

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

01/01/2020 - 06/30/2020

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Operation number: EC-T1370

Número de suboperación: ATN/ME-16223-EC

Nombre del proyecto: Competitiveness of Mangroves Concessionaire Communities in the Gulf of Guayaquil

Propósito: Asegurar una inserción económica sostenible y responsable con el medio ambiente

| País administrador | País beneficiario: | Grupo | Subgrupo |
|--------------------|--------------------|-------|----------|
| ECUADOR | ECUADOR | D | |

Agencia ejecutora: Fundación Heifer Ecuador

Líder de equipo: PAULAA

Ciclo del Proyecto:

| | |
|---|---|
| Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 01 | Plazo de ejecución original: 2021 - 03 - 01 |
| Fecha de aprobación: 2017 - 07 - 13 | Plazo de ejecución actual: 2021 - 03 - 01 |
| Fecha de firma: 2017 - 09 - 01 | Plazo original de último desembolso: 2021 - 09 - 01 |
| Primera fecha de desembolso: 2017 - 11 - 14 | Plazo actual de último desembolso: 2021 - 09 - 01 |

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En el componente 1, se propone inicialmente tener una aplicación sencilla que evidencie el trabajo de las comunidades del manglar, esto fue transformado en una plataforma que genere indicadores medibles en temas de hectáreas de manglar, informes semestrales, información científica y una vitrina de comercialización. En el componente 2, inicialmente se esperan dos empresas, 1 de concha y 1 de cangrejo, con un centro de acopio en Naranjal y uno en Machala con apoyo de GADs locales, sin embargo, no existió ese apoyo local, para esto se replanteó hacer una empresa fusionada de concha y cangrejo de dos provincias (Guayas y El Oro) y las organizaciones colocaron como contraparte sus propios espacios para generar plantas en territorio que facilitan la logística, bajan los costos de operación y mejoran las condiciones de cada organización y aumenta la cartera de productos de la empresa hacia el mercado de mariscos. En el componente 3, se planteó innovaciones financieras para acceso a las familias del manglar y las mismas organizaciones sin embargo esto no resultó porque las personas no cumplían con los requisitos a pesar de que se adaptó el banco seleccionado a esto. Se cambió modalidad a abrir cuentas de ahorro en cooperativas locales y depositar fondos bajo la modalidad del compartir de recursos de Heifer Ecuador, lo cual ha dado resultados positivos a la fecha.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos 6 meses

Se ha logrado avances significativos en el tema ambiental, generando la plataforma y aprobada oficialmente desde las instituciones como Subsecretaría marina costera e Instituto Nacional de Pesca. En el tema empresarial, la empresa MANSUR debido a la pandemia se actualizó el giro del negocio a frescos y congelados, se hizo un pilotaje exitoso con la empresa en abril, y luego desde mayo hasta junio la comercialización ha decaído debido a la gestión gerencial de la empresa. Los fondos entregados para los emprendimientos por organización esta siendo utilizados para actividades alternativas sin embargo no se ha podido realizar el seguimiento debido a la poca movilidad del país. En resumen el proyecto en la parte ambiental ha avanzado y está detenida la implementación de la plataforma creada en este proyecto debido a cambios en el Ministerio del Ambiente. La comercialización de empresa existen problemas gerenciales y los emprendimientos de recursos entregados dan apoyo a las familias por las circunstancias actuales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| C1 : Conservación y gestión sostenible del manglar. | | Peso 40% | Calificación High Satisfactory | | |
|---|----|------------|--------------------------------|----------------------|-------------|
| Indicadores | | Línea Base | Planeado | Logrado | Estado |
| 230100: 5 organizaciones recolectoras cuentan con un sistema de información sobre captura por socio, equipamiento, control y vigilancia de manglar mediante el uso de drones | 11 | 0 | 5 (2021 - 10 - 01) | 50 (2019 - 05 - 17) | Finished |
| 150100: 2 mesas establecidas para la articulación y diálogo sectorial con actores vinculados al ecosistema (MAE, Capitanía de los Puertos, Gremio de las camarónicas, medios de comunicación, etc) que generan y comparten información sobre buenas prácticas | 12 | 0 | 2 (2021 - 10 - 01) | 1 (2018 - 06 - 29) | In progress |

