dentro de las cuales, debería llevar el registro, aportar información sobre las debilidades de las organizaciones en temas administrativo financiero, desarrollar y dar seguimiento al [programa](#) de capacitación en el tema financiero, ejecutar acciones encaminadas a fortalecer las liquidaciones de fondos a las organizaciones, llevar un control de temas abarcados y necesidades por zona y evaluar el desempeño financiero de todas las actividades ejecutadas con los recursos del préstamo, estas han sido recomendaciones que se han realizado en varias Misiones de Supervisión sin embargo, siguen persistiendo las debilidades de coordinación entre los Componentes en los temas antes mencionados, para establecer una estrategia clara de seguimiento en estos temas.
175. Durante las visitas de campo, se pudo observar que hay avance en la creación de alianzas estratégicas con otros actores que intervienen en la misma área del Proyecto sin embargo, no hay

un seguimiento o registro por parte de la Gerencia Financiera para establecer la cantidad de aportes que se han apalancado de otras instituciones como lo son gobiernos locales, ONGs, u organismos internacionales como el PMA, por lo que deberán establecer mecanismos de flujo de información y registro de estas actividades de forma paralela a los registros financiero-contables, ya que forman parte de las fortalezas del Proyecto y que están invisibilizadas.

176. En seguimiento al desempeño de la cartera en los diferentes componentes, se pudo observar que en relación a la ejecución en campo por medio de las transferencias a las organizaciones, especialmente en los proyectos del PAF-SAN, derivado de la recomendación de la Misión de Supervisión de noviembre de 2012, se sustituyó la práctica de entregar el 100% de los recursos en un solo desembolso sin embargo, la recomendación de establecer dentro de las cartas acuerdo, que se utilizan para la transferencia de recursos, un desglose de la inversión, específicamente en el tema de entrega de insumos a ser adquiridos, no fue considerada y la debilidad sigue persistiendo y la percepción, es que la metodología está estandarizada y no toma en cuenta las necesidades diferenciadas de los grupos.
177. Así mismo se percibe, que algunos grupos que funcionan como receptores (PAF-SAN), para irradiar a otras familias dentro de la metodología, no poseen la suficiente capacidad para el manejo de recursos, y no se ha podido observar los criterios de selección de estos grupos. Así mismo, aunque las actividades responden a una metodología, se percibe discrecionalidad en el uso de los recursos, se encontró dentro de la papelería de respaldo de gastos de un grupo, facturas que correspondían a gastos de supermercado que se especifican como instrumentos para los talleres del hogar, sin embargo, es cuestionable algunos insumos comprados para el efecto.
178. Las acciones de los grupos PAF-SAN, dan la impresión de ser improvisadas, ya que existen cotizaciones para un mismo rubro en varios momentos de la ejecución, lo que evita que exista una economía de escala y promueve la partición de los procesos de adquisición. No se pudo observar, un plan definido de trabajo que especifique como y cuando deben realizarse las actividades por parte de los grupos.
179. Como parte de los avances en las inversiones del POA para el ejercicio fiscal, se revisaron todas las cartas acuerdos suscritas de enero a junio 2013 y se pudo observar que no han sido suscripción de nuevas cartas acuerdo, ya que solo hay enmiendas a las ya firmadas en 2012, de lo cual podemos indicar que el monto aprobado en forma de entrega de incentivos es de US\$ 68,545.83 y en el POA 2013 se aprobó únicamente el monto de US\$ 50 mil, para estos rubros. Así mismo, de las 18 enmiendas realizadas 2 sobregiraron el techo establecido para DCG, por lo que en los próximos desembolsos deberán adjuntar toda la papelería de respaldo.

Medidas anteriores

Medida acordada en la Misión anterior	Cumplimiento	Observación
Fortalecer el proceso de capacitación en aspectos financieros, adquisiciones y control a las organizaciones a las que se les ha transferido recursos y realizar un plan para las nuevas organizaciones que recibirán recursos.	En proceso	Ninguna
Modificar el reglamento del Comité de Inversiones para integrar al encargado financiero como parte del mismo, para garantizar que los fondos sean transferidos conforme avance y no al 100% como se ejecuta actualmente.	Cumplido	Ninguna
Presentación de TOR de auditoría para el ejercicio fiscal 2012, al FIDA para no objeción.	Cumplido	Ninguna
Seguimiento al proceso de contratación de auditoría para el ejercicio fiscal 2012.	Cumplido	Ninguna
Realizar el ingreso de los bienes adquiridos para el CEDAF al Inventario del Proyecto y llevar a cabo la identificación de los bienes.	Cumplido	Ninguna
Asegurar que todos los vehículos del proyecto tienen actualizada la información y registros, así como el uso para las actividades del proyecto.	En proceso	Ninguna
Establecer el desembolso de recursos para las organizaciones en dos pagos como mínimo, que deberá	Cumplido	Ninguna

responder al tipo de proyecto y al avance físico previsto.		
Contratación de Encargado de Compras y Control de Activos.	Cumplido	Ninguna

180. **Desembolso.** Con respecto a los desembolsos con cargo al Convenio de Préstamo No. 728-SV, en el período que cubre la supervisión de noviembre 2012 a junio 2013, se gestionaron 5 solicitudes de desembolso por un valor de US\$ 2,381,465.33 (DEG 1,565,617.88), que corresponde a 17% en un período de 7 meses, sin embargo, los desembolsos acumulados representan un monto de US\$ 7,598,419.30 (DEG 4,927,583,83) lo que representa un 51.87% de la totalidad de los recursos del préstamo.
181. Es importante destacar que el Proyecto ha logrado avanzar en la ejecución del Proyecto a nivel de desembolsos y recuperar el tiempo de retraso que se tuvo durante el primer año de efectividad (2010), en el cual no se presentó ninguna reposición de fondos. Sin embargo, el avance ha sido gradual y se refleja con un 13.43% en el 2011 y un 30.63% en el 2012, donde se registra mayor porcentaje de avance; la proyección de ejecución para 2013 es de US\$ 4,016,975.00 lo que representaría un porcentaje de 28% con relación al total del préstamo en US\$, lo que indica que el Proyecto podría cerrar el ejercicio fiscal con una ejecución aproximada de 72%, por lo que de cumplirse la proyección, el Proyecto cerraría el ejercicio fiscal con un 6% por encima del porcentaje esperado para el tiempo de ejecución desde su fecha de efectividad.
182. Sin embargo, la ejecución de 2012 no representa coherencia con el avance físico en el campo, derivado que en el 2012, muchos proyectos se desembolsaron en un 100% y a la fecha, del monto desembolsado en ese año, únicamente se registra un avance físico de 40% en relación al avance financiero, por lo que el Proyecto deberá dar un seguimiento muy puntual a los convenios ejecutados en el 2012, para nivelar el % de ejecución física contra el % de ejecución financiera.
183. Así mismo, el Proyecto ha sobregirado dos categorías del préstamo, la Categoría I vehículos y equipos, con un sobregiro de 14.16% y la Categoría 4A Fondos de Coinversión para el Desarrollo y Modernización-Inducción a la Producción Sustentable, con 1.21%, por lo cual el Proyecto deberá adjuntar al próximo desembolso la justificación del sobregiro, así como el cronograma para el envío de la modificación de categorías del préstamo.
184. En el siguiente cuadro, se refleja de forma más concisa el avance que se ha tenido por año, en el proyecto y como se ha avanzado en el tema de desembolsos:

Monto Desembolsado en US\$	% de Ejecución en relación al préstamo	No. De Reposiciones de Fondos Presentadas	Año
0.00	0.00%	0	2010
1,923,093.76	13.43%	3	2011
1,000,503.23	30.03%	12	2012
1,200,334.27	9.00%	2	2013

185. **Fondos de contrapartida.** Con relación al avance en la asignación de recursos de contrapartida se ha registrado el aporte de US\$ 189,349.48 desde el inicio de operaciones del Proyecto, lo que representa un 19% en relación al monto de contrapartida, asignado como parte del cofinanciamiento que corresponde al porcentaje mínimo de impuestos de los gastos que se ejecutan por medio de la cuenta anticipo.
186. Sin embargo, el Proyecto cuenta con una asignación dentro de la contrapartida establecida en el convenio de préstamo de US\$ 3.5 millones que corresponden al fideicomiso del Proyecto

PRODAP, los cuales, aunque se encuentran asignados y en cuentas bancarias del Ministerio, no han podido ser movilizados para apoyar a los grupos financiados por el Proyecto.

187. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** En relación a la cláusula 4.01, establecimiento del sistema de seguimiento, el mismo ya ha sido implementado, se utiliza la herramienta PROFOR, con la cual se evalúa a las organizaciones como un nivel de levantamiento de base de la situación de cada intervención y en la cual se define el grado de desarrollo de las mismas, la cual servirá de complemento a la información que se levantó del estudio RIMS y del estudio de base.
188. El Proyecto, en relación a lo establecido en la cláusula 4.02 Informes de avance ha realizado los mismos un mes después de la finalización de cada semestre de ejecución, el informe semestral de Junio-Diciembre de 2012, fue enviado al FIDA en el 5 de febrero, por lo que se da por cumplida según lo establece el convenio de préstamo.
189. Con relación al POA 2013, el mismo fue entregado en enero 2013, cuando debió haberse entregado en noviembre de 2012, por lo cual se establece esta cláusula con cumplimiento parcial, por lo que el Proyecto debe mejorar en el tema de planificación, para que en el POA 2014, sea envía previo al cierre del presente ejercicio fiscal.
190. Durante la revisión se identificó que hubo un intercambio de vehículos con el MAG sin embargo, es necesario que el Proyecto documente oficialmente al FIDA de este intercambio, ya que se relaciona directamente con las cláusulas del convenio y las condiciones generales.

Adquisiciones y contrataciones

191. Se analizó el Plan de Adquisiciones (PAC) para el período 2013 y se observó que la descripción de algunos de los procesos de adquisición corresponden más a la descripción de una actividad del POA que el de una acción de compra por ejemplo *Sensibilización y Capacitación en Género a personal de la UCP*. Describir los procesos como actividades de adquisición permite identificar claramente cuál es la compra que se llevará a cabo, la naturaleza de las mismas (consultorías, bienes, otros) y la adecuada planificación del método de adquisición a utilizar, con lo que se pueden desarrollar las estrategias de adquisición correspondientes.
192. En ese análisis se identificó también que en el PAC se incluyen actividades financieras que no implican acciones de compra o contratación por parte del Proyecto, como es el caso de las transferencias para financiar los planes de fortalecimiento organizacional y proyectos ambientales. Incluir este tipo de actividades distorsiona el propósito del PAC de servir como herramienta para planificar y dar seguimiento al avance de las actividades de adquisición de bienes obras y servicios y no permite dimensionar el volumen de procesos que se llevarán a cabo y el consecuente nivel de esfuerzo requerido.
193. El PAC tampoco incluye el cronograma de los procesos. Con la incorporación del cronograma se podrá prever con mayor precisión la fecha en la que los insumos deban ser solicitados para que el Proyecto puede disponer de ellos en la fecha en que los necesita además, este cronograma permite hacer el seguimiento del avance de cada proceso, levantando las alertas en caso de presentarse demoras o situaciones inusuales que podrían comprometer el suministro oportuno de los bienes o servicios.
194. Considerando lo anterior, se recomienda que el Proyecto revise y ajuste el PAC para incluir solamente los procesos necesarios para adquirir los insumos para las actividad técnica a la que están relacionados y con el correspondiente cronograma de los hitos del proceso de compra, considerando todo el ciclo de adquisiciones desde la preparación de términos de referencia o especificaciones técnicas, hasta la emisión de órdenes de compra o contratos y el pago de los mismos. Para futuros ejercicios, se recomienda que en la formulación del PAC participe personal del componente técnico del que se trate, calendarizando las etapas y plazos de cada proceso e

identificando la participación de cada involucrado en los procesos de compra, en todo el ciclo de los mismos.

195. El seguimiento a la ejecución del PAC se limita a registrar el avance cuando se efectúa el pago de los bienes o servicios adquiridos. Este sistema, si bien permite conciliar el monto de lo pagado con los reportes contables y financieros del Proyecto, no permite visibilizar el avance de aquellos procesos que están en curso. Esta situación se solventaría reforzando la planificación como se indica en el numeral anterior, y registrando el avance de los proceso en la plantilla correspondiente. Una medida adicional que la Administración podría implementar durante el seguimiento a la ejecución del PAC es registrar el número de la actividad del POA con la que está relacionada la compra (y en general todo pago que se haga), con lo que se tendrá un mayor control sobre el presupuesto y se podrá fortalecer el sistema de reportes del Proyecto al generar y proporcionar información de ejecución financiera desagregada por actividad de POA, lo que a su vez permitirá relacionar el avance financiero con el avance físico de la actividad.
196. En la revisión documentaria de los procesos se identificó que el Proyecto no mantiene expedientes de adquisiciones como tal. Aunque se cuenta con los documentos suficientes, algunos de estos se encuentran respaldando los pagos, otros en archivos de seguimiento y otros más en forma electrónica. Aunque la Administración del Proyecto ha desarrollado algunos mecanismos para mantener el control de los contratos suscritos, pagos efectuados y saldos de los mismos (lo que es recomendable ampliara a las órdenes de compra emitidas), es una buena práctica de adquisiciones mantener un expediente físico integral, con copia electrónica idéntica, de cada proceso de adquisición, que comprenda la documentación que se genere en todo el ciclo del proceso.
197. Durante el período el Proyecto efectuó diversas adquisiciones y contrataciones de las que se remarca la contratación de elaboración de diagnósticos y planes de negocios mediante órdenes de compra emitidas por el Proyecto en el marco del *Contrato Retainer* firmado por el PNUD con cada consultor. Esta modalidad de contratación ha dado agilidad al Proyecto, reduciendo los tiempos de 1.5 meses (plazo para la contratación si se hace un proceso individual cada vez que se necesitan los servicios, según el Documento de Proyecto-Prodco suscrito con el PNUD) a 2 días, que es el tiempo que transcurre al utilizar *retainer*, desde que se le solicita al consultor su disponibilidad y fecha para iniciar el servicio, hasta emitir, firmar y entregar la orden de compra correspondiente. También durante este período (el 7 de junio) se suscribió el contrato para el estudio de línea de base del Proyecto, que se ejecutará en 150 días por un monto de USD 74, 548.10.
198. Durante el período la Administración apoyó en los procesos de adquisición o contratación de bienes y servicios, a las organizaciones que administran fondos para los incentivos. Este apoyo se brindó mediante la asignación de un miembro del equipo de Administración que efectuó algunos de los procesos y acompañó en la ejecución de otros. Se recomienda a la Administración fortalecer este importante apoyo y multiplicar el conocimiento, a través de la elaboración de un documento que regule, oriente y transmita a las organizaciones, buenas prácticas en adquisiciones, tanto en la planificación como en la ejecución, documentación y registro de las mismas.
199. Durante las visitas de campo se identificó que algunas de las organizaciones deben mejorar los procedimientos que utilizan al hacer sus adquisiciones. Se identificaron casos en los que se efectuaron compras sin el respaldo de las tres cotizaciones recomendadas, o que no se adjudicaron a la oferta de mejor precio, sin ninguna explicación o justificación en los expedientes. En otros casos se utilizaron cotizaciones que no tienen los elementos para ser comparadas por ejemplo, se comparó la cotización de una empresa con otra u otras que indicaban no tener en existencia los bienes solicitados. Situaciones como estas pueden mejorarse implementando el documento indicado en el párrafo anterior.
200. Como parte de la Misión se revisó el tema de adquisiciones en el Manual de Operaciones del Proyecto (MOP) y en el Prodco con el PNUD, identifican algunas inconsistencias entre los umbrales para los proceso de adquisición. Por un lado el MOP indica que la licitación pública nacional se hará para compras de entre 30,000 y 200,000 dólares y el Prodco para compras iguales o mayores a USD 100,000. Para la solicitud de cotización o cotejo nacional de precios, el

MOP indica que será para compras de 5,000 hasta 30,000 y el Prodoc de 2,500 hasta 999,999 y las compras o contrataciones directas el MOP las establece hasta 5,000 y el Prodoc hasta 2,500. Se recomienda que el Proyecto efectúe una revisión completa y ajuste el MOP, asegurando su consistencia y coherencia con otros documentos normativos relacionados.

