



MINISTERIO
DE AGRICULTURA
Y GANADERÍA



República de El Salvador

Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral - Ampliación

Informe de Terminación de Proyecto Informe Principal y Apéndices

Fecha de la misión: 17 mayo 2019
Fecha del documento: 6-Sep 2019
No. de proyecto: E-6-SV
No. de informe: 5158-SV

Latin America and the Caribbean Division
Departamento de Gestión de Programas

Este documento se divulgará públicamente a menos que exista un disenso por escrito por el Prestatario al momento de presentar este documento a FIDA o a más tardar en la fecha de cierre del proyecto.

Tabla de Contenido

MAPA DEL ÁREA DEL PROYECTO.....	V
RESUMEN DEL PROYECTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	4
A. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
A.1. Contexto del Proyecto.....	5
A.2. Objetivos del Proyecto.....	6
A.3. Modalidades de Implementación.....	6
A.4. Grupos Meta	7
B. EVALUACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL PROYECTO	8
B.1. Relevancia en el Contexto Externo	8
B.2. Lógica Interna.....	9
B.3. Adecuación de los Cambios en Diseño.....	10
C. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROYECTO	12
C.1. Metas Físicas y Entrega de Productos	12
C.2. Resultados e Impacto del Proyecto.....	18
C.3. Focalización y Alcance.....	33
C.4. Innovación, Réplica y Ampliación	35
D. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL PROYECTO	37
D.1. Costos y Financiamiento del Proyecto	38
D.2. Calidad de la Gestión del Proyecto	40
D.3. Calidad de la Gestión Financiera.....	41
D.4. Desempeño de los Socios	41
D.5. Calidad de la Supervisión y Apoyo a la Implementación	42
D.6. Tasa Interna de Rendimiento del Proyecto.....	43
E. EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD.....	44
F. LECCIONES APRENDIDAS Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	46
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49

Lista de Gráficas

Gráfica 1: Número y monto de iniciativas cofinanciadas a jóvenes y mujeres rurales.....	16
Gráfica 2: Porcentajes de cumplimiento de indicadores del objetivo general del proyecto	22
Gráfica 3: Distribución porcentual de jóvenes becarios, según tipo de formación recibida	25
Gráfica 4: Tecnologías con mayor frecuencia de uso en iniciativas SAN.....	26
Gráfica 5: Recursos transferidos por departamento y porcentaje de participación	33
Gráfica 6: Pérdida de recursos financieros por diferencial cambiario de Euros a US Dólares	67
Gráfica 7: Número de subproyectos y montos asignados para el fomento del emprendedurismo	73
Gráfica 8: Ingresos brutos generados por cadena productiva y porcentaje de participación	74
Gráfica 9: Misión, prioridades y objetivos del PQD 2014-2019.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1: Presupuesto del proyecto según fuente de financiamiento y sus modificaciones.....	7
Tabla 2: Número de personas que experimentaron cambios en su situación económica.....	29
Tabla 3: Personas con mayores niveles de producción agropecuaria, según porcentaje de incremento	30
Tabla 4: Número de personas que implementan obras y prácticas de conservación en iniciativas SAN.....	31
Tabla 5: Obras y prácticas de conservación de suelos, utilizadas en iniciativas de Seguridad Alimentaria.....	32
Tabla 6: Número de organizaciones atendidas por tipo de servicio y % de participación, desagregado por sexo.....	34
Tabla 7: Integrantes de redes territoriales departamentales, según sexo	36
Tabla 8: Conformación de las redes territoriales, según sexo y rangos de edad.....	36
Tabla 9: Tabla de desempeño financiero por fuente y componente	39
Tabla 10: Ejecución total de recursos del préstamo, por componente.....	39
Tabla 11: Distribución del préstamo E-6-SV por categoría de gasto reasignada	62
Tabla 12: Ejecución financiera total por categoría y componente. Fuente E-6-SV.....	64
Tabla 13: Ejecución financiera total por categoría y componente. Fuente GOES	64
Tabla 14: Ejecución financiera total por categoría y componente. Consolidado préstamo E-6-SV y GOES.....	65
Tabla 15: Relación de la ejecución de costos de inversión y costos operativos. Período 2015-2019.....	65
Tabla 16: Flujo de desembolsos y diferencial cambiario del préstamo E-6-SV. Período 2015-2019.....	66
Tabla 17: Montos por departamento y % de participación, según tipo de iniciativa emprendedora.....	72
Tabla 18: Empleos permanentes generados por cadena productiva, según sexo y juventud	76
Tabla 19: Resumen de principales eventos climáticos con afectación de la producción	81
Tabla 20: Resumen de subproyectos e inversiones directas en iniciativas implementadas.....	84
Tabla 21: Áreas estratégicas de intervención del proyecto en el marco del PQD 2014-2019.....	103
Tabla 22: Evaluación de indicadores de pobreza del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019.....	105

