



Invertir en la población rural

GUATEMALA

Programa Nacional de Desarrollo Rural en las Regiones Centrales, Nororiente y Suroriente (PNDR-ORIENTE)

Informe de supervisión

Informe principal y apéndices

Fechas de la misión: 6 al 10 de abril de 2015

Fecha del documento: 10 de abril de 2015

N.º del proyecto: 01317

N.º de informe: **3946-GT**

Latin America and the Caribbean

Departamento de Administración de Programas

República de Guatemala
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación- MAGA
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola- FIDA

Programa Nacional de Desarrollo Rural en las Regiones
Centrales, Nororiente y Suroriente (PNDR-ORIENTE)
Misión de Supervisión (MS) Préstamo 651-GT
6 al 10 de abril de 2015

A. INTRODUCCION ¹

1. El FIDA realizó del 6 al 10 de abril de 2015, una Misión de Supervisión (MS) y Apoyo a la Implementación (MAI) al Programa Nacional de Desarrollo Rural en las Regiones Central, Nororiente y Suroriente (PNDR-ORIENTE), teniendo como antecedente la Revisión de Medio Término (RMT) ocurrida en octubre de 2014 que sirvió para validar la importancia de extender al período de ejecución que se amplió a diciembre de 2016 y el cierre a junio de 2017.
2. El objetivo de la presente Misión fue efectuar una revisión de los avances en la implementación y ejecución de los proyectos, del logro de resultados y de la sostenibilidad de las acciones e inversiones, más un análisis sobre el uso efectivo de los recursos del préstamo, conjuntamente con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación- (MAGA) como agencia ejecutora, la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), interactuando con la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Finanzas (MINFIN) como representante del prestatario además del personal técnico y personas usuarias de las organizaciones.
3. El enfoque de la presente Misión buscó impulsar la efectividad en los resultados y en la estrategia de cierre y planteó como objetivos específicos:
 - Seguir y evaluar avances y resultados del POA 2014-2015, así como los proyectos, incluyendo su sostenibilidad.
 - Determinar la efectividad de la implementación y ejecución de los planes y proyectos.
 - Analizar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Misión de Supervisión previa (abril 2014) y en la RMT (octubre 2014)..
 - Analizar e identificar problemas, limitaciones y riesgos que enfrenta la actual ejecución del proyecto.
 - Revisar y velar por el buen uso y manejo de los recursos del Préstamo.
 - Ayudar a reflexionar y a establecer ajustes (operativos y estratégicos) para fortalecer la implementación, los resultados y la sostenibilidad de las inversiones de los planes y proyectos.
 - Compartir y fortalecer las capacidades y conocimientos del personal de la UCP.
4. Las actividades de la Misión de Supervisión al programa país, de la cartera de proyectos FIDA en Guatemala, se iniciaron el 24 de febrero de 2015, en las oficinas de la Dirección de Crédito Público del MINFIN en Ciudad de Guatemala, con una reunión de pre-apertura para las Misiones de PNDR-Oriente y PRODENORTE, convocada con el objetivo de revisar el estatus actual de los programas y facilitar el trabajo interinstitucional con miras a garantizar la efectiva ejecución de los mismos. Asimismo se revisaron los retos presupuestarios para 2015 de los programas y para la donación del FIDA aprobada para el MAGA, y se informó la programación de las misiones de supervisión. Participaron en esta reunión: Por Crédito Público, MINFIN: Rosa María Ortega, Directora de Crédito Público, Azucena Ramírez, Apoyo a la Ejecución de Préstamos Externos y Haroldo López, Analista de proyectos; Por MAGA: Ingrid Quevedo, Enlace institucional con los programas FIDA; por PRODENORTE: Gustavo Pereira, Director Ejecutivo, Dinorah

¹ Integrantes de la Misión: Joaquín Lozano, Gerente de Programa FIDA para Guatemala y Centroamérica, Líder y Jefe de la Misión, Leticia González Vallejo, Coordinadora técnica de la Misión y Consultora en evaluación y seguimiento de Proyectos, Gabriela Aguilar, Especialista en supervisión y apoyo a la implementación, aspectos administrativos, fiduciarios y de adquisiciones, Ana Lucía Moreno, Consultora en Desarrollo organizacional, humano y género. Interculturalidad. Infraestructura social, Daniel Cortés Consultor en Desarrollo de negocios, encadenamientos productivos, acceso a financiamiento, caminos rurales, y Juan José Pineda, Consultor en Desarrollo rural sostenible, recurso naturales, asistencia técnica, coinversión ambiental y seguridad alimentaria.

Herrera, Subdirectora Administrativa Financiera; por PNDR-Oriente: José Arturo Lemus, Director Ejecutivo, Marlon Sobvio, Subdirector técnico, Ehver García, Administrador y Geovany Reyes, Contador y, finalmente, por FIDA, Joaquín Lozano, Representante y Gerente de Programas América Central, Gabriela Aguilar, Especialista Fiduciaria y de Apoyo a la Implementación de Programas, Oscar Grajeda y Juan José Pineda, consultores FIDA.

- La Misión específica para al PNDR-Oriente, inició el día 6 de abril de 2015 sus actividades en la Ciudad de Guatemala con una reunión interna del equipo FIDA, posteriormente, se coordinó el traslado para las visitas en campo a 2 organizaciones ejecutoras de proyectos, pernoctando en Zacapa. El día 7 de abril se visitó la Escuela Técnica EANOR/ITECNOR en la que se encuentran personas beneficiadas por becas con recursos del Programa y se visitaron 2 organizaciones más el 8 de abril. Se complementaron las visitas con un aliado estratégico, Cementos Progreso, que participa con responsabilidad social en el desarrollo de comunidades del departamento de El Progreso, donde se ubica su Planta San Miguel.

Fecha	Asociación	Proyecto
6-abr-2015	Asociación Progreso Agrario y Desarrollo (APADE)	Establecimiento de 330 hectareas de frijol para fines comerciales
6-abr-2015	Asociación de Productores de Leche, Agricultores y Ganaderos de Quesada	Fomento a la producción de leche de buena calidad para comercialización y generación de utilidades
7-abr-2015	Asociación para el Desarrollo Integral Nororiente (ADIN) Escuela Técnica EANOR/ITECNOR)	Facilitar becas para prácticas supervisadas de alumnos de último año de formación
8-abr-2015	Asociación de Agricultores de San Miguel	Area de establecimiento de macrotúneles para producción de hortalizas y entro de Acopio para procesos industriales para la comercialización
8-abr-2015	Asociación de Agricultores y Productores de Aldea los Llanos de Morales y Aguirres (ASAPALMA)	Rehabilitación de la Unidad de Riego, Llano de Morales para aumenar area destinada a la producción agrícola

- En las oficinas de UCP en Guatemala, se desarrollaron los trabajos sobre aspectos administrativos y financieros durante los días 6, 7 y 8 de abril con la participación de Ingrid Quevedo, Enlace del MAGA, y Haroldo López del MINFIN. El 7 de abril, se concentraron los equipos de Misión y del país para reflexionar sobre los avances generales y específicos por componentes y unidades, sobre los retos y oportunidades identificados, así como la incidencia lograda en las organizaciones visitadas. Se conversó la importancia del liderazgo de la Dirección del Programa, la coordinación con las áreas administrativas y el acompañamiento del MAGA. Esto permitió identificar oportunidades y retos relacionados con el contexto del Programa como son la falta de espacio presupuestario para la plena ejecución del Programa, el cambio de autoridades en el MAGA, las elecciones presidenciales previstas para septiembre de 2015, además de la celeridad requerida en los procesos de adquisiciones cumpliendo con el debido proceso. Para profundizar sobre los avances logrados se desarrollaron reuniones bilaterales bajo un enfoque estratégico.
- El 9 de abril se preparó la ayuda memoria. El día 10 de abril se presentaron y discutieron los resultados con la UCP, se adoptaron las nuevas recomendaciones hechas durante la Misión, indicando responsable y fecha límite de atención tomando en cuenta los hallazgos de la Misión y el Informe de Auditoría Interna del MAGA. Acto seguido se procedió a la firma de la presente Ayuda de Memoria.
- Posteriormente, se llevó a cabo la presentación de resultados y cierre de Misión al Programa País de los proyectos FIDA en Guatemala, PRODENORTE y PNDR-ORIENTE, en las oficinas del MAGA, contando con la presencia del Sr. Ministro del MAGA, Sebastián Marcucci, del Sr. Viceministro del VIDER-MAGA, Álvaro Guillén, y por parte del Ministerio de Finanzas el Sr. Javier Ortíz, la Sra. Azucena Ramirez y el Sr. Haroldo López. Se contó con la presencia de los Directores Ejecutivos y personal de los dos proyectos.
- La Misión valora y agradece al Director del Programa y al equipo que conforma la UCP el interés y compromiso con el equipo del FIDA que permitió llegar a acuerdos para asegurar la transparencia y rendición de cuentas, para el fortalecimiento del Programa y concluirlo con éxito en su etapa final. Se agradece al MAGA como Unidad Ejecutora, muy en especial a Ingrid Quevedo en su rol de Enlace del MAGA con el FIDA y el Programa; un reconocimiento a la Dirección de Crédito Público del MINFIN por su respaldo a los trabajos de la Misión y su acompañamiento continuo a los Programas.