201. Se sostuvo una reunión con la Jefe de Adquisiciones y el Oficial de Programa del PNUD que atienden al Proyecto, en donde se trataron diversos aspectos relacionados con los procesos de adquisición, tanto los que conduce el PNUD como los que está directamente a cargo del Proyecto. En ese sentido el Proyecto y el PNUD acordaron hacer evaluaciones conjuntas trimestrales del avance del PAC, identificando los puntos que requieren mayor atención y haciendo los ajustes que sean necesarios.
202. Con el fin de reducir los tiempos el Proyecto (con la participación del componente técnico correspondiente) y PNUD harán revisiones conjuntas de los términos de referencia o especificaciones técnicas de los procesos a iniciar durante el siguiente mes o trimestre, antes de ser remitidos formalmente al PNUD, con esto se espera reducir el tiempo de revisión y ajustes a los TdR antes de solicitar los procesos. En este contexto también se acordó para el próximo 2 de julio, una jornada de capacitación para fortalecer las capacidades del personal técnico en la formulación de términos de referencia, de manera que estos permitan una rápida revisión e inicio de procesos. En esta misma jornada se espera concientizar a todos los involucrados sobre la importancia y responsabilidad de su participación en cada etapa de los procesos. Una jornada similar se planificará para el Proyecto Prodemoro (en ejecución en la zona oriental del país) en la misma semana. También se acordó con el PNUD evaluar que el Proyecto tenga acceso directo en el sistema corporativo Atlas para hacer las requisiciones de manera electrónica en ese sistema, con lo que el tiempo de revisión programática se eliminaría ya que el requerimiento llegaría directamente del Prodemor a la Unidad de Adquisiciones del PNUD. Esto supone una mejoría en los tiempos de los procesos de hasta 5 días hábiles.
203. En la reunión se conversó sobre el proceso de adquisición de combustible para los proyectos, el que está próximo a ser aprobado por el PNUD. Conforme lo indicado por el PNUD el proceso ha tenido demoras relacionadas con las condiciones del mercado local para este tipo de insumo sin embargo, el proceso está próximo a concluir. Para evitar encontrarse en situaciones similares en próximos años, se planteó al PNUD iniciar durante 2013 el proceso de compra de combustible para 2014, de manera que los proyectos puedan contar con el suministro desde el inicio del año. Ante esto el PNUD acordó iniciar el mismo durante el último trimestre, con estimaciones de consumo que proporcionarán los proyectos además, se buscará hacer un proceso para un Acuerdo a Largo Plazo (LTA por sus siglas en Inglés) que cubra las compras para un periodo de tres años, con lo que los proyectos recibirían de manera continua el suministro durante ese período.
204. **Auditoría.** En relación al cumplimiento a la cláusula 5.02 del convenio de préstamo, Entrega del Informe de Auditoría 6 meses posterior al cierre del ejercicio fiscal, el Proyecto entregó el 6 de junio la auditoría del ejercicio fiscal 2012, antes de cumplirse la fecha máxima de entrega establecida en el convenio de préstamo (30 de junio 2013), la contratación de la firma auditora se realizó a través del PNUD y estuvo a cargo de la Empresa Cerpeño y Asociados, Auditores y Consultores.
205. Dicho informe contiene los requisitos mínimos establecidos para la auditoría de préstamos del FIDA, en virtud que los TOR fueron diseñados por medio de un trabajo conjunto entre las personas a cargo de dar el seguimiento y apoyo a la implementación y el Portafolio Adviser de LAC, con la aprobación de los oficiales de préstamos de la División de Servicios Financieros y de Contraloría del FIDA.
206. Durante la Misión se realizó la revisión de dicho informe y en general la opinión del auditor es una opinión No Calificada – Positiva, y los hallazgos encontrados se relacionan con: la imposibilidad de tener registro de firmas mancomunadas y la definición de texto establecido en las cartas acuerdo,

ya que no especifica el avance físico que se debe tener para poder realizar desembolsos y el período establecido para la presentación de informes.

Medidas Acordadas

Medida acordada	Responsable	Fecha convenida
Enviar un re categorización de fondos entre categoría del convenio de préstamo, para cubrir los sobregiros existentes.	Director y UGP	Agosto 2013
Mejora y coordinación con los otros Componentes del Proyecto para el fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras de los grupos.	Administrador y Contador	Septiembre 2013
Incluir dentro de los Convenios PAF-SAN, un desglose de los insumos a ser entregados, así como cronograma de ejecución y entrega de los mismos.	Director y Administrador	Junio 2013
Regularizar el control de vehículos para dar cumplimiento a lo establecido en la cláusula 7.06 de las condiciones generales que son parte del convenio suscrito con el prestatario.	MAG	Junio 2013
Realizar acuerdos para modificaciones que deban hacerse en las Caras Acuerdo suscritas entre las organizaciones y el PNUD, para dar cumplimiento a los hallazgos establecidos en la auditoria del ejercicio fiscal 2012.	Director y Administrador	Julio 2013
Entrega de informe de avance.	Unidad de Administración, Componente de S&E	Julio 2013
Regularizar el monto ha superado de lo aprobado en el POA 2013 para la entrega de insumos, con relación a las ampliaciones de las cartas acuerdo suscritas en el 2013.	Director y Administrador	Julio 2013
Ajustar el PAC para incluir solamente procesos de adquisición y el cronograma de cada proceso	Administrador	Julio 2013

F. Sostenibilidad

207. **Fortalecimiento institucional y organizacional.** El Proyecto promueve la asociación de los usuarios/as, la constitución legal y el fortalecimiento de las organizaciones rurales para acceder tanto a los recursos del Proyecto como a otras fuentes de apoyo. La transferencia a las organizaciones de capacidades de autodiagnóstico, planificación, administración de recursos, rendición de fondos y evaluación posibilita el fortalecimiento organizacional y la autogestión,

principales factores de sostenibilidad de las inversiones impulsadas por el Proyecto. En particular, las transferencias de fondos a las organizaciones para su administración así como la modalidad y contenidos de la asistencia técnica y capacitación constituyen aprendizajes que pueden ser aprovechados y replicados por el MAG en sus programas permanentes.

208. **Empoderamiento y calidad de participación de los beneficiarios.** Las organizaciones rurales visitadas y apoyadas por el Proyecto muestran una apropiación del enfoque no asistencialista, aunque aun reconociéndose como protagonistas y no como beneficiarios pasivos de acciones de desarrollo. Esto va generando interesantes dinámicas de empoderamiento en las organizaciones y una activa incorporación de mujeres en las actividades promovidas.
209. **Sostenibilidad económica.** El diseño de los negocios implementados por las organizaciones objeto de atención del Proyecto, plasmados en los Planes de Negocios observados, ha permitido el aprovechamiento de las ventajas comparativas del entorno particular de cada organización. Sin embargo, la búsqueda en esta etapa de ejecución del proyecto, del aseguramiento de una adecuada gestión del negocio redundaría en el aprovechamiento de las oportunidades externas y minimizando las amenazas, en las dimensiones ambiental, social y económica.
210. **Sostenibilidad ambiental.** Las acciones desarrolladas con organizaciones atendidas deben gestionar acciones de prevención, implementación de obras de mitigación de riesgos a los desastres naturales, manejo de micro-cuencas, programas específicos de educación ambiental en las escuelas del área de influencia. De no considerar la vinculación de los Componentes para la implementación de acciones en producción sustentable, los planes pueden ver limitada su sostenibilidad.
211. Además la estrategia de comercialización mediante la constitución de Centros de Acopio y Servicios (CAS) contenida en el proyecto, vinculan la oferta con la demanda en las distintas cadenas, favorecen el desarrollo de negocios y la sostenibilidad de las inversiones realizadas, así los negocios rurales están en condiciones de generar ingresos y empleos aumentando sus posibilidades de hacer viables y sostenibles las iniciativas.
212. **Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios.** La provisión de servicios técnicos continúa siendo una dificultad para la ejecución del Proyecto. Se ha trabajado con PNUD para generar capacidades en prestadores de servicios para crear una oferta de servicios técnicos rurales que trasladen los conocimientos a las organizaciones que la requieren. No obstante la escasa oferta de proveedores, es relevante crear/reforzar las capacidades de las organizaciones para contratar directamente servicios, sin la intermediación del Proyecto. Además de la creación de una figura de referente o gerente local que ocupa un joven en las organizaciones para apoyar en los procesos e impulsar a las organizaciones.
213. **Estrategia de salida.** El Proyecto está trabajando en los elementos de sostenibilidad de las organizaciones apoyadas como parte de la estrategia de salida, especialmente la capacitación para la autogestión hecha por las propias organizaciones. El Proyecto tiene menos de 2 años para finalizar oficialmente su intervención, lo que resulta necesario el diseño de la estrategia de salida y sostenibilidad.
214. En los siguientes meses con la información sobre ingresos y excedentes de las organizaciones se espera que se dé seguimiento para aumentar las posibilidades de éxito en los mercados. Si bien en esta etapa aún deben consolidarse los servicios que ofrece el Proyecto, son elementos que se irán abonando en favor de la estrategia de salida.
215. **Potencial de ampliación de la escala y repetición.** La valoración por parte de los usuarios y usuarias del enfoque de intervención y los resultados preliminares de las actividades del Proyecto, permiten asumir que la estrategia propuesta es pertinente y adecuada para apoyar a poblaciones rurales pobres, posibilitando empoderamiento y mayor efectividad cambiando de un enfoque asistencialista a uno de competencia de mercados

El FIDA y el Gobierno de El Salvador han dado su aprobación a las constataciones de la Misión de Supervisión.