| | | | | | |
|-----------|---|------|-------------------------|-------------------------|----------|
| I3 | 230100: Sistema informático sobre gestión y conservación de manglar desarrollado por Subsecretaría Marino Costera del MAE, en conjunto con las 5 asociaciones de productores y 2 universidades con las que tiene convenio, con uso compartido de datos de monit | 0 | 1 (2021 - 10 - 01) | 1 (2020 - 05 - 31) | Finished |
| | 15,918 hectáreas de manglares de la red de la UOPPAO y 5 | | | | |
| I4 | organizaciones manejadas sosteniblemente, que logran captura de CO2 | 5918 | 15918 (2021 - 10 - 01) | 16086 (2018 - 02 - 28) | Finished |

C2 : Integración de la Cadena de Valor **Peso 45%** **Calificación High Satisfactory**

| Indicadores | Línea Base | Planeado | Logrado | Estado |
|---|------------|-----------------------|----------------------|-------------|
| I1 230300: Nueva empresa legalmente establecida y en funcionamiento (comercialización de concha prieta y comercialización de cangrejo) | 0 | 1 (2020 - 10 - 01) | 1 (2020 - 02 - 11) | Finished |
| I2 230100: La empresa y 5 asociaciones adoptan herramientas empresariales, sistema contable y de control de inventarios; y desarrollan una estrategia de comercialización por producto y empresa | 0 | 6 (2021 - 10 - 01) | 5 (2020 - 06 - 08) | In progress |
| I3 5 Asociaciones de recolectores y 1 Empresa nueva adoptan buenas prácticas de producción, procesamiento e inocuidad (BPP) y requerimientos sanitarios para la venta. | 0 | 6 (2021 - 10 - 01) | 4 (2020 - 02 - 18) | In progress |
| I4 Fortalecimiento en gestión de liderazgo, resolución de conflictos y comercialización colectiva de las juntas directivas y socios de 2 empresas y 5 asociaciones | 0 | 7 (2021 - 10 - 01) | 4 (2020 - 02 - 29) | In progress |
| I5 110100: Productores capacitados en aspectos de inocuidad y BPP | 0 | 130 (2021 - 10 - 01) | 60 (2020 - 03 - 10) | In progress |
| I6 230100: La empresa creada opera con equipamiento básico de acopio, refrigeración, planta de despulpado instalada que apoya el esquema de comercialización integrada | 0 | 1 (2021 - 10 - 01) | 1 (2020 - 03 - 12) | Finished |
| I7 230200: Contratos de venta formales que permitan la rentabilidad de un 8% en la venta de conchas y un 11% de rentabilidad en la venta de cangrejos. | 0 | 5 (2021 - 10 - 01) | | In progress |

C3 : Acceso a Financiamiento **Peso 15%** **Calificación Satisfactory**

| Indicadores | Línea Base | Planeado | Logrado | Estado |
|---|------------|-----------------------|----------------------|-------------|
| I1 330301: Número de empleos creados dentro de las asociaciones y empresas (desagregado por género). Se consideran empleos fijos a los recolectores de cada asociación | 0 | 300 (2021 - 10 - 01) | 5 (2020 - 02 - 03) | In progress |
| I2 160100: Innovaciones financieras desarrolladas y en funcionamiento en alianza con el sector público-privado (Nuevos productos financieros) | 0 | 2 (2021 - 10 - 01) | 1 (2020 - 02 - 14) | In progress |
| I3 230500: Número de empresas asociativas y asociaciones de recolectores con acceso a financiamiento | 0 | 6 (2021 - 10 - 01) | 4 (2020 - 02 - 14) | In progress |
| I4 210800: Porcentaje de recolectores de concha y cangrejo que acceden a productos crediticios (de los cuales el 14% son mujeres) | 0 | 40 (2021 - 10 - 01) | 12 (2020 - 02 - 14) | In progress |