B. Evaluación general de la ejecución del Programa PNDR-Oriente

10. El objetivo del Programa es desarrollar e incrementar los niveles de participación de la población pobre rural y sus organizaciones de base en el desarrollo e implementación de las políticas y programas de desarrollo social y económico de las áreas rurales de manera ambientalmente sostenible y con equidad de género. Se delimitó geográficamente en 43 municipios priorizados en 5 Departamentos siendo estos: Jutiapa, Jalapa, Santa Rosa, El Progreso y Zacapa. El Programa logró la efectividad e inició su implementación en 2009 y tiene programada su conclusión el 31 de diciembre de 2016 y fecha de cierre 30 de junio del 2017, tras la ampliación aprobada por 24 meses.
11. El Programa mostró un alto compromiso en el cumplimiento y adopción de la mayor parte de las medidas acordadas en las misiones previas, considerando temas transversales y se observó un equipo de trabajo integrado y coordinado que busca acelerar procesos de planeación y ejecución de actividades orientadas al cumplimiento del POA 2015 . El seguimiento a las actividades cuenta con información recogida por distintos instrumentos aplicados por el Programa que una vez debidamente procesados en las bases de datos, podrá contar con una línea base, con datos confiables y oportunos sobre los beneficiarios diferenciando hombres y mujeres, organizaciones e iniciativas para la toma de decisiones y evaluación de la efectividad, eficiencia e impacto del Programa. Las bases de datos están en proceso de captura y se espera queden actualizadas en el presente semestre, la calidad de los datos está bajo responsabilidad de la Unidad de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPLASES).
12. Para fortalecer las capacidades de gestión, planificación del desarrollo e interlocución de los actores participantes del Programa, el Componente 1, Ordenamiento Territorial, ya identificó y analizó el estado de 36 de los 40 Consejos Municipales de Desarrollo COMUDES que involucran a 1,447 Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) que deberán fortalecer sus capacidades técnicas, de gestión y planificación del desarrollo comunitario y municipal. Se cuenta con la información para desarrollar planes de capacitación para personas beneficiarias así como extensionistas responsables de atender a las organizaciones y se complementan con acciones de alfabetización.
13. Los avances del Componente 2. Negocios rurales y comercialización reportó 8 planes de negocio alineados con el eje estratégico de agrocadenas productivas y 2 planes productivos alineados con el eje estratégico de agricultura familiar, que fueron acompañados por 5 rondas de negociación. Se ha llevado a 41 organizaciones a ferias regionales e internacionales para apoyar a la población beneficiaria y las organizaciones productivas-económicas en el mejoramiento de la rentabilidad de sus actividades y emprendimientos rurales desarrollando capacidades y vinculándose en negociación para participar en los mercados.
14. Por su parte, el Componente 3. Servicios Rurales reporta 37 proyectos que abonan para alcanzar aproximadamente 19,000 beneficiarios. En 2015 tienen una cartera actual de 22 proyectos de los cuales 8 son de administración de agua con fines productivos y 14 proyectos para organizaciones en diferentes rubros productivos, con los que se iniciará la formación de capacidades productivas, organizativas y de gestión financiera para insertarse competitivamente en los mercados agropecuarios, artesanales y de servicios.
15. En cuanto a los aspectos administrativos, financieros y de auditoría, se revisó la cartera de proyectos 2014 y 2015, así como la capacidad de ejecución de los recursos asignados respecto al techo presupuestal vigente. Este análisis permitió establecer la proyección real de ejecución y desembolso para el 2015 que podría alcanzar un 65%. El monto total del Programa asciende aproximadamente a USD 9.0 millones de las 3 fuentes de financiamiento habiéndose ejecutado el 24% y desembolsado un 28%. Es importante considerar que para el POA 2015 se aprobaron únicamente USD 6.5 millones.

C. Productos y efectos directos

Componente 1. Ordenamiento Territorial y Descentralización

16. El objetivo de este componente es el desarrollo territorial y el empoderamiento y autogestión de las poblaciones pobres rurales, para que participen activa y sistemáticamente en la planificación del desarrollo económico y social de sus comunidades, a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, Consejos Municipales de Desarrollo y Consejo Departamental de Desarrollo. Los propósitos del componente son: a) Fortalecer la participación y autoestima de la población rural; b) Establecer relaciones interdependientes de las comunidades rurales, organizaciones económicas, gobiernos municipales y departamentales así como empresa privada; c) Apoyar organizaciones de desarrollo rural de conformidad con la legislación local y las políticas de gobierno, tales como COCODE y COMUDE; y d) Fortalecer al MAGA para el ordenamiento

territorial y planificación de actividades de desarrollo rural de una manera democrática, participativa y descentralizada.

Resultado 1: *Se fortalecen las capacidades de gestión, planificación del desarrollo e interlocución de los actores participantes del Programa: Organizaciones económicas y sociales, Consejos de Desarrollo Comunitarios y Gobiernos Municipales.*

17. Se elaboró una estrategia dirigida a la atención de COMUDES y COCODES y se realiza el levantamiento y análisis de información acerca del estado actual de 36 de los 40 Consejos Municipales que conforman la meta establecida en el marco lógico. Para ello se definió una batería de instrumentos de recolección de información (BADOOC, Cerrando Brecha, SIG y PMD), y se capacitó a los equipos de campo del Programa para recoger información que está siendo aún capturada. Se dispone de información procesada sobre Planes de Desarrollo Municipales, participación de mujeres en COMUDES, número de COCODES por municipio, disponibilidad de diagnósticos y planes de desarrollo comunitarios, Comisiones de la Mujer y número de mujeres integradas en Juntas Directivas de COCODES
18. Para el fortalecimiento de COMUDES y COCODES el Programa establece relaciones con los municipios y fortalece las capacidades de su equipo y de los extensionistas del MAGA y cuenta con un perfil de proyecto elaborado para ese fin.
19. El sistema de información geográfica (SIG) se encuentra instalado y funcionando en 25 de las 40 municipalidades, estando aún pendiente la dotación del equipo básico a las municipalidades restantes.

Resultado 2: *Fortalecimiento de recursos humanos: Se mejoran los niveles de educación básica y las capacidades técnicas y de oficios de los beneficiarios y técnicos.*

20. Concluyó el proceso de dotación de becas para que 60 jóvenes de la Escuela de Agricultura de Nororienté realicen sus prácticas supervisadas en el área de influencia del Programa. Fueron beneficiadas con estas becas estudiantes de escasos recursos destacados por sus calificaciones y disciplina durante sus años de estudio. A la vez que este grupo de estudiantes recibió un apoyo económico para su formación, se logró asistencia técnica calificada para las organizaciones del área. Adicionalmente, por medio de la instalación de casas malla para sus prácticas agrícolas y de una biblioteca en ese centro educativo, el Programa colabora con la formación de jóvenes. Estas iniciativas fueron financiadas por el Componente de Servicios Rurales. Hasta la fecha se ha logrado la participación de 258 jóvenes rurales en formación técnica laboral.
21. Por medio del plan de alfabetización desarrollado con CONALFA, se ha alfabetizado un total de 3,180 personas (80% de la meta) y se hizo entrega de los materiales necesarios para concluir el proceso.
22. Se finalizan los trámites para iniciar la ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades a 38 organizaciones rurales sobre aspectos administrativos, financieros, contables, de planificación y de gestión, según necesidades detectadas en cada organización, con la metodología SAMCERT. Esta formación de capacidades incluye un proceso de capacitación, asesoría, facilitación, acompañamiento y diseño de manuales prácticos y sencillos, que sean funcionales y aplicados a la necesidad de cada organización. Igualmente, se encuentra en proceso la capacitación de 129 extensionistas de las Agencias Municipales de Extensión Agrícola del Sistema Nacional de Extensión Rural del MAGA y 43 técnicos de las direcciones municipales de planificación, responsables de Ordenamiento Territorial en cada municipio del área de cobertura del Programa. Esta capacitación estará a cargo del MAGA a través de la Subdirección de Formación y Capacitación de DICORER. La capacitación de extensionistas versará sobre productividad agropecuaria aplicable a la metodología de CADER y sobre apoyo a los consejos comunitarios de desarrollo COCODES.