Glaysen Ferrari dos Santos
Gerente de Programa para El Salvador
FIDA

Carlos Domínguez
Director del Proyecto
PRODEMOR Central

Fecha

Fecha

Apéndices y anexos

Apéndice 1	Resumen de la situación del Proyecto y calificaciones asignadas
Apéndice 2	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos
Apéndice 3	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos
Apéndice 4	Progresos físicos medidos respecto al POA, con inclusión de los indicadores del RIMS
Apéndice 5	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categorías
Apéndice 6	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación
Apéndice 7	Gestión de los conocimientos: aprendizaje e innovación
Anexo 1.	Evaluación del riesgo financiero del proyecto en la ejecución
Anexo 2.	Evaluación del riesgo fiduciario del proyecto en la supervisión
Anexo 3.	Revisión Ex Post de Gastos presentados en DCG
Anexo 4.	Alianzas Estratégicas del Proyecto
Anexo 5.	Resumen del apoyo a la implementación proporcionado por el FIDA
Anexo 6.	Taller de Reflexión con el Equipo Estratégico del Proyecto

Proyecto de Desarrollo Rural y Modernización para las Regiones Central y Paracentral – (PRODEMOR Central)
Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 10 – 14 de junio 2013

Apéndice 1: Resumen de la situación del Proyecto y calificaciones asignadas

G. Proyecto 1416 [728] Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral

Información básica

País	El Salvador	No. ID del proyecto	1416	No. de préstamo/donación DSF	728
Proyecto	Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral			Préstamo/donación DSF suplementario	
Fecha de la actualización	10/06/2013				
Institución de supervisión	IFAD/IFAD				
No. de supervisiones	6	No de misiones de implem/seguimiento	0		
Ultima supervisión	16/11/2012	Ultima misión de implem/seguimiento			

					Millones USD	% Tasa de desembolso
Aprobación	12/09/2007			Costos totales	38.37	
Convenio	08/04/2009	Retraso en la efectividad	27.6	Total FIDA	14.56	
Entrada en vigor	18/12/2009	Valor de PAR	-----	Préstamo FIDA	14.56	52
Primer desembolso				Donación DSF		
Revisión a mitad de período		Ultima enmienda	13/12/2010	Donación FIDA		
Terminación original	31/12/2015	Ultima auditoría	15/06/2012	Financiación nacional	8.81	
Terminación actual	31/12/2015			Beneficiarios	3.93	
Cierre original	30/06/2016			Fondos Nacionales	4.5	82
Cierre actual	30/06/2016			Total cofinanciación externa	15.0	0

No. de prórrogas	0		Fondos Españoles	15.00	0

Calificaciones del desempeño del proyecto

B.1 Aspectos fiduciarios	Última	Actual	B.2 Avances en la implementación del proyecto	Última	Actual
1. Calidad de la gestión financiera	4	3	1. Calidad de la gestión del proyecto	3	4
2. Tasa de desembolso aceptable	5	4	2. Desempeño del SyE	4	4
3. Fondos de contrapartida	6	5	3. Coherencia entre el POA y la implementación del proyecto	3	4
4. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de financiación	5	5	4. Enfoque de género	4	4
5. Cumplimiento de las normas sobre adquisiciones	6	5	5. Focalización en la pobreza	4	5
6. Calidad y puntualidad de las auditorías	6	6	6. Eficacia de los criterios de focalización	4	5
			7. Innovación y aprendizaje	3	3
			8. Enfoque en el clima y el medio ambiente		

B.3 Productos y Resultados	Última	Actual	B.4 Sostenibilidad	Última	Actual
1. Desarrollo de Capital Humano y Social	4	4	1. Fortalecimiento institucional (organizaciones, etc.)	3	4
2. Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo	3	4	2. Empoderamiento	4	4
3. Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	5	5	3. Calidad de la participación de los beneficiarios	4	4
4. Servicios Financieros Rurales	3	3	4. Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	4	4
			5. Estrategia de retirada (grado de preparación y calidad)	3	4
			6. Potencial de ampliación de la escala y repetición	3	3

B.5 Justificación de la calificación

La administración aunque es ordenada en su registro de gasto, no está realizando las previsiones de necesidades, su planificación es deficiente y no da seguimiento a recomendaciones claves para la suscripción de Cartas Acuerdo y tiene descontrol de las actividades y de la ejecución real de los fondos colocados por medio de transferencia, la tasa de desembolsos se calculó en base a fórmula aplicada por FIDA según el avance en los años de implementación y se considera moderadamente satisfactoria. La calificación de fondos de contrapartida no ha aumentado considerablemente y los fondos del fideicomiso siguen paralizados.

La baja en la calificación en adquisiciones no se debe al incumplimiento de las normas, sino a la necesidad de mejorar la planificación, seguimiento, registro y documentación de los procesos de adquisición.

El Componente 2 atiende la metodología PAF-SAN en la cual desarrolla acciones de desarrollo productivo pero debe promover la diversificación productiva para la mejora y aprovechamiento de las tecnologías tradicionales de manejo de los recursos naturales.

Ya se gestiona las acciones en cuanto al manejo y rehabilitación de los recursos naturales.

La buena calidad de los Planes de Negocios de las organizaciones visitadas, permite anticipar un buen augurio en la implementación de las inversiones con buen nivel de posibilidades de desarrollo exitoso y sostenible.

El Componente 4 no ha logrado avanzar hasta la fecha por diversas limitantes; además ha evidenciado una falta de coordinación con el Componente 3, provocando limitaciones en la atención a los grupos de productores.

El Componente 1 realiza esfuerzos significativos para retomar las acciones definidas por los objetivos del componente e integrar a otros componentes en un trabajo conjunto que determine tanto la metodología y temas de capacitación como una ficha en común que visualice el avance de las organizaciones con la finalidad de promover el conocimiento y el fortalecimiento de redes sociales.

El Eje transversal de Género considera las políticas de Equidad de Género del FIDA, ha realizado la sensibilización y la capacitación a nivel de equipo, hombres y mujeres de las asociaciones, se requiere fortalecer la integración con los Componentes del Proyecto para incidir en sus actividades y contribuir en el seguimiento y evaluación de los indicadores de género.

Evaluación general y perfil de riesgo

	Última	Actual
C.1 Activos físicos/financieros	4	4
C.2 Seguridad alimentaria	4	4
C.3 Calidad de la mejora de los activos naturales y adaptación al cambio climático		
C.4 Avance en la implementación (Secciones B1 y B2)	4	4
Justificación de la calificación del avance en la implementación El Proyecto ha dado evidencia de ser aceptado por los usuarios del PAF-SAN, sin embargo en la provisión de incentivos evidencia no estar articulado a un plan programático orientado al logro de los objetivos del Proyecto.		
C.5 Probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo (Secciones B3 y B4)	4	4

Justificación de la calificación de los objetivos de desarrollo

C. Riesgos Breve descripción de los principales riesgos para cada sección y su impacto en el logro de los objetivos de desarrollo y la sostenibilidad

Aspectos fiduciarios	La asignación excesiva de recursos para insumos como parte del PAF-SAN, pone en riesgo el cumplimiento de objetivos, ya que la metodología no está logrando muchos avances en términos de sostenibilidad de las acciones en el largo plazo. Así mismo, no se ha podido operar el Fondo de Fideicomiso por US\$ 3.5 millones lo que significa un riesgo en el cumplimiento de objetivos de Proyecto, ya que hay grupos financiador por el Prodemor Central que necesitan vincularse a Servicios Financieros para lograr sostenibilidad.
Avances en la implementación del proyecto	De no concretarse la integración y la coordinación entre Componentes tanto a nivel operativo como estratégico atenta con el logro de metas, objetivos y el impacto que se desea provocar en la población objetivo.
Productos efectivos/componente	Al momento de gestionar la aprobación de los proyectos ambientales estos no podrán ser tomados en consideración para que se dictamine su aprobación por carecer de los criterios de evaluación en el reglamento de inversiones para este tipo de proyectos lo que limita el accionar del componente en darle ejecución a estas metas. El atraso del inicio de las operaciones del Componente de Servicios Financieros pone en riesgo el logro de las metas establecidas por el Proyecto en cuanto a las organizaciones y productores a ser apoyadas mediante la asistencia crediticia.
Sostenibilidad	La falta de inclusión de los rubros de asistencia técnica y la provisión para la reposición de activos fijos puede atentar contra la sostenibilidad de las inversiones de las organizaciones.