| Hitos | Valor Planeado | Valor Logrado | Fecha Vencimiento | Fecha Lograda | Estado |
|--|----------------|---------------|-------------------|----------------|----------|
| Condiciones previas | 8 | 8 | 2018 - 03 - 01 | 2019 - 10 - 15 | Achieved |
| 5 asociaciones y UOPPAO disponen de fichas estandarizadas de captura | 6 | 6 | 2018 - 12 - 17 | 2019 - 10 - 15 | Achieved |
| Emprendimientos alternativos iniciados en tiempo de veda, por familias de las or | 5 | 5 | 2019 - 06 - 28 | 2020 - 02 - 11 | Achieved |
| Empresa asociativa Conformada | 1 | 1 | 2020 - 01 - 31 | 2020 - 02 - 05 | Achieved |
| Empresa formaliza su primer contrato de venta | 1 | 1 | 2020 - 09 - 30 | 2020 - 09 - 30 | Achieved |
| Sistema de monitoreo ambiental implementado | 1 | 0 | 2021 - 01 - 29 | | Pending |

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Aprobaciones legislativas

Desempeño del consultor inapropiado

Atrasos en el cumplimiento de los términos del contrato.

Dificultades al comprar

Otros. ¿Cuáles?

Las aprobaciones legislativas, se refiere a los cambios de supresión de instituciones del gobierno que manejaban los sistemas marinos costeros y que fueron centralizadas a otras en la Quito, afectando las aprobaciones de productos de las consultorías ambientales con respecto a plataformas, esto también incluye el tema de socio manglar como apoyo a las comunidades, y que se ve afectada por la reducción de presupuesto para el apoyo de la custodia del manglar. Las dificultades al comprar y/o adquirir equipamientos para las plantas productivas, se deben a la falta de proveedores debido a la pandemia en poder trabajar y movilizar equipos y servicios. Desempeño del consultor inapropiado, se refiere a los resultados del gerente de MANSUR, y los atrasos en el cumplimiento de los términos del contrato de su puesto en base a sus indicadores de gestión, por una

mala gestión del gerente de MANSUR, debido a una comercialización no apropiada, pese a que se hizo un giro de negocio para adaptarse, y que dio buenos resultados en abril 2020. Las restricciones ambientales en cuánto al poco acceso al manglar debido a la precaución que han tenido las comunidades de no tener contacto con gente de fuera.

SECCIÓN 4: RIESGOS

| | Área de Impacto | Severidad | Prob. | Fecha | Responsable | Accion de mitigación |
|---|--|---------------|--------------|----------------|---------------------|--|
| Existe la probabilidad que ocurran eventos climáticos y que incidan negativamente | Intermediary Outcome | (3) Medium | Medium 60% | 2020 - 02 - 14 | Project Coordinator | A través de las mesas de diálogo se espera incidir para que se definan y establezcan planes de gestión de riesgos (ambientales y climáticos) y de adaptación al cambio climático del ecosistema y su población, en alianzas con gobiernos locales. Frente a la desalinización de los manglares por presencia de lluvias se reforzará el trabajo de criaderos de conchas y cangrejos que ya tienen las asociaciones, para impulsar el proceso de repoblamiento. |
| La información que generan los drones genera conflictos en temas de seguridad en | Intermediary Outcome, Conservación y gestión sostenible del manglar. | (3) Medium | Medium 60% | 2020 - 02 - 14 | Project Coordinator | Se establecieron reglamentos de uso de drones en el manglar mediante coordinación con la Subsecretaría marino costero del MAE. |
| Las asociaciones de recolectores carecen de acceso a financiamiento para operar | Acceso a Financiamiento | (3) Medium | Very Low 20% | 2020 - 02 - 14 | Project Coordinator | Con recursos de FHE se otorgará micro financiamiento a los recolectores. Estos procesos se complementarán con el fortalecimiento de capacidades para administrar y gestionar responsablemente estos fondos. |
| Las organizaciones no logran articularse como empresas asociativas debido a prob | Final Outcome | (5) Very High | Very Low 20% | 2020 - 02 - 14 | Project Coordinator | Elaboración de un reglamento con las comunidades sobre los procedimientos para elegir a los candidatos para las plazas de trabajo dentro las empresas asociativas |
| Organizaciones productoras no logren articularse con mercados de mayor valor de | Final Outcome | (4) High | Medium 60% | 2020 - 02 - 14 | Project Coordinator | Durante la preparación de la operación el equipo de proyecto se reunió con empresas que expresaron interés para que las asociaciones les provean permanentemente producto de calidad y para ello ya se tienen conversaciones avanzadas con tiendas especializadas y restaurantes. |
| Canibalismo empresarial entre socios de una misma empresa | Intermediary Outcome, Integración de la Cadena de Valor | (4) High | High 80% | 2020 - 07 - 14 | Executing Agency | Analizar los resultados de la gestión a lo interno de la empresa, por cada miembro de la empresa, y tomar decisiones de cambios de personal y mejora, en conjunto que garanticen la sostenibilidad y la equidad comercial de la misma. |
| NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 6 IN EFFECT RISKS: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 2 | | | | | | |