Dificultades o aspectos pendientes:

23. La estrategia formulada para COMUDES y COCODES con el fin de fortalecer capacidades técnicas, de gestión y planificación del desarrollo en estos Consejos, no ajusta con el corto tiempo disponible para implementar estos procesos, estando pendiente la focalización en aquellos que ofrezcan mejores posibilidades de apoyo, la definición de una ruta crítica para lograr resultados concretos en el corto plazo y renegociar el convenio con SEGEPLAN y la SCEP.
24. No se cuenta con una estrategia y acciones concretas para lograr la cobertura de jóvenes con formación técnica, mostrando a la fecha niveles muy bajos (3%) en el cumplimiento de las metas del Programa,

comprometiendo las posibilidades de recambio generacional y sostenibilidad futura de los avances del Programa.

25. Retrasos en el inicio de las actividades de fortalecimiento de capacidades en las organizaciones rurales atentan contra las posibilidades de un uso efectivo de los recursos de inversión otorgados para los proyectos productivos. Esto implica acelerar los procesos de contratación de los servicios de formación de capacidades y realizar los ajustes metodológicos necesarios para lograr efectos en las organizaciones en el más corto plazo.
26. Existe dispersión de las acciones de fortalecimiento de capacidades dirigidas a las organizaciones rurales, que involucran a los tres componentes operativos del Programa en temas de fortalecimiento organizacional, género, empresarialidad, temas productivos además de comercialización y mercados. El Plan Integral de Capacitación y Asistencia Técnica debe contener y ordenar i) las actividades de capacitación dirigidas a extensionistas y organizaciones según los proyectos específicos elaborados para tal fin, ii) contemplar las actividades que serán cubiertas con recursos de los planes de negocios y los planes productivos, iii) las actividades que serán realizadas por medio de alianzas y convenios específicos y iv) las actividades que realizará directamente el equipo del Programa y el MAGA.

	Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Componente 1. Ordenamiento Territorial y Descentralización	Ajustar la estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas para COMUDES y COCODES, en concordancia con los tiempos y recursos humanos y logísticos disponibles.	Componente OTD	31-may-15
Componente 1. Ordenamiento Territorial y Descentralización	Preparar el Plan Integral de Capacitación y Asistencia Técnica dirigido a organizaciones, considerando su viabilidad y efectividad según tiempo y recursos (ver detalles en párrafo 26 de esta AM)	Componente OTD, NRC, SR y Unidad de Género	31-may-15

Componente 2. Componente de Negocios Rurales y Comercialización.

27. En el marco de la estrategia general del PNDR Región Oriente de la República de Guatemala, que tiene como meta reducir significativamente los niveles de pobreza de las poblaciones rurales pobres localizadas en esta área geográfica del país, el objetivo de este Componente es: Contribuir a que los grupos y organizaciones de productores de los municipios priorizados, puedan transformar sus actividades económicas de subsistencia en negocios sostenibles, propiciando la participación equitativa de hombres y mujeres.
28. Esta estrategia es compatible con la atención de la población objetivo definida en el Plan Estratégico Institucional del MAGA 2012-2016 y está en congruencia con la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral. En este contexto, los estratos de la población que son atendidos son:
29. Los de **Agricultura Excedentaria** que se dedican principalmente a la producción agrícola no tradicional y a la producción ganadera de nivel medio; así como la Agricultura. Cuenta con beneficios de riego, pero los niveles de acceso a los mercados financieros y tecnológicos son aún deficientes. La producción se orienta principalmente al comercio, ya sea nacional o internacional, principalmente el segundo. Este tipo de productores es bastante organizado socialmente. Cuenta con cooperativas y otro tipo de organizaciones sociales que favorecen la actividad productora.
30. Los de **Agricultura de Producción Comercial**, que está completamente dedicada al mercado, principalmente la exportación de productos tradicionales. Tiene acceso al crédito y a los mercados tecnológicos, aunque también se advierten ciertas deficiencias de asistencia técnica. En este sector también se incluyen a las compañías multinacionales que se dedican a la producción de cultivos no tradicionales.

Resultado 3: *La población beneficiaria y las organizaciones productivas-económicas mejoran la rentabilidad de sus actividades y emprendimientos rurales (agropecuarios, no agropecuarios, artesanales, forestales, de turismo rural, de servicios, etc.) desarrollando capacidades de vinculación y negociación en los mercados.*

31. Como objetivo específico, se busca “Contribuir a que los grupos y organizaciones rurales del grupo-objetivo puedan efectuar exitosamente la transición de actividades económicas de subsistencia hacia negocios rentables y sostenibles”.
32. Durante el segundo semestre de 2014 y la continuación de acciones durante el presente año, se ha apoyado a las organizaciones de productores rurales de segmentos de agro-cadenas productivas, buscando la tecnificación y fomentando el establecimiento de unidades productivas rentables con un mercado seguro.
33. Para el convenio con ANACAFE/FUNCAFE, se tiene el perfil formulado y se cuenta con la No Objeción de FIDA, esperando para su revisión y firma, el cual tendrá un costo de Q 3,999,000.00, beneficiando a 1,092 pequeños caficultores. Para el caso del Convenio con la Cámara de Productores de Leche el perfil del proyecto se enviará al FIDA para No Objeción, requiriendo se gestione la Ampliación del POA 2015 para su firma. Ante la imposibilidad técnica y financiera de alcanzar un acuerdo con AGEXPORT en esta materia, se cuenta con el apoyo del Ministerio de Economía, mediante el Viceministerio de MIPYMES, para lograr el desarrollo de la Visión Empresarial en las Organizaciones.
34. Al momento de lograr la consolidación de este tipo de convenios de cooperación técnica, además de proveer equipos e insumos para apoyar la producción y la productividad en cantidad, se propone brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a través de eventos de educación formal y no formal en sus escuelas de negocios y fortalecimiento organizacional.
35. Se estima que las capacitaciones mencionadas anteriormente beneficiarán por lo menos a 6,000 miembros de organizaciones beneficiadas, a través de actividades de empoderamiento y participación activa mediante la dotación de las herramientas que les permitan identificar y aprovechar las oportunidades de negocios; facilitar su incorporación como pequeños y medianos productores/as organizados a las Agro Cadenas Productivas; y comercializar los productos alternos factibles de producir en el ambiente propio.
36. También se revisaron y actualizaron los expedientes de APROLAGRI, Cooperativas Renacimiento 59 y San Juan Bautista, los cuales fueron evaluados por COSEP previo a solicitar la No Objeción. y actualmente se encuentran en el proceso de adquisición dentro de las organizaciones. Asimismo, se trabajó con 24 organizaciones del Fondo de Inversión, para desarrollar negocios rurales con encadenamientos empresariales, logrando definir un proyecto de turismo comunitario y 23 proyectos productivos con un financiamiento de las diferentes fuentes del Programa por Q.17,000,000.00.
37. Se perfilaron tres proyectos para el mejoramiento de la calidad de la leche, del proceso de ordeño y manejo post ordeño de pequeños y medianos productores de leche (80 a 500lts/día), para tener mejores oportunidades de mejorar su capacidad de negociación y de facilidad para incorporarse a la cadena de la leche, elaborando el diseño que se promoverá en el PNDR-ORIENTE, como prototipo de Salas de Ordeño y su posterior certificación; se perfilaron los proyectos , se integraron los documentos legales requeridos, dos ya firmaron convenio y otro está próximo a firma en el presente mes.
38. Durante el periodo de análisis, es muy importante mencionar que con el propósito de incrementar la capacidad de acopio, empaque, transformación y comercialización de la producción mediante la construcción de la infraestructura, se realizaron los diseños arquitectónicos y de Ingeniería de los edificios de las Plantas de Acopio y Procesamiento de Productos Agropecuarios de APIS y San Miguel, estos en base a requerimientos técnicos de su actividad productiva.
39. Se identificó la demanda de apoyo para 8 centros de acopio ,equipamiento , procesamiento, empaque y almacenamiento de productos agropecuarios.
40. Paralelamente, con el fin de identificar y aprovechar oportunidades de mercado que les permita transformarse o fortalecerse en iniciativas empresariales rentables, se iniciaron contactos con empresas comercializadoras a nivel nacional, como Walmart, y empresas exportadoras, como plataforma que impulse posteriores negociaciones de productos agropecuarios con valor agregado. Asimismo, se formuló el perfil para participar en ferias internacionales importantes para productos como Café y Miel a nivel mundial.
41. Se identificó la demanda de materiales para fabricar 5,802 silos metálicos de 12 qq cada uno, que servirán además de almacenar granos básicos para autoconsumo y para fortalecer la capacidad de negociación de los beneficiarios de los 4 Proyectos Productivos de frijol. Cabe destacar, que se tienen plenamente

identificados y cotejados con el MAGA central los 5,802 demandantes y evitar así duplicidad en la dotación de materiales y construcción de los silos metálicos.