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

(Nota: Se incluye la matriz de Marco lógico presentada por el Proyecto durante la Misión, quedando pendiente la aclaración sobre las modificaciones)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG)							
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO RURAL (DGDR)							
PROYECTO DE DESARROLLO Y MODERNIZACION RURAL PARA LAS REGIONES CENTRAL Y PARACENTRAL (PRODEMOR CENTRAL)							
AVANCE INDICADORES DE MARCO LOGICO A MAYO 2013							
Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
FINALIDAD							
Los niveles de pobreza y pobreza extrema entre la población rural en las comunidades y municipios de la Región Central y Paracentral (departamentos de Cabañas, Cuscatlán, La Paz, San Salvador y San Vicente), se reducen	• Porcentaje de hogares que aumentan su índice de propiedad de los bienes del hogar (RIMS indicador de anclaje)	• Porcentaje de hogares que aumentan su índice de propiedad de los bienes del hogar (RIMS indicador de anclaje)			-		-
	• Porcentaje de reducción de la desnutrición infantil (RIMS indicador de anclaje)	• Porcentaje de reducción de la desnutrición infantil (RIMS indicador de anclaje)			-		-
	• Índice de Desarrollo Humano por municipio y departamento	• Índice de Desarrollo Humano por municipio y departamento			-		-
OBJETIVO							
Los pobres rurales en la Región Central y Paracentral construyen su capital humano y social e incrementan su producción, empleo e ingresos, mientras que rehabilitan y administran racionalmente sus recursos naturales, en el contexto de las estructuras consolidadas en el desarrollo rural.	• 33,000 beneficiarios directos forman parte de los procesos de desarrollo del proyecto integral e inversiones, incluyendo 30% de mujeres rurales	• 14,600 beneficiarios(as) directos(as) forman parte de los procesos de desarrollo del proyecto integral e inversiones, incluyendo 30% de mujeres rurales (4380)	33,000.00	14,600.00	12,783	39%	88%

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
	490 grupos, organizaciones y asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS) mejoran sus capacidades de organización y autogestión. Esto incluye las comunidades de marcada tradición cultural	• 250 organizaciones mejoran sus capacidades de organización y autogestión. Esto incluye las comunidades de marcada tradición cultural indígena	490	250	113	23%	45%
	El 85% de los productores agrícolas aplican las tecnologías mejoradas de cultivos estacionales y perennes;	• El 50% de los(as) productores(as) agrícolas aplican las tecnologías mejoradas de cultivos estacionales y perennes	8,415.00	2,190.00		133%	511%
	Incremento de 2,000 hectáreas de tierras agrícolas para la producción (por tipo de producto)	• Incremento de 250 hectáreas de tierras agrícolas para la producción (por tipo de producto)		250	-	75%	
		• Al menos 10% de las organizaciones han mejorado su nivel de gestión. NOTA NO ES CONGRUENTE CON LAS 250 QUE SE MENCIONAN ARRIBA		NO CONGRUENTE			
		Al menos 10% de las organizaciones han mejorado su nivel de gestión					
	200 mujeres en los comités de gestión	• 30% de mujeres y jóvenes en puestos de toma de decisiones.	9,900.00	14,600.00		29%	97%
		• 150 organizaciones ejecutando al menos una acción afirmativa que han disminuido las inequidades de género en los grupos de interés y organizaciones		150	57		38%
	El 65% de los beneficiarios agrícolas aplican tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales	• El 50% de los(as) beneficiarios(as) agrícolas aplican tecnologías de conservación y rehabilitación	9,900.00	4,380.00			

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
		de recursos naturales					
	180 empresas/negocios rurales operando a fines del año 3 °	• 60 empresas/negocios rurales operando a fines del año 3 °	180	60	33	18%	55%
	Todos los proyectos bajo la coordinación de OCP armonizan la planificación, S & E / L y los instrumentos de información al final del año 3 °.	• MAG consolida la DGDR, con capacidad de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos			-		-
RESULTADOS							
1. Beneficiarios(as) han sido fortalecidos(as) en sus capacidades de participación, toma de decisiones y de gestión.	• 100 organizaciones consolidadas en el desarrollo comunitario y / o actividades económicas por tipo.	• 150 organizaciones fortalecidas y consolidadas en el desarrollo comunitario y/o actividades económicas por tipo	100	150	36	36%	24%
	50 grupos de la comunidad, formados en gestión integral de desarrollo comunitario	• 250 Organizaciones promovidas con los servicios del Proyecto y formas de participación (promoción)	50	250	235	470%	94%
		• 150 organizaciones incorporadas a los servicios del Proyecto; son las que expresaron interés y están recibiendo algún tipo de servicio		150	113		75%
	• 50 cantones cuentan con el plan de desarrollo integral de microcuencas.						
		• 150 organizaciones con diagnósticos socio empresariales y planes de fortalecimiento elaborados					
		• Diagnósticos Socio Empresariales		150	88		59%
		•		150	93		62%

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
		Planes de Fortalecimiento Organizacional					
		• 150 organizaciones capacitadas para el desarrollo organizacional y comunitario.					
		Capacitadas en Desarrollo Organizacional		150	36		24%
		• 50 organizaciones apoyadas y acompañadas en su proceso de legalización		50	22		44%
		• 150 organizaciones con participación de al menos un 30% de mujeres y un 10% de jóvenes (Por cada organización atendida)		150	113		52%
		• Organizaciones apoyadas		150	113		
		* Número de personas por organización			12,783		
		• Porcentaje de Mujeres (promedio) REQUERIDO		3,835	5,127		52%
		• Porcentaje de jóvenes REQUERIDO		1,278	599		47%
	• 2,000 mujeres del medio rural/jóvenes y personas de comunidades marginadas de descendencia indígena, capacitadas en crecimiento personal / autoestima.	• 2,000 mujeres del medio rural/jóvenes y personas de comunidades marginadas de descendencia indígena, capacitadas en crecimiento personal, autoestima, género y liderazgo.	2,000.00	2,000.00	4,007	200%	200%
	• 25 promotores rurales municipales, capacitados en la promoción del desarrollo rural	• 60 promotores rurales capacitados y atendiendo a las comunidades	25.00	60.00	28	112%	47%
		• 10 acciones de formación para la inserción laboral de mujeres y jóvenes		10	9		90%
2. Organizaciones y unidades familiares con capacidad de				14,600.00			

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
producción sostenible, fortalecida y competitiva.							
Antes	9, 000 beneficiarios accesan a servicios de asistencia técnica por los proyectos promovidos;	• 9,000 beneficiarios(as) accesan a servicios de asistencia técnica	9,000	9,000	7,068	79%	79%
2. La capacidad de producción sostenible y competitiva de las asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS), las unidades familiares de producción y las organizaciones de productores están efectivamente apoyadas y fortalecidas				250.00			
	• 150 grupos de productores organizados, ADESCOS, implementando proyectos agro-ecológicos y sus planes de acción	• 70 organizaciones recibiendo servicios de asistencia técnica.	150	70	29	19%	41%
	• 120 técnicos de la Comunidad – facilitadores (Productores Comunitarios inductores - PIC) facilitan asistencia a los grupos organizados;	• 400 facilitadores(as) comunitarios (Familias demostradoras) facilitan asistencia a las familias irradiadas.	120	400	438	365%	110%
	• 120 parcelas demostrativas activas, en frutas, verduras, etc.	• 224 parcelas demostrativas diversificadas implementando transferencia de tecnología enfocada a la competitividad.	120.00	224	235	196%	105%
	• 40 organizaciones de productores que participan como proveedores de servicios técnicos (co-ejecución);			40.00	-	-	-
	• 45 proyectos productivos con orientación de mercado y planes de negocio económicamente viable	• 30 organizaciones fortalecidas con proyectos productivos con orientación de mercado.		30.00	-	-	-