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:
P

Justificación
Se está trabajando en las sostenibilidad de este proyecto principalmente en el fortalecimiento de la empresa Comunitaria Mansur para que pueda asegurar ingresos continuos a los miembros de las asociaciones de concheros y cangrejeros de las comunidades

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO
[No se reportaron factores críticos para este periodo]

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto
La sostenibilidad ambiental de las organizaciones con respecto al recurso, ha existido avances tangibles en cuánto al recurso de la concha prieta, así mismo la plataforma Infomanglar par mejorar la gestión del manglar. En la sostenibilidad social de la empresa MANSUR, se establecieron mecanismos dentro de los reglamentos y estatutos que permita darle continuidad a la junta general y la participación asociativa de sus

socios. Con la sostenibilidad comercial se han generado dos líneas que garanticen un tema de cangrejo todo el año en pulpa por la veda y diversificar la cartera de clientes, según las temporadas altas y bajas de disponibilidad del producto y de demanda.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relacionado a | Author | Fecha |
|--|----------------|---------------|----------------|
| Las consultorías dentro del proyecto se han visto limitadas al sitio donde desarrolla una parte del mismo, es decir en la provincia de El Oro, muchos consultores no postulan debido a los gastos logísticos que implica el trabajo en campo con las comunidades del manglar. No ha existido un mercado amplio de consultores dentro de esta provincia. Lo mejor sería establecer parámetros de búsqueda de consultores individuales y no de firmas consultoras, ya que estas poseen costos muchos más altos que el presupuesto de las consultorías. | Design | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| La conformación del equipo ejecutor del proyecto manglares, ha sido un reto enorme, ya que los postulantes que reúnen los requisitos solicitados en base al perfil profesional, se han visto opacados por la zona del proyecto (ya que han sido de otras provincias), por el sueldo ofrecido (ya que cuentan con masters y especializaciones, buscando así una mayor remuneración) y por la especialidad relacionada al ecosistema de manglares no se han encontrado en la zona del proyecto (Machala). Se ha logrado completar el equipo luego de una búsqueda exhaustiva en campo desde adentro (Machala) hacia afuera, asegurando así una sostenibilidad del equipo manglares. Sería importante capacitar a los miembros del equipo ejecutor, en temas de manglares a nivel internacional, motivando así la parte técnica de los mismos, y también evaluar un incremento en los sueldos en base al desempeño del equipo en el primer semestre. | Sustainability | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| La fragilidad de la organización comunitaria es una cuestión que se ha visto solo en el trabajo de campo. Para la provincia de El Oro, la Asociación "Las Huacas" es muy proactiva, comprometida y empoderada con el proyecto, sin embargo la Asociación "Los Isleños" posee debilidades muy fuertes en la administración, muy contrario a las bases comunitarias que están interesadas, sin embargo la dirigencia y los socios no tienen los mismos objetivos. Para la provincia del Guayas las tres organizaciones 6 de Julio, Nuevo Porvenir y Balao, poseen un compromiso enorme de ser parte de este cambio que ofrece el proyecto. Estos dos escenarios por provincia se debe a que las instituciones en el caso del Guayas no apoyan directamente a las organizaciones, y en el Oro se ve más presencia institucional dentro las organizaciones del manglar, haciendo que las comunidades dependan de la ayuda (paternalismo institucional). Se ha realizado intercambio de experiencias para contrastar realidades, eventos. | Implementation | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| Del aprendizaje obtenido con "Las Huacas" donde los primeros 5 meses del proyecto hubo resistencia de parte de esta asociación por ser parte del proyecto, el cuál conllevo un gran reto en conseguir que nos abran las puertas de la comunidad hacia HEIFER. Esto se consiguió con un trabajo participativo continuo con las bases analizando las necesidades de los socios. Este aprendizaje se puede aplicar para subsanar los retos con "Los Isleños" y de las otras organizaciones en el Guayas. | Implementation | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| Las