42. El total de Proyectos de Inversión Productiva al finalizar el año de 2014 y con perspectivas de ejecutarse durante el presente año, indica que a la fecha de esta Misión de Supervisión y Apoyo a la Implementación, se tienen 10 proyectos: 8 Planes de Negocios ubicados en el eje estratégico de agrocadenas productivas y 2 Planes Productivos en el eje estratégico de agricultura familiar.
43. Los comprendidos en agrocadenas productivas son: 1.- Lombricomposta y Pie de Cría de Coqueta Roja en Moyuta, Jutiapa; 2.- Fundación de la Caficultura para el Desarrollo Rural (FUNCAFE); 3.- Acopio, Procesamiento, Empaque y Almacenamiento de Lácteos, en el municipio de San Rafael, Las Flores, Santa Rosa; 4.- Desarrollo Turístico Rural en la Laguna del Hoyo, Monjas, Jalapa; 5.- Fortalecimiento a la Capacidad de Comercialización de Leche Fluida en los Municipios de Jalapa, San Manuel Chaparrón y Monjas, Departamento de Jalapa; 6.- Fortalecimiento al Acopio, Procesamiento, Empaque y Almacenamiento de Vegetales, en Sanarate, El Progreso; 7.- Fortalecimiento a la Capacidad de Comercialización, Departamento de Jutiapa; y 8.- Fortalecimiento a la Capacidad de Comercialización de Leche Fluida en el municipio de Jalpatagua, Departamento de Jutiapa.
44. En agricultura familiar se tienen los proyectos relacionados con el fortalecimiento a productores de granos básicos del área geográfica de influencia del Programa, mediante la dotación de cinco mil ochocientos dos estructuras de almacenamiento con capacidad de 12 quintales cada una; así como la participación en Ferias y Eventos Nacionales e internacionales con organizaciones de productores/as.
45. El estado que guarda la ejecución de los proyectos indica que 2 disponen del primer desembolso; 2 cuentan con la No Objeción del FIDA y en fase final para su ejecución; 1 tiene la No Objeción y en proceso de solventar observaciones; 1 se solicitó la No Objeción; 2 están en revisión por parte del Departamento Jurídico del PNDR-ORIENTE; y 1 fue ingresado al área jurídica del MAGA.
46. El número de beneficiarios es de 8, 883 productores agropecuarios del medio rural, de los cuales 3,542 (40%) son mujeres y 5,341 son hombres. La Inversión total contemplada asciende a la cantidad de Q 13, 910,126.00, de los cuales Q9,815,801 son recursos aportados por el FIDA y los restantes Q4,094, 325.00 son recursos OFID como institución cooperante.
47. Respecto a la alineación de las metas alcanzadas con la ejecución prevista de los 10 Proyectos de Inversión, con respecto a las metas establecidas en el Marco Lógico, cabe señalar lo siguiente: quedaría integrada y en operación la red de información de mercado y precios programada; de 19 mil beneficiarios apoyados con asistencia técnica y en materia de negocios rurales y comercialización, resultarán beneficiados 3,823; de 40 mesas de negocios y ferias locales funcionando entre productores y compradores, quedarán establecidas 5; de 170 grupos que participarán en ferias regionales e internacionales, se lograría un número de 41, de 300 Grupos involucrados en rondas de negocios y 100 de ellos que concretarán ventas, se tendría una meta cumplida de 17; y de al menos 30 Municipios que verían mejorada su infraestructura de riego, un total de 18 lo habrán alcanzado; y de 380 mujeres en condiciones de operar sus propios negocios, 18 de ellas lo habrán alcanzado durante 2015.

Dificultades o aspectos pendientes:

48. Incorporar permanentemente una visión empresarial en la iniciativas económicas a apoyar, ya que las enseñanzas y lecciones aprendidas muestran que el objetivo de reducir la pobreza en las zonas rurales, se vincula cada vez más con la capacidad de la población pobre de diversificar sus actividades productivas de manera vinculada con la capacidad de capitalizar los recursos financieros que les fueron otorgados y lograr evolucionar su estatus de productores rurales a microempresarios y pequeños empresarios rurales.
49. Para fomentar el establecimiento de empresas rurales sostenibles, es imprescindible aplicar una estrategia de sensibilización, capacitación y asesoramiento durante la ejecución de los Planes de Inversión, que permita reducir las limitaciones con que tropiezan los pobres para desarrollar actividades empresariales y suministrarles, entre otras cosas, una vinculación efectiva con los mercados locales, regionales, nacionales y de exportación.
50. En el proceso de ejecución de los Proyectos de Inversión Productiva, se debe establecer un sistema que permita dar seguimiento físico-financiero de la ejecución de las obras, las adquisiciones y las acciones de capacitación y asistencia técnica. El objetivo es conocer en el corto plazo el grado de cumplimiento de las

metas físicas y el ejercicio de los recursos financieros asignados, como fuente de información oportuna para la toma de decisiones.

	Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Componente 2. Componente de negocios rurales y comercialización.	Establecer una estrategia de sensibilización, capacitación y asesoría a las organizaciones de productores rurales apoyados en materia de visión empresarial, aprovechando las intenciones de alianzas estratégicas con ANACAFE, CÁMARA DE LA LECHE y MINECO; así como mediante el programa de prácticas de alumnos del EANOR e ITECNOR.	Director Ejecutivo Componente NRC, SR	Permanente
Componente 2. Componente de negocios rurales y comercialización.	Implementar y ejecutar el Sistema de Seguimiento Físico-Financiero para apoyar la toma de decisiones. El FIDA compartirá con el Programa los formatos correspondientes.	Director Ejecutivo Componente NRC, SR y UPLASES	31-may-15
Componente 2. Componente de negocios rurales y comercialización.	Actualización permanente de la base de datos de Planes de Negocios y Planes Productivos integrada para la RMT. Presentar y utilizar indicadores y resultados en Informes de Avance Semestral.	Director Ejecutivo Componente NRC, SR y UPLASES	31-may-15

Componente 3. Servicios Rurales

51. El objetivo general del componente es proveer a las organizaciones económicas de los beneficiarios, un acceso sistemático a los servicios de apoyo técnico a la agricultura, ganadería, agroforestería, microempresas, actividades artesanales y agroindustriales, dentro de una estrategia operativa guiada por la demanda participativa y orientada al mercado. Los servicios deberán contribuir substancialmente al aumento de la producción, la competitividad y de los ingresos de las organizaciones económicas de los campesinos.
52. Las líneas de acción planteadas como estrategia de implementación del componente responde a: (i) la rehabilitación de los sistemas de riego para que las familias productoras puedan realizar varias cosechas al año dependiendo del tipo de cultivo, (ii) capacitación a productores rurales, (iii) implementación de estructuras y tecnologías productivas y (iv) formulación de planes productivos, agropecuarios y forestales. Cabe resaltar que todas las acciones contemplan la inclusión de grupos vulnerables y el manejo sostenible de los recursos naturales.

Resultado 4:

Los beneficiarios/as organizados desarrollan capacidades productivas, organizativas y de gestión financiera para insertarse competitivamente en los mercados agropecuarios, artesanales y de servicios.

53. El componente de Servicios Rurales tiene en su cartera actual un total de 22 proyectos en distintas fases de implementación, de igual manera un acumulado de 15 proyectos ejecutados desde 2009, haciendo un total de 37 proyectos a la fecha. Dichos proyectos se agrupan y responden a los ejes estratégicos del MAGA,

principalmente a tres ejes, siendo estos: Administración de Agua con fines Productivos, Agricultura Familiar y Agrocadenas Productivas.