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
3. Poblaciones rurales beneficiarias implementan tecnologías amigables con el ambiente, contribuyendo a prevenir y revertir los procesos de deterioro ambiental a nivel de las parcelas y micro-cuencas en los territorios.	• 4,000 beneficiarios acceden a los servicios de asistencia técnica en la producción sostenible y la rehabilitación recursos naturales (por lo menos 1.300 mujeres);	• 4,000 beneficiarios(as) implementan tecnologías amigables con el medio ambiente		4,000.00	1,485.00		37%
	• 1,000 beneficiarios y 50 técnicos capacitados en el manejo de recursos naturales;	• 1,000 familias y 50 técnicos capacitados en el manejo de recursos naturales.		1,000.00	479		48%
Antes				50.00			
3. Las poblaciones rurales beneficiarias mejoran la producción sostenible y rehabilitación de tecnologías, contribuyendo a revertir la deforestación, la erosión del suelo y la degradación general de los recursos naturales en las parcelas, los niveles de micro-cuencas y municipal.	• 3 000 hectáreas de tierra recuperadas a través de la conservación de suelo y agua.	• 1,000 hectáreas de tierra en proceso de recuperación ambiental a nivel de parcelas y micro cuenca.	3,000	1,000	37	1%	4%
	• 7 proyectos ambientales en ejecución con servicios de pago;	• 24 proyectos ambientales en ejecución que contribuyan a prevenir y revertir los procesos de deterioro ambiental.	7	24	-		
	• 30 escuelas de preescolar y primaria implementan programas piloto de educación ambiental.	• 24 Centros Educativos implementan programas piloto de educación ambiental.	30	24	-	-	-
	• 50 acuerdos de rehabilitación de tierras entre los arrendatarios / inquilinos y propietarios;		50	-	-	-	-

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
	• 10 microempresas de producción / comercialización de material de siembra / plántulas;		10	-			
4. Beneficiarios(as), microempresas agrícolas y no agrícolas potencian y modernizan sus negocios rurales desde una perspectiva de cadena de valor	• 5,600 beneficiarios capacitados en la transformación relacionados con la producción / capacidad (RIMS indicador);	• 5,600 beneficiarios(as) atendidos(as) en el componente de Desarrollo de Negocios y Micro empresas Rurales (RIMS indicador);	5,600	5,600	5,715	102%	102%
ANTES	• 25 empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidada (RIMS indicador).	• 20 empresas y micro empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes, operando y generando empleo (RIMS indicador).	25	20	7	28%	35%
Beneficiarios organizados desarrollan y fortalecen su capacidad empresarial, estableciendo y modernizando empresas competitivas y microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) para los mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadena de valor.		• 130 negocios rurales atendidos a través de asistencia técnica y/o fondos de inversión por el componente.	-	130	62		48%
	• 160 organizaciones productivas / empresas rurales legalmente constituida (por lo menos 30% de los grupos de mujeres).	• 50 negocios rurales de los 130 contando con aspectos legales del negocio en su cadena.	162	50	21	13%	42%
		• 130 negocios rurales vinculados a mercados formales e informales en su respectiva cadena agro productiva.		130	16		12%
		• 30% de participación de las mujeres y jóvenes en los negocios rurales establecidos.			38%	100%	100%

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
		• 100% de los negocios establecidos se fortalecerán en la competitividad para el acceso al mercado.			28%		28%
	• 490 microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) creados y operando a través de planes de negocio, por tipo de beneficiario, es decir, cooperativas, empresas familiares dirigidas por mujeres, las nuevas empresas, las iniciativas de modernización, etc (por lo menos 30% de las mujeres / los jóvenes);	• 50 microempresas rurales agrícolas y no agrícolas creadas y operando y generando empleo.	450	50	6	1%	12%
5. Mejoramiento del Acceso al crédito y de los servicios financieros por los(as) beneficiarios(as) del Proyecto, facilitando la producción, transformación, comercialización y exportación, así como la capitalización de las familias beneficiarias.	EE.UU. \$ 3,5 millones a través del Fondo de Intermediación Financiera Rural.	• US\$ 3,5 millones otorgados en préstamos provenientes del Fondo de Intermediación Financiera Rural del Proyecto.	-	3500,000.00	-	-	-
ANTES	• 10 intermediarias financieras con 20 sucursales nuevas, ampliación de los servicios financieros a 20 mil personas de 33 municipios.	• 8 intermediarias financieras con convenios de participación en ejecución que han ampliado los servicios financieros a 3 mil usuarios(as) de 25 municipios.	10	8	-	-	-
Acceso al crédito y servicios financieros por los beneficiarios del proyecto, facilitando la producción, transformación, comercialización y exportación.		municipios		25	-	-	-

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
	• 5,000 ahorradores activos al finalizar el proyecto.	• 3,000 ahorradores activos al finalizar el proyecto.	5,000	3,000	-		-
	• 5,000 créditos activos al finalizar el proyecto. Por lo menos el 45% se conceden a las mujeres, y el 10% de los jóvenes, por lo menos 3 000 productores rurales y agrícolas (RIMS indicador).	• 6,000 créditos otorgados a beneficiarios(as) del proyecto. Por lo menos 1,500 se conceden a las mujeres y 600 de los jóvenes, por lo menos 3,600 créditos deben otorgarse a productores rurales y agrícolas (RIMS indicador). <i>A la producción agropecuaria</i>	5,000	6,000	-		-
	• 180 microempresas con acceso al crédito.	• 50 microempresas con crédito otorgado.	180	50	-		-
	• 300 comunidades rurales económicamente organizada para facilitar el acceso a servicios financieros básicos (los modelos locales de la organización, orientada a las ramas de RFI y / o nuevas cooperativas).	• Facilitar el acceso a servicios financieros básicos a 300 Comunidades rurales económicament e organizada.		300	10		3%
6. Las capacidades de coordinación técnica, operativa e inter-institucional de la DGDR y MAG, se fortalecen y se consolidan.	MAG consolida su Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP), con capacidad de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos;	• MAG consolida a la DGDR, con capacidad de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos.			-		-
Antes	• 90 técnicos y personal de gestión sensibilizados y capacitados en temas claves relacionados con el desarrollo rural (a partir de los proyectos financiados por el FIDA y otros).	• 90 técnicos(as) y personal de gestión sensibilizado y capacitado en temas claves relacionados con el desarrollo rural (a partir de los proyectos financiados por el FIDA y otros).		90	-		-

Jerarquía de objetivos	ML Original - Indicadores	Indicadores revisados	ML Original	ML Modificado	Realizado	% Cumplimiento MLO	% Cumplimiento ML revisado
Las capacidades de coordinación técnica, operativa e inter-institucional de la Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), es decir, se fortalecen y se consolidan, en la etapa inicial de su transformación y modernización de una Dirección General de Desarrollo Rural desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> La mesa nacional ronda de desarrollo rural (Mesa Ampliada de Desarrollo Rural) facilita la constitución de un consejo nacional de desarrollo rural (con la participación de las instituciones gubernamentales, representantes de la sociedad civil (al menos el 30%) y las agencias de cooperación al desarrollo (por lo menos 20%). 						
	<ul style="list-style-type: none"> Al final del tercer año, el programa nacional de desarrollo rural y la modernización, formulado. 						