Lista de Apéndices y Anexos

Apéndice 1: Términos de Referencia de la Misión de Cierre	53
Apéndice 2: Lista de Personas con Quienes se Reunieron y Agenda de la Misión	54
Apéndice 3: Matriz de Calificación del ITP	56
Apéndice 4: Marco Lógico del Proyecto	57
Apéndice 5: Fechas de las Misiones de Supervisión y de Seguimiento	61
Apéndice 6: Resumen de Enmiendas al Acuerdo de Financiamiento	62
Apéndice 7: Costos Reales del Proyecto.....	63
Apéndice 8: Tabla de Avances Físicos	68
Apéndice 9: Tasa Interna de Rendimiento del Proyecto (análisis detallado).....	72
Apéndice 10: Evaluación Ambiental.....	79
Apéndice 11: Hallazgos del Taller de Actores Clave	86
Apéndice 12: Minutas de la Reunión Final de Cierre	89
Anexo 1: Alianzas con Organizaciones a Nivel Territorial	98
Anexo 2: Articulación del Proyecto al PQD 2014-2019.....	102

Equivalencias de monedas

Unidad de moneda	=	US Dólar
USD 1.0	=	USD 1.0

Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1000 g
1 000 kg	=	2.204 lb.
1 kilómetro (km)	=	0.62 millas
1 metro	=	1.09 yardas
1 metro cuadrado	=	10.76 pies cuadrados
1 hectárea	=	2.47 acres

Abreviaturas y Acrónimos

SIGLAS	Descripción
BFA	Banco de Fomento Agropecuario
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CLUSA	Liga de Cooperativas de los Estados Unidos de América
DCHS	Desarrollo de Capital Humano y Social
DGDR	Dirección General de Desarrollo Rural
DNMR	Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GJPI	Género, Juventud y Población Indígena
GOES	Gobierno de la República de El Salvador
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud
ITP	Informe de Terminación de Proyecto
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador
MEGATEC	Modelo Educativo Gradual de Aprendizaje Técnico y Tecnológico
MER	Microempresa Rural
MML	Matriz de Marco Lógico
ONG	Organismo No Gubernamental
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
PCA	PRODEMOR Central Ampliación
PFH	Plan de Finca Hogar
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo
PRODEMORO	Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Región Oriental
PRODOC	Documento de Proyecto, por sus siglas en inglés
PS	Producción Sustentable
PSMRN	Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales
RR.NN.	Recursos Naturales
SAFI	Sistema de Administración Financiera Integrado
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SFR	Servicios Financieros Rurales
TIO	Taller de Identificación de Oportunidades
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UPSES	Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

Mapa del Área del Proyecto



Chalatenango (33):

Agua Caliente, Arcatao, Azacualpa, Cancasque, Chalatenango (ciudad), Citalá, Comapala, Concepción Quezaltepeque, Dulce Nombre de María, El Carrizal, El Paraíso, La Laguna, La Palma, La Reina, Las Flores, Las Vueltas, Nombre de Jesús, Nueva Concepción, Nueva Trinidad, Ojos de Agua, Potonico, San Antonio de la Cruz, San Antonio Los Ranchos, San Fernando, San Francisco Lempa, San Francisco Morazán, San Ignacio, San Isidro Labrador, San Luis del Carmen, San Miguel de Mercedes, San Rafael, Santa Rita y Tejutla

San Salvador (6):