54. El Programa promueve la mejora productiva de la zona del corredor seco por medio de acciones puntuales de rehabilitación de 6 unidades de riego así como el estudio técnico de 2 unidades más, las cuales beneficiarán a productores rurales dedicados a gran variedad de cultivos agrícolas y producción pecuaria durante todo el año. El área productiva bajo cobertura de riego a rehabilitar es de aproximadamente 1,800 hectáreas (2,646 manzanas), beneficiando a 2,656 productores, 1,150 hombres y 1,506 mujeres. El trabajo conjunto entre la dirección de Riego del Ministerio de Agricultura permitió el desarrollo y avance en la formulación de los perfiles técnicos de los proyectos respectivos, aportando las revisiones técnicas para darle viabilidad a los mismos. De igual manera, en los proyectos de implementación de tecnologías de producción bajo condiciones controladas, tal es el caso de macrotuneles, se estará implementando sistemas de riego por goteo en aproximadamente 6.8 hectáreas (9.5 manzanas).
55. El aporte para la producción agrícola con miras a garantizar la seguridad alimentaria a los pequeños productores rurales del área de influencia del programa, son los proyectos de frijol, banano y aguacate con los cuales se espera mejorar la capacidad productiva para promover mejores ingresos a las familias. Mediante la ejecución de estos proyectos se espera cultivar aproximadamente en 2,300 hectáreas, beneficiando a 3,558 personas, 75% hombres y 25% mujeres.
56. El desarrollo de instrumentos para evaluar la capacidad de las organizaciones, como el caso de SAMCERT y BADOC principalmente, permite obtener datos organizativos, de producción y comercialización previa a la implementación de los proyectos productivos, sin embargo el componente deberá garantizar la obtención de la información y su posterior análisis para garantizar que los beneficios recibidos con el Programa efectivamente promueven cambios de mejora productiva y de ingresos económicos y que no sean reflejados únicamente como actividades realizadas sino como resultado de impacto.
57. **Asistencia técnica:** el Programa deberá garantizar los servicios técnicos que estén destinados a desarrollar capacidades productivas a los usuarios, para ello, es indispensable la integración del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica y su puesta en marcha. El mismo debe contener los mecanismos y medios para dotar de los servicios técnicos, los prestadores técnicos, extensionistas del ministerio y técnicos del Programa, con el fin de hacer efectivo los servicios. De igual manera, deberá contener instrumentos que permitan evidenciar la calidad de los servicios recibidos así como los conocimientos que hayan adquirido los beneficiarios.
58. **Gestión de los Recursos Naturales:** las acciones correspondientes a la gestión de recursos naturales y medio ambiente ejecutadas con recursos del Fondo Ambiental aún no han sido ejecutadas, sin embargo el componente ha realizado los esfuerzos necesarios para cumplir con las recomendaciones previas e implementar proyectos de reforestación y capacitación en aspectos ambientales pero que en el primer semestre del presente POA, no contempla recursos para cubrir la implementación de las actividades diseñadas.

Dificultades o aspectos pendientes:

59. En aspectos de proveer y garantizar los servicios técnicos a las organizaciones y productores rurales, el Plan de Capacitación y Asistencia Técnica debería estar finalizado y tener bien claros los mecanismos para su implementación. El mismo deberá contener los instrumentos necesarios que permitirán evaluar los resultados alcanzados en cuanto a la mejora en la capacidad productiva y de gestión técnica de los beneficiarios. De igual manera, se deberá garantizar e incluir aspectos ambientales y cambio climático como parte del fortalecimiento integral de las organizaciones y sus beneficiarios.
60. Las acciones encaminadas a formalizar alianzas estratégicas con empresas y/o instituciones especializadas para dotar de servicios técnicos especializados a los productores no han presentado avance. Es indispensable promover dichas alianzas puesto que se está iniciando la implementación y ejecución de los proyectos productivos y los mismos requieren acompañamiento para su efectiva implementación, centrados en la capacitación y validación de tecnologías agrícolas, productivas y microempresariales aplicadas a los proyectos que ejecutarán las organizaciones.
61. El trabajo para promover el acceso de las organizaciones y productores a servicios financieros deberá ser una acción llevada a cabo en coordinación con el componente de Negocios Rurales y Comercialización, tanto para las organizaciones que gestionan Planes Productivos como las organizaciones que gestionan

Planes de Negocio, con el fin de facilitar a las organizaciones el acceso a dichos servicios para garantizar la continuidad de las inversiones realizadas por acción del Programa.

	Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Componente 3. Servicios Rurales	Revisar, ordenar, actualizar y sustentar el reporte de indicadores de resultados respecto al Marco Lógico.	Director Ejecutivo Componente NRC, SR y UPLASES	31-may-15
Componente 3. Servicios Rurales	Coordinar con el Componente 2 para la ejecución y reporte de las acciones relacionadas con los servicios financieros a las organizaciones que ejecutan proyectos productivos.	Componente NRC, SR y UPLASES	30-jun-15
Componente 3. Servicios Rurales	Explorar la opción de alianzas con instituciones privadas que se dedican a la mejora y rehabilitación de los recursos naturales con miras a implementar proyectos ambientales de forma conjunta.	Director Ejecutivo Componente NRC	30-jun-15

D. Marcha de la ejecución del Programa

Calidad de la gerencia:

62. La Misión reconoce la cohesión del equipo de trabajo y el liderazgo del Director Ejecutivo en la conducción del Programa orientados a cumplir los resultados y metas que debió superar graves dificultades para lograr la continuidad del Programa, además de reconstituir y motivar al equipo de trabajo. La planificación conjunta de actividades operativas y los esfuerzos por recuperar información de los proyectos ejecutados antes del "impasse" además de atender la cartera actual de proyectos, constituyen prácticas importantes que contribuirán a la efectiva ejecución del Programa. La Misión observó una clara preocupación por atender las observaciones hechas en otras visitas del FIDA y está consciente de que aún faltan muchas actividades que deberán ser realizadas y concluidas en el primer semestre del año por lo que no duda de que se mantendrán los esfuerzos orientados al debido proceso para la rendición de cuentas y transparencia que requiere el uso de recursos.

Enfoque de equidad de género:

63. Desde su diseño el Programa cuenta con una estrategia de género que busca crear las condiciones y desarrollar las acciones necesarias para que las mujeres se incorporen al desarrollo económico y social de las comunidades y organizaciones de productores en condiciones de mayor equidad y de mayor dignidad, mejorando a la vez su condición de personas y actoras de su propio desarrollo en los espacios económicos y sociales. Los objetivos específicos de género son: i) crear mecanismos concretos para que las mujeres se transformen, de grupo en desventaja a actores económicos y sociales; ii) mejorar y facilitar la incorporación de las productoras, madres de hijos pequeños, a actividades laborales y negocios formales y rentables; y iii) promover e incrementar la incorporación de las mujeres a las actividades de asistencia técnica, comercialización, financiamiento e inversión productiva y su participación en las organizaciones económicas de productores y en sus dirigencias.

64. **Avances y logros.** Se ha logrado avanzar en la disponibilidad de información acerca del sexo de la población beneficiaria, pudiendo mostrar que las mujeres representan al 41% de las personas beneficiadas con inversión de recursos en proyectos y representan el 23% de los miembros de las juntas directivas de las organizaciones participantes. El Programa se ha propuesto incrementar ese porcentaje definiendo una estrategia de financiamiento de microproyectos dirigidos a mujeres; sin embargo, esta propuesta no ha

iniciado el trámite para su aprobación. De la misma manera, se ha diseñado una propuesta de talleres de capacitación sobre liderazgo, equidad de género y microempresarialidad dirigido a lideresas de organizaciones e integrantes de las Oficinas Municipales de la Mujer en los Departamentos de Zacapa, Jutiapa, Jalapa, Santa Rosa y El Progreso, que no cuenta actualmente con recursos para su ejecución.

65. Con el apoyo del equipo de campo del Programa, se logró la aplicación de los instrumentos de la metodología Cerrando Brecha para el diagnóstico de la equidad de género en 29 organizaciones y se logró información para la detección de posibles acciones afirmativas que se deberán realizar para la disminución de las diferencias existentes. Para llevar a cabo esta acción, la responsable de género capacitó al equipo del Programa que fue el encargado de la recolección de la información.
66. Se ha iniciado la conformación de comisiones de género en las organizaciones y se ha elaborado un perfil de proyecto para un programa radial que permita abordar temas de autoestima, derechos, participación, liderazgo y equidad de género.
67. **Dificultades o aspectos pendientes.** El POA 2015, en lo correspondiente al primer semestre, no contempla recursos para cubrir la implementación de las actividades diseñadas. Los adelantos reportados hasta la fecha son el resultado del trabajo del equipo del Programa con apoyo de extensionistas del MAGA; sin embargo, la carencia de recursos limita las posibilidades de concretar las propuestas en su totalidad y comprometen la calidad de los resultados del trabajo de los equipos mencionados.
68. A pesar de los esfuerzos realizados recientemente, la información disponible acerca de los avances en la incorporación del enfoque de género y la participación de las mujeres, no refleja alcances en el cumplimiento de los objetivos específicos de la estrategia en cuanto a empoderamiento económico y social de las mujeres. Esto se debe a la ausencia de actividades de fortalecimiento de capacidades y la falta de acciones para actuar sobre las limitaciones que enfrentan en su participación al interior de las organizaciones.
69. A pesar de la disposición de los equipos técnicos por ejecutar acciones con enfoque de equidad de género, se evidencia la necesidad del fortalecimiento de capacidades para una mejor aplicación. En este sentido, el diplomado en género organizado con el apoyo de la Universidad de San Carlos continúa siendo una prioridad.