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

Medida Acordada	Responsable	Fecha
Alinear la metodología del PAF a la metodología original del Proyecto.	Director del Proyecto	ago-13
Trabajar en los procesos internos para incluir en la planeación, programación, implementación y control, para la integración de los componentes del Proyecto	Director del Proyecto	jul-13
Desarrollar una estrategia integral para la gestión del recurso humano de la UCP	Director del Proyecto	jun-13
Establecer mecanismo de selección de beneficiarios para recibir insumos o inversiones	Director del Proyecto y Coordinador del Componente 2	jun-13
Establecer una metodología para formación y capacitación del recurso humano, dentro del componente 1	Director del Proyecto y Coordinador del Componente 1	ago-13
Establecer una estrategia de gestión del conocimiento	Director del Proyecto y Coordinador/es de componente	ago-13
Promover la participación de los beneficiarios en el proceso de construcción, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas	Director del Proyecto	nov-13
Diseño de la estrategia de salida y sostenibilidad	Director del Proyecto y Coordinador/as de Componentes	ago-13
Terminar el diseño y validar la herramienta única para evaluar y dar seguimiento las asociaciones	Director del Proyecto	jul-13
Terminar la contratación del personal zonal	Director del Proyecto	ago-13
Diseñar una estrategia para fortalecer las capacidades de los enlaces gerenciales en apoyo a las organizaciones	Coordinador/a de Componente	ago-13
En coordinación con los Componentes diseñar, planificar y desarrollar un plan de capacitación que contribuya al incremento de habilidades y destrezas para el desarrollo humano, el fortalecimiento organizacional y la autogestión social, tanto para hombres, mujeres y jóvenes del proyecto, como para el equipo técnico.	Coordinador/a de Componente	ago-13
Incluir: seguridad alimentaria, empoderamiento rural y equidad de género.	Coordinadores Zonales	ago-13
Incorporar los criterios de aprobación para los proyectos ambientales en el reglamento de inversión.	Director del Proyecto Coordinador/a Componente 2	jun-13
Vincular las acciones entre los componentes 2 y 3 para gestionar actividades conjuntas y promover las sostenibilidad de los diferentes emprendimientos.	Coordinador/a Componente 2 Coordinador/a Componente 3	jul-13
Identificar las acciones relacionadas a la producción sustentable que se desarrollan en los planes de negocio para fortalecerlas.	Coordinador/a Componente 2	jul-13
Desarrollar una matriz de evaluación que permita revisar la metodología de campo para garantizar que la cobertura se esté cumpliendo.	Coordinador/a Componente 2	ago-13

Medida Acordada	Responsable	Fecha
Presentar una solicitud de no objeción al FIDA para ampliar el monto de US\$50,000 a US\$348,855, de las acciones para la rehabilitación y manejo de los recursos naturales donde se indiquen actividades con metas específicas e incentivos asociados que servirán para lograrlo, incluyendo mecanismo de operación para alcanzarlas.	Director del Proyecto	jul-13
Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la capacidad técnica del equipo que brinda asesoría a los beneficiarios, que el aspecto de la nutrición sea más evidente en la intervención a través de la elaboración de materiales educacionales y promoción de espacios de acción y reflexión	Coordinador/a Componente 2	ago-13
Conectar las discusiones técnicas estratégicas elevando el tema de seguridad alimentaria a nivel de derechos, lo que implica diálogo entre beneficiarios y actores gubernamentales a nivel local y nacional	Coordinador/a Componente 2	ago-13
Continuar fortaleciendo los vínculos entre las organizaciones de productores por rubro productivo, buscando una coordinación para una integración con otras organizaciones, construyendo el concepto de cadenas de valor a nivel de país.	Director del Proyecto	ago-13
Adoptar acciones que aseguren una mayor integración con el componente 2 para dar continuidad en la atención de aquellos grupos de pequeños productores que han sido apoyados con proyectos de producción sustentable y que muestran un espíritu emprendedor,	Coordinador/a Componente 3 y zonales	jul-13
Concretar una mayor integración y coordinación con el componente de Servicios Financieros Rurales para apoyar el interés en asistencia crediticia para la ampliación del negocio y apoyar de manera ágil en el proceso de gestión de crédito.	Coordinador/a Componentes 3 y 4.	jul-13
La construcción de la inteligencia de mercado es una combinación de capacidades, oferta, demanda, información y decisión. Los grupos productivos que nunca han tenido una experiencia regular de comercialización, deben ser insertados al mercado de forma gradual y de acuerdo a su nivel de desarrollo, con el objetivo de sobrepasar los desafíos de forma proporcional y progresiva. Durante la misión se identificó que hay varios diálogos con supermercados para el acceso a mercados, lo cual es importante y valorable. Sin embargo, poco se observó a nivel de estrategia para desarrollo de los mercados locales, donde probablemente los grupos tendrían más ventaja competitiva.	Coordinador/a Componente 3 y zonales	jul-13
Dar continuidad a las oportunidades de mercado materializadas con las exportaciones realizadas en la cadena de la miel, buscando una optimización en los volúmenes a exportar, mediante la incorporación de otras organizaciones de productores a nivel nacional y fortaleciendo con acciones concretas la cadena de valor nacional de la miel.	Coordinador/a Componente 3	dic-13
Apoyar mediante una capacitación especializada en el manejo de empresas de servicios a los grupos de jóvenes que han adquirido destrezas en el diseño y manejo de los invernaderos para que ellos puedan vender servicios a otras organizaciones que se inician esta actividad productiva.	Coordinador/a Componente 3 y zonales	ago-13
Desarrollar un proceso de capacitación a las organizaciones de productores que han evidenciado una ejecución exitosa en el manejo de sus inversiones, para que utilicen el Plan de Negocios como una herramienta de gestión empresarial de manera recurrente año con año, para la proyección ascendente de sus empresas.	Coordinador/a Componente 3 y zonales	sep-13
Intensificar las gestiones para lograr la disponibilidad efectiva del Fideicomiso previsto para el otorgamiento de la asistencia crediticia.	Director del Proyecto Coordinador/a Componente 4	jul-13
Llevar a cabo un mapeo en el área de cobertura del proyecto que identifique la localización de las Intermediarias Financieras, caja de ahorro o figuras que se utilicen tradicionalmente en el país y aporte información básica sobre sus metodologías de crédito, formas de operación, territorios en los que operan tasas de interés, etc.	Director del Proyecto Coordinador/a Componente 4	jul-13

Medida Acordada	Responsable	Fecha
Los servicios financieros son fundamentales para el desarrollo de los grupos productivos. Se reconoce que esta es un área de muchos desafíos, a nivel de la definición del producto ofertado y a nivel de operativo. La misión detectó que el componente que contempla los servicios financieros no ha avanzado hasta la fecha, por diferentes limitantes.	Director de Proyecto	jul-13
Analizar detalladamente el ejercicio comparativo del marco lógico original y revisado que se completó durante la Misión para socializar y determinar conceptos, pertinencia y coherencia de los indicadores y su contribución a los resultados esperados.	UPSE	jul-13
Escribir un glosario de términos que permita homologar el significa cada indicador, los datos que requiere y el alcance para que sea comprendido y medido de igual forma por todas las personas usuarias del Proyecto	Director del Proyecto	ago-13
Presentar, si es el caso, formalmente al FIDA la justificación de los posibles cambios requeridos en el Marco Lógico así como las justificaciones necesarias	Director del Proyecto	sep-13
Formalizar el mecanismo de entrega de información a la UPSE por parte de cada unidad y componente	UPSE	ago-13
Alinear el POA al Marco Lógico asegurando que cada actividad contribuye a los resultados esperados	UPSE	sep-13
Coordinar acciones con cada área del proyecto iniciando con el área administrativa quien debe validar la información con la UPSE para proceder a los pagos	Director del Proyecto	jul-13
Elaborar términos de referencia para la preparación de la Revisión de Medio Término	Director del Proyecto	ago-13
Coordinación de la unidad de género con los otros Componentes en todos los procesos implementados y trabajar en equipo para lograr resultados. Lograr que el equipo de Género trabaje en conjunto en cuanto a la metodología propuesta por el proyecto con los asistentes técnico.	Director del Proyecto	De inmediato
En coordinación con UPSE, implementar un registro de datos cuantitativos y cualitativos por sexo, edad y acciones de acuerdo a la estrategia de género propuesta y que contribuya a alimentar los datos de la UPSE para su monitoreo respectivo.	Unidad de Género	jul-13
Reforzar el seguimiento de la herramienta Cerrando Brecha para incidir el mayores acciones afirmativas y empoderar a las organizaciones	Unidad de Género	nov-13
Diseñar una estrategia que incida en la temática de los talleres hogareños para que tengan enfoque de género	Unidad de Género	ago-13
Sensibilizar y capacitar al Equipo del proyecto mediante el diseño de módulo, sistematizar la capacitación y evaluar los resultados	Unidad de Género	nov-13
Enviar un re categorización de fondos entre categoría del convenio de préstamo, para cubrir los sobregiros existentes.	Director del Proyecto	ago-13
Mejora y coordinación con los otros componentes del programa para el fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras de los grupos.	Administrador y Contador	sep-13
Incluir dentro de los Convenios PAF-SAN, un desglose de los insumos a ser entregados, así como cronograma de ejecución y entrega de los mismos.	Administrador	
Regularizar el control de vehículos para dar cumplimiento a lo establecido en la cláusula 7.06 de las condiciones generales que son parte del convenio suscrito con el prestatario.	MAG	jun-13
Realizar acuerdos para modificaciones que deban hacerse en las Caras Acuerdo suscritas entre las organizaciones y el PNUD, para dar cumplimiento a los hallazgos establecidos en la auditoria del ejercicio fiscal 2012.	Administrador	jul-13
Entrega de informe de avance.	UPSE y Administrador	jul-13