relaciones entre las organizaciones del manglar y el sector camaronero son muy fuertes a nivel social ambiental. Por una parte a nivel social no existen canales efectivos de comunicación para lograr articular una mesa de trabajo. Por otra parte en lo ambiental, las acciones de tala de manglar generan conflictos de uso y vigilancia del manglar entre las comunidades y los camaroneros. Lo analizado en campo se evidenció que Las Huacas posee buenas relaciones con los vecinos camaroneros, sin embargo cuando se trata de tecnificar y mejorar la custodia del manglar con drones existen resistencias por el desconocimiento del uso de la información que estos equipos ofrecen, vulnerando la privacidad del sector camaronero. Un punto en común que poseen ambas partes (comunidades y camaroneros) es que se debe fortalecer la parte organizativa y administrativas de los socios, dándole mas confianza al sector privado de poder trabajar en conjunto en temas de piratería en el ecosistema de manglares. | Risk | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| La importancia de los foros de socialización del proyecto, uno en Guayaquil y otro en El Oro, se fortaleció el empoderamiento de las comunidades del manglar con el proyecto, ya que se crearon espacios de entendimiento entre el sector pesquero y las autoridades. Estos espacios facilitados por Heifer, donde se logró acuerdos a nivel político técnico, son una herramienta muy importante para darle voz y voto al sector pesquero hacia las instituciones públicas, que atiendan sus necesidades, las cuáles son externas al proyecto, como por ejemplo la piratería, seguridad, conflictos, denuncias y comercialización de sus productos. Es importante dar seguimiento a estos compromisos y seguir apoyando en crear estos momentos de diálogo entre el sector pesquero y el gobierno, teniendo en cuenta los intercambios de experiencia de los saberes y conocimientos del manglar. | Sustainability | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| Los TDR de los técnicos deben incorporar productos de entrega mensuales, a fin de determinar si los seleccionados para ese puesto, poseen la capacidad para llevar a cabo dicha tarea. Esto para garantizar la sostenibilidad de un equipo en campo, en relación a la salida del técnico de manglares en este semestre. | Sustainability | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| Para garantizar un proceso de apropiación de los actores principales del proyecto, es necesario contar con profesionales de mayor experiencia que trabajen a tiempo completo con un mejor salario (USD 1.800) que aseguren la calidad de los productos y la continuidad de los procesos con las comunidades locales. | Risk | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| Previo a la elaboración de los términos de referencia se evidenció que realizar talleres con todos los actores, es un factor clave para garantizar las necesidades de las instituciones y comunidades, que estos se vean reflejados como productos y/o herramientas útiles para los participantes y/o beneficiarios del proyecto. | Implementation | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| En cuanto a la creación de un instrumento financiero. Es fundamental la integración de las comunidades a los sistemas financieros formales. El diseño de instrumentos financieros innovadores que tomen mayor riesgo, pero que garanticen el acceso a recursos financieros es determinante. En este proceso no se debe crear una relación de dependencia a instrumentos financieros no ajustados a la realidad del mercado. | Design | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| Es importante asegurar el nivel de apropiación de las comunidades locales con respecto a la plataforma, al ser un proceso que requiere de la participación de una multiplicidad de actores requiere de un seguimiento sostenido del proceso, por eso se deberá conformar un comité entre actores y vincular a la Academia como un actor clave para el aprendizaje y uso de la misma. | Sustainability | Emilio Castro | 2019 - 10 - 22 |
| La conformación de una empresa basado en un solo producto que es de extracción sea de concha o cangrejo, no garantiza una sostenibilidad de la empresa, y en caso que esta fuera exitosa estaría depredando el ecosistema a mayor demanda del mercado. Por esta razón se fusiona una empresa que tenga varios productos de estas especies y que se vea al manglar como un campo de innovación en productos como la miel del | | | |