Planificación, Seguimiento y Evaluación:

70. La Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (UPLASES) reportó a la Misión que atendió las recomendaciones del FIDA. En el tema de Focalización, se inició con un mapeo de las zonas en las que el Programa ha intervenido por año en cada departamento y municipio, esta etapa permitirá posteriormente, contar con información que vincule las características de la población y el tipo de servicios que el Programa ofrece, revelando el aumento de participación y empoderamiento.
71. Adicionalmente, se montó un sistema en ambiente web que sirve para capturar datos obtenidos de las fichas de levantamiento de información que fueron implementados (BADOC, Cerrando Brecha y SAMCERT) la captura de todos los instrumentos tendrá que estar completada a más tardar al cierre de julio de 2015. El sistema tiene como ventaja que se actualiza en línea por el personal involucrado y ofrece información para ser procesada en excel. El sistema cuenta con filtros de seguridad y permisos de captura afines al perfil de los usuarios.
72. En cuanto al seguimiento, se elaboró el flujograma de actividades con tiempos estimados solicitado por el FIDA para observar el grado de avance de la planificación y los proyectos atendidos. El Programa estimó que 120 días son el óptimo para procesar la gestión de un proyecto, desde su identificación hasta la contratación y pagos. Para el control de tiempos, es útil también el sistema en línea.
73. Se elaboró el "check list" para apoyar a los integrantes del COSEP en la revisión de Proyectos y se comentó que sería útil desarrollar otras herramientas de control como el caso de adquisiciones.

Dificultades o aspectos pendientes.

74. Por lo expresado por el desarrollador del sistema, se espera que el sistema aumente su potencial incluyendo más herramientas como el marco lógico. El sistema tiene aún pendiente capturar el listado de aliados estratégicos, reconociendo el aporte y la complementariedad de cada uno de ellos a los proyectos como será el caso de Cementos Progreso que pretende trabajar conjuntamente con el Programa y fue visitado durante la Misión.

75. A la fecha no se han desarrollado actividades de evaluación por los avances limitados del Programa sin embargo, se tienen las bases para su implementación. A manera de ejemplo, se espera que una vez iniciada la implementación del Plan Integral de Capacitación y Asistencia Técnica, en forma independiente y con la metodología y herramientas desarrolladas por UPLASES, se verifique la efectividad reportada por OTD como responsable directo del Plan y asegure el cumplimiento de los resultados e impacto esperado de acuerdo con el marco lógico considerando entre otras cosas la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad social, económica y ambiental. En este caso la evaluación tendrá que demostrar el grado de satisfacción de los usuarios del Programa en relación a los servicios contratados, a la capacidad del MAGA y de la propia UCP.
76. Sistematización. El uso de la metodología y experiencia de la aplicación del SAMCERT para caracterizar y categorizar a las 38 organizaciones, sustituyó la metodología PRODOC por lo que tendrá que ser sistematizada junto con los aprendizajes del equipo de Programa y sus propios aportes.
77. **Estrategia de Gestión del Conocimiento.** Se requiere iniciar a la brevedad la definición del estudio de caso que está propuesto para la Cooperativa Integral Agrícola San Juan Baustista para implementar un proyecto de lombricomposta ya que se identificó en otras Misiones que cuenta con un mayor poder de decisión e influencia que las autoridades municipales, por la posesión, administración y manejo ambiental responsable en la tenencia así como en la herencia de la tierra. Se identificó también la experiencia de los proyectos de riego cuyos beneficios superan las expectativas de atención a un solo grupo pues benefician a una gran cantidad de personas en las poblaciones aledañas.
78. Estrategia de Cierre. Por ahora no se reportan acciones en esta estrategia, sin embargo tendrá que ser considerada para su planificación.

	Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
UPLASES	Maximizar el uso del sistema web (Ej. aportes de los aliados estratégicos, seguimiento indicadores del marco lógico)	Coord. UPLASES	30-jun-15
UPLASES	Definir e implementar acciones de evaluación para acompañar la calidad de los procesos	Coord. UPLASES	30-dic-15
UPLASES	Sistematizar la experiencia de la metodología SAMCERT	Coord. UPLASES	31-may-15
UPLASES	Implementar las estrategias de gestión del conocimiento y de cierre	Coord. UPLASES	30-dic-15

E. Aspectos fiduciarios

Gestión financiera.

79. La sub dirección administrativa financiera del Programa ha tenido avances en el período de marzo 2014 a abril 2015, dentro de los cuales se destacan los siguientes aspectos: i) ya se cuenta con el Sub Director Administrativo; y ii) la inclusión de apoyos puntuales como es la contratación de un encargado de adquisiciones, estos factores entre otros han permitido iniciar el fortalecimiento de las operaciones a nivel interno de la unidad y de las organizaciones
80. La GF durante el 2014 y los meses transcurridos en el 2015, ha estado más enfocada a poder viabilizar el inicio de firmas de convenios para las transferencias de recursos a las organizaciones y en cubrir gastos para ejecutar las actividades en los diferentes territorios de cobertura del PNDR Oriente.
81. Sin embargo, la gestión financiera aún presenta debilidades en su estructura de funcionamiento, derivadas principalmente a que la sub dirección financiera, debe fortalecer su rol dentro de la operación del Programa. Es indispensable la integración ente la parte gerencial, técnica y administrativa financiera, principalmente para que haya un mayor conocimiento de los procesos administrativos y de los requerimientos para llevar a cabo las inversiones.

82. Asimismo, se ha identificado que todavía no está funcionando la estructura operativa que viabilice el seguimiento y supervisión de los aspectos administrativos y financieros de las organizaciones que reciben recursos del Programa y no se ha desarrollado una metodología de capacitación en el tema financiero y de rendición de cuentas, por lo cual se considera relevante que se pueda desarrollar una estrategia clara de seguimiento en estos temas con el personal con que cuentan a la fecha dentro de la estructura de funcionamiento.
83. Con relación al registro de información financiera-contable a la fecha permanece el hecho de no poder operar el sistema contable del Programa, lo que eleva el riesgo en el registro de la información, esta debilidad fue encontrada en la misión de supervisión de marzo 2014 y fue también parte de las recomendaciones de la Misión de Revisión de Medio Término del FIDA realizada en octubre del mismo año. La información se sigue registrando en base a una pagina Excel y no se ha podido re habilitar el sistema desde el año 2011. Se espera que conjuntamente con el Programa PRODENORTE se pueda actualizar el sistema y hacer una vinculación con el sistema Contable del Estado SICOIN. Como un avance en el tema la unidad ha realizado la codificación de la información del Programa. Se está planificando para el mes de abril la coordinación de reuniones con el personal informático de cada Programa para poder definir si es necesario contratar a la empresa que desarrolle el sistema contable o puede ser actualizado por medio del personal informático de ambos programas ya que se cuenta con los códigos fuente, se esperaría que para el mes de mayo pueda iniciarse el desarrollo de las modificaciones y actualización de la información contable dentro del sistema. Paralelamente el Programa está utilizando el sistema de contabilidad integrada nacional –SICOIN-, que permite llevar registro de las operaciones cotidianas, sin embargo, este sistema no genera información por categoría, componente y solo se maneja en moneda nacional, lo que limita la generación de informes y estados financieros a ser presentados al FIDA.
84. Durante la misión se analizó la forma de llevar registro de los expedientes de las inversiones, sin embargo a pesar que el Programa cuenta con toda la documentación, esta no puede ser ubicada de forma conjunta, la misma esta dividida en las diferentes unidades lo cual no permite tener un control unificado de los proyectos de inversión, la unidad administrativa ha iniciado un proceso para consolidar la información, sin embargo, se requerirá del apoyo técnico para poder completar el proceso y llevar mejores registros y controles de actividades que faciliten el seguimiento de las inversiones. Así mismo, se recomienda que las organizaciones presenten conjuntamente con su informe mensual un estado de cuenta con saldos actualizados firmados y/o sellados por el banco.
85. **Desembolsos:** En el período marzo 2014 a la fecha solamente se ha presentado un desembolso de recursos FIDA por un monto de USD 216 mil (que correspondían a una regularización de los gastos no elegibles) y un desembolso de Fondos de OFID por un monto de USD 781 mil aproximadamente.
86. La ejecución a nivel global con relación a los recursos del Préstamo 651-GT FIDA registra un avance de 32.07% (USD 5,534,608.17), se estima que en el mes de abril se presente un desembolso por un monto de USD 1,2 millones, con lo cual alcanzaría un 40% en el nivel de desembolsos.
87. Con relación al avance de aporte de contrapartida nacional a la fecha se registra un avance global de 32% (USD 1,2 millones). Para el año 2015 se visualiza un riesgo a considerar para la ejecución ya que esto conlleva atrasos en los pagos a proveedores de lo que corresponde a la fuente 11 debido a la baja recaudación a nivel de gobierno central. Además la Presidencia ha emitido normas de austeridad con relación a la ejecución de recursos de esta fuente financiera que afectan categorías dentro del Programa.
88. **Presupuesto:** La asignación de presupuesto para el ejercicio fiscal 2015 fue de Q. 49,6 millones USD 6.5 millones), sin embargo, se identificaron dentro de la asignación Q. 7,4 millones (USD 986 mil) en el renglón 264 que tienen Organismo 0405 y Correlativo 0008 que corresponden al Programa de Desarrollo Sustentable para la Región Norte –PRODENORTE-. Esta anomalía de carga presupuestaria deberá ser corregida en acuerdo con el MAGA y el MINFIN, para no tener problemas en los futuros registros de ejecución.
89. Con relación a la ejecución del año 2014, se registra que a nivel global (tres fuentes de financiamiento) del Programa se logró la ejecución de Q. 14,5 millones (USD 1.9 millones), alcanzando la ejecución de un 48% del presupuesto modificado ya que se tuvo una reducción a la asignación inicial del 2014. El siguiente cuadro refleja la ejecución del presupuesto del año 2014:

Cuadro 1. Ejecución del Presupuesto 2014

2014	Asignado	Reducción	Modificado	Ejecutado	%
FIDA	38,720,000.00	24,079,962.00	14,640,038.00	8,110,411.71	55%
OFID	24,000,000.00	10,572,000.00	13,428,000.00	5,647,152.06	42%
Contrapartida	6,416,800.00	4,351,459.00	2,065,341.00	798,356.58	39%
Total	69,136,800.00	39,003,421.00	30,133,379.00	14,555,920.35	48%

90. La cartera de Proyectos aprobados que estarán en ejecución en el presente año son los siguientes:
- Se cuenta con 17 Proyectos 2014 aprobados, de los cuales ya todos han firmado convenio; de los 17, 15 han sido desembolsados (2 pendientes por adenda de partida presupuestaria) de los 15 desembolsados, 13 tienen no objeción a bases, 1 no aplica para no objeción de bases por el monto del proyecto y la otra organización no ha presentado la documentación, por problemas en la acreditación del desembolso. Del total de los 17 proyectos 2014 a la fecha, solo 1 tiene no objeción al evento de adjudicación.
 - Como proyectos 2015 son considerados para la ejecución 10 proyectos que fueron planteados en 2014, de los 10 proyectos aprobados 5 tienen convenio firmado, 2 se ingresaron a MAGA para elaboración de convenio y 3 están en el Programa en la conformación del expediente para elaboración del Convenio. Ningún proyecto ha sido desembolsado, por lo cual no han presentado bases para no objeción.
91. Como parte del análisis de avance de los proyectos aprobados en relación con los desembolsos otorgados y periodos de ejecución planteados en los perfiles de inversión, se logro establecer que del presupuesto asignado en el 2015, se logrará ejecutar un estimado de Q. 34,2 millones (USD 4.5 millones) lo que representa un 69% del presupuesto asignado.

Cuadro 2. Proyección de Ejecución 2015

2015	Asignado	Ejecutado	Proyección	Total	%
FIDA	26,162,794.00	1,475,336.36	14,687,457.64	16,162,794.00	62%
OFID	16,499,800.00	0.00	14,747,003.17	14,747,003.17	89%
Contrapartida	6,960,240.00	360,646.32	3,000,637.44	3,361,283.76	48%
Total	49,622,834.00	1,835,982.68	32,435,098.25	34,271,080.93	69%

92. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo. El Programa ha cumplido con la entrega de los estados financieros, según lo norma la cláusula 5.01, que establece que estos se deben entregar a más tardar 60 días después de finalizado el ejercicio fiscal. Sin embargo, se registra cumplimiento parcial de la cláusula 5.02, referida a la entrega de informe de auditoría que correspondía al ejercicio fiscal 2013 que debió entregarse en Junio 2014 y fue entregada el 4 de agosto 2014. Con relación a la entrega del informe de actividades del segundo semestre 2014 el Programa ha cumplido con la entrega en la fecha establecida según convenio. En relación, al cumplimiento de entrega del Plan Operativo Anual 2015, el mismo puede considerarse como un incumplimiento parcial, derivado a que fue presentado para aprobación hasta el mes de febrero 2015 y según lo acordado en el Convenio de Préstamo debe ser presentado al FIDA para su aprobación 60 días antes del cierre del ejercicio fiscal. Por lo anterior se puede establecer que según lo establecido en el Convenio, el Programa deberá mejorar y establecer una calendarización de fechas que le permita cumplir con los compromisos adquiridos ante el FIDA, principalmente para el tema de entrega de auditoría y en entrega del POA.
93. **Auditoría Externa.** El ultimo informe de auditoría presentado al FIDA que corresponde al ejercicio fiscal 2013, que debió presentarse en Junio de 2014 fue presentado el 4 de agosto 2014 y en el cual los hallazgos más importantes que se reflejan en la mismo son los siguientes:
- En la auditoria del año 2012 no fue recibida respuesta de confirmación por parte del Departamento de Programación y Presupuesto del MAGA, que incluye el Reporte de Ejecución de Gastos-Reportes- Información Consolidada de la ejecución del presupuesto (Grupos Dinámicos) que detalla el saldo de fondos de contrapartida otorgados al Programa durante los años del 2009 al 2012, lo que provoco que surgiera un diferencia en la contabilidad por un monto de Q. 25,608,817.23, sin embargo para la auditoria del ejercicio fiscal 2013, si se obtuvo confirmación de saldos por parte el MAGA en relación a la contrapartida por lo que la diferencia mostrada en la auditoria 2013, se reduce a Q. 346,478. El Programa envió una justificación a la Oficina FIDA en Guatemala en el mes de septiembre del 2014 de la diferencia reportada por la auditoría externa.

- La empresa auditora identifico que existen diferencias entre los montos incluidos en las solicitudes de desembolso realizadas por el Programa y los montos aprobados y desembolsados por el FIDA, derivado a los porcentajes aplicados por el Programa en la categoría de inversiones rurales que hasta el momento están registrados como gastos no elegibles por un monto de USD 232,385 (Q. 1,854,288). Para solventar el problema el PNDR Oriente presentó en el 2014 un asolicitud de fondos especial por un monto de USD 216,314.85 con la cual se cubrio el 99% de los gastos considerados como no elegibles.
 - Bajas de activos no operados por robos de vehículo. (Parcialmente implementada). Secundario a las gestiones realizadas por el Programa la empresa aseguradora reconoció un monto para reemplazar el vehículo robado por uno de similares características. Actualmente la empresa aseguradora está en el proceso de reposición de dicho vehículo.
94. Derivado de las observaciones anteriores, en la presente misión se solicita al Programa dar seguimiento a las recomendaciones para evitar que las que no han sido superadas sean nuevamente observadas en la auditoria que se realizará al programa en el ejercicio fiscal 2014.
95. En relación al avance en el proceso de contratación de la auditoria para el ejercicio fiscal 2014, se puede indicar que únicamente se cuenta con la no objeción a los términos de referencia y el proceso de selección no se ha podido llevar a cabo, por el cambio de autoridades en el MAGA, por lo cual el Programa planteará realizar un llamado de invitación para contratar a la empresa auditora utilizando el pre calificado utilizado por FIDA para la auditoria del ejercicio fiscal 2012.
96. **Auditoria Interna:** EL MAGA en el mes de noviembre 2014, realizó una auditoria interna del PNDR Oriente que cubrió el período 2 de enero al 30 de septiembre del mismo año, la auditoria interna se enfoco en la gestión administrativa del Programa y el informe de la misma refleja tres hallazgos importantes: 1. Deficiencia en compra y control de servicios de almacén; 2. Falta de libro de control de asistencia de personal 022; 3. Deficiencia en el manejo de combustible (no se estaba utilizando un formato de liquidación de combustible utilizado por el Ministerio).
97. De los tres hallazgos, el Programa ha cumplido con realizar las recomendaciones propuestas para los Hallazgos 2 y 3 de lo cual existe evidencia en el oficio de fecha 17 de febrero No UDAI-S-022-2015.
98. El principal hallazgo se refiere a la adquisición y recepción de productos de menor calidad a los ofertados por la empresa proveedora, sin embargo, durante la misión se revisaron los productos señalados por la auditoria interna y se constata que no solamente se trata de productos de menor calidad si no de alteración en marcas de productos.
99. Como parte de las medidas tomadas para solventar el hallazgo, el Programa presentó una denuncia ante el Ministerio Público, de lo cual el PNDR Oriente, notificará al FIDA el avance del proceso y tomará medidas correctivas para evitar que se repitan este tipo de acciones; dentro de estas medidas se recomienda mejorar la selección de proveedores, denuncia inmediata si se detectan anomalías y por actividad de la administración financiera, así mismo, cualquier persona que detecte anomalías en actividades del Programa tendrá responsabilidad de notificar de forma inmediata a la administración del Programa por escrito.
100. Adquisiciones: El Programa en su desempeño en el tema de adquisiciones ha presentado debilidades en el período diciembre 2014-abril 2015, se han recibido solicitudes de no objeción a bases de licitación y cotización que han presentado errores de manera constante que han implicado tener que emitir mas de una vez una no objeción para aprobar las bases de un mismo proyecto. Así mismo, fue presentado un proyecto para aprobación del proceso de adjudicación, que tuvo muchas objeciones por la conformación del expediente y la experiencia de las empresas oferentes. Sin embargo se considera que a raíz de las reuniones sostenidas con el equipo durante la misión de supervisión y previas, como parte del apoyo a la implementación, se han llegado a acuerdos que evitaran que está situación se siga repitiendo, los acuerdos a los que se han llegado para solventar la problemática en las adquisiciones es la siguiente:
- Contratación de consultores especializados para dar apoyo y capacitación a las organizaciones en el tema de adquisiciones (mínimo 2 con experiencia en adquisiciones) y que deberán ser evaluados por resultados y por un período específico y limitado.
 - Ampliar información en las notas de solicitud de no objeción ya que no se consignan datos sobre montos para diferenciar si son cotización o licitación, adicionalmente hace falta que la información que llega del Proyecto al FIDA llegue de forma clara y que las notas las realice la persona que tiene conocimiento de los datos necesarios que clarifiquen la información del proceso.
 - Integración en la guía de adquisiciones, los siguientes aspectos:

- a. La organización deberá integrar al expediente de la licitación o cotización una declaración jurada del presidente y tesorero de la organización, así como todas las personas que conformen la junta de adjudicación y la persona del Proyecto (que participará a requerimiento de la Organización) que “no aceptará ni facilitará ningún pago, regalo o favor en relación con los planes u otras actividades del Proyecto”.
- b. Para tener mayor participación de oferentes a los procesos de las organizaciones la publicación de todas la licitaciones deberá realizarse en el diario de mayor circulación, para el caso de las cotizaciones se publicará en el diario de mayor circulación los proyectos que sean de infraestructura.
- c. Incluir un modelo guía de lo que debe incluir el anuncio de publicación.
- d. Incluir como requisito fundamental que se requiera en las bases una declaración jurada del proveedor, según lo establece el artículo 26 de la ley de contrataciones del Estado.
- e. Solicitar que las ofertas sean foliadas y con separadores conforme a los requisitos establecidos en la guía.
- f. Incluir que se reconocerán como oferta válida las que se dediquen de forma permanente al giro comercial objeto de la contratación.
- g. Glosario de términos que defina claramente a que se refieren los términos de la guía.
- h. Incluir un check list, para que sirva de guía en la conformación de expedientes para orientar a las organizaciones de cómo inicia y como finaliza un evento.

	Medida convenida	Responsable	Fecha
Administrativa Financiera	Establecimiento de acuerdos y puesta en marcha del sistema Contable del Programa	Sub Director Administrativo-Financiero	30-jun-15
Administrativa Financiera	Generación de un archivo único con expedientes completos por Proyecto	Administración-financiera	30-ago-15
Administrativa Financiera	Envío de desembolso al FIDA por un monto aproximado de USD 1.2 millones	Administración Financiera y Dirección del Programa	30-abr-15
Administrativa Financiera	Regularización del Presupuesto y análisis de necesidades reales en base a avance en ejecución y desembolsos de las organizaciones	Sub Director Administrativo-Financiero y Director del Programa	30-jun-15
Administrativa Financiera	Contratación de la empresa auditora para el informe 2014	MAGA y Administración-financiera	30-abr-15
Administrativa Financiera	Inclusión de recomendaciones al Reglamento de Adquisiciones para las organizaciones	Director Ejecutivo, Sub Director Administrativo-Financiero y Encargada de Adquisiciones	30-abr-15
Administrativa Financiera	Contratación como mínimo 2 consultores que apoyen a las organizaciones en capacitación para el desarrollo de las adquisiciones	MAGA, Director Ejecutivo y Sub Dirección Administrativa Financiera	30-abr-15

Administrativa Financiera	Seguimiento a los hallazgos de auditoría interna e informe al FIDA sobre resultados	Director del Programa y Sub Director Administrativo-Financiero	Constante hasta que finalice el proceso
Administrativa Financiera	Justificación de organizaciones a las que se asigne la ejecución de más de un proyecto sobre criterios basados en beneficios ampliados a comunidades y usuarios del Programa.	Director del Programa y Sub Director Administrativo-Financiero	Por proyecto

F. Sostenibilidad

101. Como parte de las recomendaciones de la Revisión de Medio Término, el Programa implementó un plan concertado de decisiones, roles y acciones entre el equipo de Programa, coordinado con el MAGA e involucrando actividades con beneficiarios. Se destaca el trabajo de constituir una base de datos de beneficiarios que acompañará las bases de datos de organizaciones, se busca la apropiación de logros y resultados de las organizaciones para demostrar la sostenibilidad de los proyectos.
102. Los resultados del SAMCERT ofrecieron información para planificar el desarrollo de capacidades en todos los usuarios del Programa, esto incluye la capacitación a personal del Programa que ofrece servicios de extensionista que darán seguimiento a las gestiones de las organizaciones. La contratación de firmas consultoras especializadas en desarrollo de capacidades serán responsables de graduar a las organizaciones beneficiarias de planes productivos y de negocios para escalar económica y financieramente. Para el desarrollo de negocios se trabajara para aumentar volúmenes de producción para atender un mercado regular con las normas de calidad y satisfacer las condiciones establecidas por los mercados regionales, nacionales e internacionales. Las organizaciones de segundo nivel como los centros de acopio están integrando un mayor número de beneficiarios directos.

G. Conclusión

103. El Programa logró reordenar sus actividades con la plantilla completa de personal y logró avanzar con la ejecución del presupuesto autorizado para 2015. Cuenta con 38 organizaciones identificadas en el área de cobertura por lo que se espera alcanzar la plena ejecución durante 2015.
104. El Enfoque de ordenamiento territorial podrá estar implementado si se continúa avanzando en el acercamiento con los gobiernos municipales para identificar posibles acciones de Fortalecimiento a COCODES y COMUDES relacionadas con todas las actividades del Programa.
105. La UCP cuenta ya con las condiciones para integrar y ordenar las acciones de capacitación y asistencia técnica para las Organizaciones lo que permitirá alcanzar la efectividad de los resultados como un elemento central.
106. Las alianzas estratégicas forman parte de la sostenibilidad de los proyectos, a la fecha se han identificado posibles alianzas estratégicas con instituciones como ANACAFE, Cementos Progreso, Cámara de la Leche.
107. De acuerdo con la información ofrecida a la Misión, se cuenta con 17 proyectos aprobados de 2014 en ejecución del 2015 y 10 Proyectos aprobados del 2015.
108. El Programa está implementando herramientas para la recopilación y análisis de los beneficiarios y las organizaciones atendidas, que forma parte integral del sistema de S&E, la calidad de los datos ofrecerá la confiabilidad en la medición de metas, resultados e impactos. El sistema desarrollado en un ambiente web ofrece la posibilidad de hacer más eficiente la preparación de informes y la oportunidad en la toma de decisiones.
109. Se estima que al mes de Junio se tendrá un avance de 40% de desembolsos del préstamo FIDA.
110. Se asegurará que las organizaciones a las cuales se asigne la ejecución de más de un proyecto, responde a criterios que amplían los beneficios esperados a comunidades y usuarios del Programa, criterios que podrían responder a acciones regionales para la integración de cadenas de valor, la inclusión de grupos vulnerables, incremento del número de empleos, incremento de la membresía en las organizaciones, la vinculación de COCODES y COMUDES para el ordenamiento territorial, además de fortalecer la capacidad de asociatividad, organización y la generación de alianzas entre distintas asociaciones que participan en

estrategias de escalonamiento, lo que permitirá una adecuada relación entre los distintos grupos para atender y mantener el mercado.

El FIDA y el Gobierno de Guatemala han dado su aprobación a las constataciones de la misión de supervisión.

Joaquín Lozano

Representante y Gerente de Programas
FIDA para Guatemala y Centroamérica

José Arturo Lemus

Director Ejecutivo PNDR-ORIENTE

Fecha

Fecha

Ingrid Quevedo

Oficial de Enlace FIDA-MAGA