Medida Acordada	Responsable	Fecha
Regularizar el monto ha superado de lo aprobado en el POA 2013 para la entrega de insumos, con relación a las ampliaciones de las cartas acuerdo suscritas en el 2013.	Director del Proyecto y Administrador	jul-13
Ajustar el PAC para incluir solamente procesos de adquisición y el cronograma de cada proceso	Administrador	jul-13

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

	INDICADORES DE PRIMER NIVEL Resultados (1)	Unidad	Fin del período:	octubre 2012		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Planificado	Realizado	% de la Evaluación	
	Personas que reciben servicios del proyecto	Hombres	7,249	5,338	74%	23,100	11,160	48%	N.A.
	Personas que reciben servicios del proyecto	Mujeres	3,260	2,502	77%	9,900	5,335	54%	
	Hogares que reciben servicios del proyecto	Número	10,509	7,840	75%	6,600	3,299	50%	
	Grupos que reciben servicios del proyecto	Número	71	69	97%	490	99	20%	
	Comunidades que reciben servicios del proyecto	Número	71	69	97%	490	99	20%	
	Tierra con sistema de riego construido o rehabilitado	Ha			0%			0%	
	Estanques piscícolas construidos o rehabilitados	Número			0%			0%	
	Personal de proveedores de servicios capacitado	Hombres	22	21	95%	22	21	95%	
	Personal de proveedores de servicios capacitado	Mujeres	5	6	100%	5	6	100%	
	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola	Hombres	2,873	2,190	76%	6,023	2,473	41%	
	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola	Mujeres	1,232	810	66%	2,602	884	34%	
	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción ganadera	Hombres	310	210	0%	159	265	167%	
	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción ganadera	Mujeres	40	10	0%	56	30	54%	
	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción piscícola	Hombres			0%			0%	
	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción piscícola	Mujeres			0%			0%	
	Personas capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización	Hombres			0%			0%	
	Personas capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización	Mujeres			0%			0%	
	Carreteras construidas o rehabilitadas	KM			0%			0%	
	Locales e instalaciones de almacenamiento construidos o rehabilitados	Número	7	7	100%		7	0%	
	Grupos de comercialización formados o reforzados	Número	0	0	0%		1	0%	
	Miembros de grupos de comercialización	Hombres	0	0	0%		3	0%	

	INDICADORES DE PRIMER NIVEL	Unidad	Fin del periodo:	octubre 2012		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
	Resultados (1)		POA	Realizado	% del POA	Planificado	Realizado	% de la Evaluación	
	Miembros de grupos de comercialización	Mujeres			0%			0%	
	Grupos de comercialización en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número			0%			0%	
	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Hombres	100	84	84%		421	0%	
	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Mujeres	25	20	80%		133	0%	
	Empresas con acceso a servicios no financieros facilitado	Número			0%			0%	
	Grupos de la comunidad formados o reforzados	Número	15	18	100%		18	0%	
	Grupos de la comunidad en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número	71	60	85%		60	0%	
	Establecimientos escolares construidos o rehabilitados	Número			0%			0%	

RESULTADOS DE TERCER NIVEL					
Indicadores	Unidad	Referencia	Medio Término	Terminación	Meta
Hogares con una mejora del índice de propiedad de activos	Número	N. A.			
	%				
Peso inferior al normal (peso-edad)	% total	8.5			
	% niños	8.0			
	% niñas	9.0			
Malnutrición crónica (estatura-edad)	% total	16.0			
	% niños	17.0			
	% niñas	15.0			
Malnutrición aguda (peso-estatura)	% total	2.5			
	% niños	2.0			
	% niñas	3.0			
Mujeres miembros de hogares que saben leer	%	84.0			
Proporción mujer-hombre entre 15 y 24 años que saben leer	%	101.0			

Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador

Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente (en miles de USD) al Mes de Mayo 2013

67

Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al préstamo del FIDA (DEG, al 14/06/2013)

Cate-goría	Descripción de Categoría	Asignación Original	Asignación Revisada	Desembolsos	Solicitud de Retiro de Fondos Pendiente	Saldo	Porcentaje Desembolsado
I	Vehículos y Equipos	230,000.00	230,000.00	262,566.02		-32,566.02	114.16%
II	Capacitación	500,000.00	500,000.00	12,510.04		487,489.96	2.50%
III	Convenios y Contratos de Servicios	2,210,000.00	2,210,000.00	1,248,570.19		961,429.81	56.50%
IVA	Fondo de Conversión para Desarrollo y Modernización Inducción a la Producción Sustentable	870,000.00	870,000.00	877,407.02		-7,407.02	101.21%
IVB	Modernización Rehabilitación y Conservación de Recursos Naturales						
IVC	Fondo de Conversión para Desarrollo y Modernización Apoyo al Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	1,580,000.00	1,580,000.00	916,123.14		663,876.86	57.98%
VI	Gastos de Operación	1,050,000.00	1,050,000.00	252,530.98		797,469.02	24.05%
	Deposito Inicial			944,154.35		-944,154.35	100.00%
		3,500,000.00	3,500,000.00	4,927,563.56		4,572,416.42	51.87%

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

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

Sección	Cláusula	Fecha prevista del objetivo/medida	Situación/fecha del cumplimiento	Observaciones
Sección 3.03	Apertura y mantenimiento por la UCP de una cuenta del proyecto en un banco elegido por el Prestatario;	01/2010	14/01/2010	
Sección 3.04	Disponibilidad de los recursos del Préstamo y fondos de contrapartida. a) A fin de financiar la ejecución del Proyecto, el Prestatario pondrá los recursos del Préstamo; b) los recursos de contrapartida a disposición del Organismo responsable del Proyecto y cualquier otra Parte del Proyecto de conformidad con los POA, el presente Convenio y los procedimientos nacionales habituales del Prestatario en relación con el manejo de recursos externos para llevar a cabo el Proyecto.	01/2010	17/01/2011	

Sección	Cláusula	Fecha prevista del objetivo/medida	Situación/fecha del cumplimiento	Observaciones
Sección 3.05	Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios de conformidad con los procedimientos enunciados en el anexo 4	01/2010	02/2011	En febrero del 2011 se firmó el convenio con el PNUD para el inicio de la administración de los recursos, entro de lo cual se incluyen procesos de adquisiciones bajo la norma del FIDA.
Sección 5.02, sección 10	Informes de auditoría presentados al FIDA	31/06/2013	06/06/2013	Entregada
Sección 4.02	<i>Informes de avance.</i> La UGP presentará al Fondo, al Organismo responsable del Proyecto, informes sobre la marcha del Proyecto, de conformidad con la Sección 8.03 (Informes de avance) de las Condiciones Generales, a más tardar un meses después de la terminación de cada semestre durante el período de ejecución del Proyecto.	30/01/2013	05/2/2013	Entregada
Sección 3.02	Presentación del POA al FIDA para que lo examine y formule observaciones	31/10/2012	07/2/2013	La no objeción se emitió en febrero de 2013.
Sección 4.03	Realización conjuntamente con el Prestatario y el FIDA de una revisión -a mitad de período	Diciembre 2012	Septiembre 2013	Se tiene programada la revisión y se ha iniciado el proceso de planeación conjuntamente con el prestatario.

Apéndice 7: Gestión de los conocimientos: aprendizaje e innovación

Se ha iniciado la identificación de las seis iniciativas y experiencias a ser sistematizadas a partir del tercer trimestre del año con distintas organizaciones y se seleccionarán experiencias de vida de cuando menos una persona por organización para documentar los cambios cualitativos en su vida. Además se deberá reforzar esta actividad a través de la coordinación de la UPSE con todas las áreas de la UCP ya se ha referido en otros apartados que será necesario que la UPSE custodie toda la memoria de la vida del Proyecto como pueden ser metodologías, instrumentos, manuales que sean desarrollados para mantener una biblioteca disponible para el persona y usuarios externos.