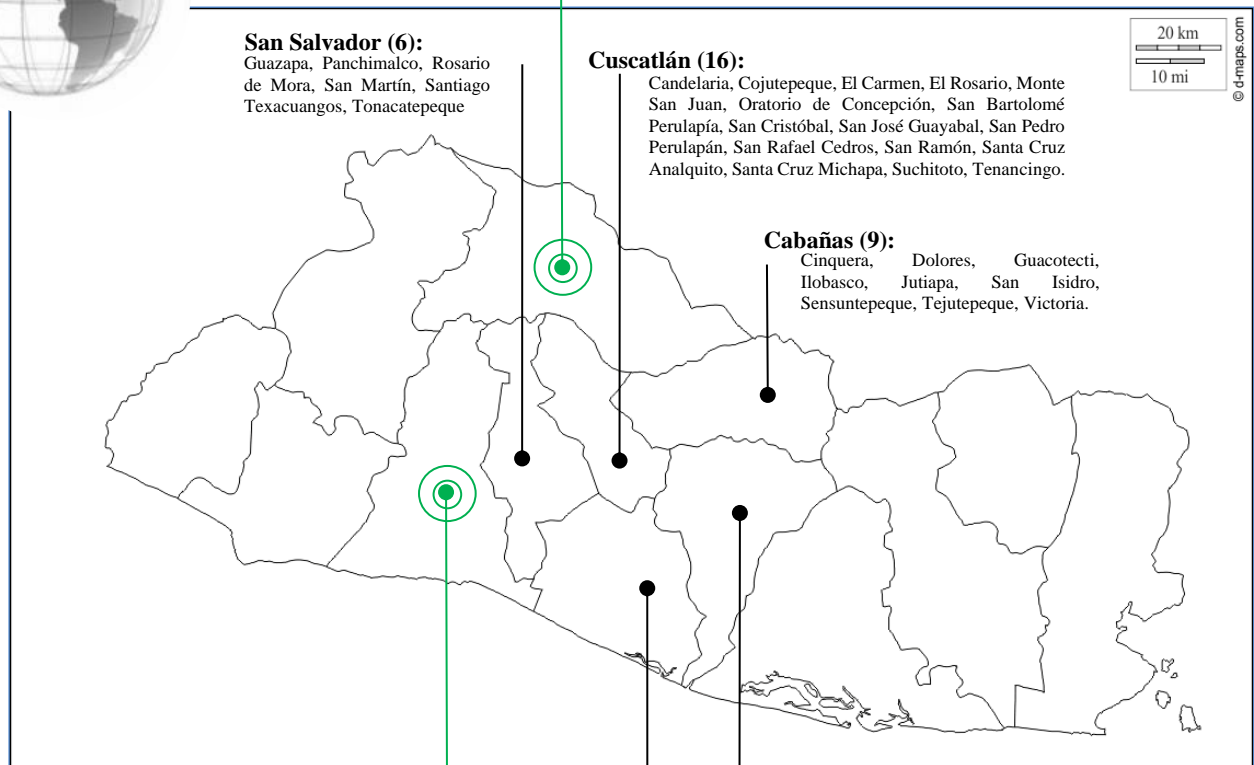
Guazapa, Panchimalco, Rosario de Mora, San Martín, Santiago Texacuangos, Tonacatepeque

Cuscatlán (16):

Candelaria, Cojutepeque, El Carmen, El Rosario, Monte San Juan, Oratorio de Concepción, San Bartolomé Perulapúa, San Cristóbal, San José Guayabal, San Pedro Perulapán, San Rafael Cedros, San Ramón, Santa Cruz Analquito, Santa Cruz Michapa, Suchitoto, Tenancingo.

Cabañas (9):

Cinquera, Dolores, Guacotecti, Ilobasco, Jutiapa, San Isidro, Sensuntepeque, Tejutepeque, Victoria.



La Libertad (22):

Antiguo Cuscatlán, Chiltiupán, Ciudad Arce, Colón, Comasagua, Huizúcar, Jayaque, Jicalapa, La Libertad, Santa Tecla, Nuevo Cuscatlán, San Juan Opico, Quezaltepeque, Sacacoyo, San José Villanueva, San Matías, San Pablo Tacachico, Talnique, Tamanique, Teotepeque, Tepecoyo y Zaragoza.