| | | | |
|--|---------------------------|---------------|----------------|
| <p>manglar. Así mismo la apuesta a desarrollar protocolos de producción de semillas de concha y cangrejo, garantizan y fortalecen a la futura empresa desde sus propios socios y al mismo tiempo produce una innovación en el mercado y también un hito científico y social, al poder utilizar este conocimiento y aplicarlo desde las comunidades en un laboratorio del manglar. Esto se refuerza al darnos cuenta que la misma cantidad de cangrejos y conchas pueden darnos mayor rentabilidad segmentando el producto.</p> <p>La sostenibilidad de la empresa en tiempos de COVID, requiere de un equipo multidisciplinario dentro del personal de MANSUR que garantice una asociatividad y participación plena para con sus socios y socias, cosa que no se ha evidenciado con la gerencia de MANSUR y que ha puesto en riesgo las relaciones con las organizaciones y sus miembros. Se deberá garantizar desde Heifer una supervisión exhaustiva a través de un convenio entre MANSUR y HEIFER, desde la especialista de de negocios y el gerente de desarrollo empresarial, la gerencia administrativa financiera y el gerente de proyecto, se esta fortaleciendo las capacidades y dando seguimiento permanente a este proceso.</p> <p>El manejo de la empresa MANSUR, ha sido determinante para los socios y socias de la empresa, evidenciando una falta de liderazgo desde la Gerencia de la empresa y por ende poco manejo empresarial. Adicional a esto los cambios en el mercado y sus implicaciones, nos replantean tener un personal que sea flexible a estos cambios, para esto se esta trabajando intensamente para fortalecer las capacidades gerenciales del gerente, el manejo financiero eficiente de la asistente contable y en caso que esto no funciona nos damos un plazo para realizar un cambio gerencial que sea promovido desde las organizaciones, que son las dueñas de la empresa, con asesoramiento técnico de Heifer Ecuador, que permita identificar profesionales y/o personas socias con las organizaciones del proyecto que se puedan adaptar a los cambios del mercado como ha sucedido con esta pandemia.</p> <p>Es importante señalar que las elecciones y cambios de directivas en las organizaciones no se identificaron como un riesgo alto para el desempeño del proyecto y el manejo de la transición entre directivas dentro de las organizaciones fue deficiente debido a la pandemia, y esto ha ocasionado total desconocimiento del manejo del manejo de la empresa. Esto adicional a la forma de manejar la situación de parte del Gerente en comercializar solo con los dirigentes sin tomar en cuenta al resto generando mucho ruido a lo interno de la empresa. Se esta realizando un proceso de selección de una persona profesional que resida en la zona y realice un acompañamiento permanente en base a una planificación detallada de acciones, que permita fortalecer a las organizaciones pero también a la empresa MANSUR.</p> <p>Dentro de la empresa no ha existido una información a tiempo y adecuada, esto dificulta la toma de decisiones y a su vez retrasa la retroalimentación de los procesos operativos, logísticos y producción de la empresa, para poder implementar acciones correctivas a tiempo. Se está fortaleciendo este proceso a través de la elaboración de formatos que permita y garantice este proceso de rendición de cuentas.</p> | Business environment | Emilio Castro | 2020 - 02 - 19 |
| | Sustainability | Emilio Castro | 2020 - 07 - 14 |
| | Business environment | Emilio Castro | 2020 - 07 - 14 |
| | Management | Emilio Castro | 2020 - 07 - 14 |
| | Monitoring and Evaluation | Emilio Castro | 2020 - 07 - 14 |