La Paz (22):

Cuyultitán, El Rosario, Jerusalén, Mercedes La Ceiba, Olocuitla, Paraíso de Osorio, San Antonio Masahuat, San Emigdio, San Francisco Chinameca, San Juan Nonualco, San Juan Talpa, San Juan Tepezontes, San Luis La Herradura, San Luis Talpa, San Miguel Tepezontes, San Pedro Masahuat, San Pedro Nonualco, San Rafael Obrajuelo, Santa María Ostuma, Santiago Nonualco, Tapalhuaca, Zacatecoluca.

San Vicente (13):

Apastepeque, Guadalupe, San Cayetano Istepeque, San Esteban Catarina, San Ildefonso, San Lorenzo, San Sebastián, San Vicente, Santa Clara, Santo Domingo, Tecoluca, Tepetitán, Verapaz.



Territorios ampliados

Resumen del Proyecto

País	El Salvador
Nombre del Proyecto	Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral Ampliación

Fechas clave

Aprobación de FIDA	Firma	Efectividad	Revisión de medio término	Finalización original	Finalización real
25/04/12	04/05/12	23/01/14	19/02/17 – 02/03/17	31/03/19	31/03/19
Cierre original del préstamo	Cierre real del Préstamo				
30/09/19	30/09/19				

Financiamiento de FIDA (*)

Préstamo E-6-SV	EURO millones	11.15	% desembolsado	99.97%	
------------------------	----------------------	-------	-----------------------	--------	--

(*) Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria, a través del FIDA en su capacidad de Fideicomisario del Fondo Fiduciario.

Costos Reales y Financiamiento (USD ‘000)

Componente	FIDA	Beneficiarios	GOES	Total
Desarrollo Capital Humano y Social	2,207.72		33.95	2,241.67
Género, Juventud, Población Indígena	844.84		63.33	908.17
Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de RR. NN.	4,046.24	422.42	28.53	4,467.19
Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	3,091.06	1,558.57	30.30	4,679.93
Servicios Financieros Rurales	178.68		8.85	187.54
UCP-Fortalecimiento Institucional	96.62		9.97	106.08
UCP-UPSES	512.54		22.37	515.64
UCP- Administración	1,447.85		96.81	1,489.88
TOTALES	12,425.55	1,980.99	294.11	14,626.08

Número de beneficiarios

Total	Directos	Indirectos	Mujeres	Jóvenes	Otros
185,584	39,486	146,098	21,102	4,685	

Objetivo del Proyecto

Pobladores rurales en condición de pobreza de las regiones Central y Paracentral incrementan su capital humano y social, a la vez que su producción, empleo e ingresos, mientras rehabilitan y manejan sus recursos naturales de manera racional, en un contexto de estructuras institucionales consolidadas de desarrollo rural.

Socios del país

Agencia ejecutora	Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de la Dirección General de Desarrollo Rural.
Sociedad civil	52 alianzas con diferentes organizaciones a nivel territorial – Anexo 1
Otros	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Cooperación Española.

Resumen Ejecutivo

Las acciones que dieron origen al Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral -PRODEMOR CENTRAL Ampliación- se remontan hasta julio de 2011, justamente cuando el FIDA -a solicitud del Gobierno de El Salvador-, finalizó la elaboración de una *nota conceptual* para la aprobación de un préstamo *suplementario* que permitiría la incorporación de USD 15 millones adicionales al presupuesto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL (Convenio 728-SV), el cual estaba siendo ejecutado en el contexto del *Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014*, en donde el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) desplegaba el entonces denominado *Plan de Agricultura Familiar y Emprendedurismo Rural para la Seguridad Alimentaria y Nutricional* como estrategia sectorial orientada al aumento sostenido de la producción nacional de alimentos para el consumo interno y la sustitución de importaciones.

Sin embargo, a pesar de que el préstamo *suplementario* fue conceptualmente diseñado para integrarse en una sola operación al Convenio de préstamo 728-SV, en la práctica recibió un tratamiento diferenciado que tendría repercusiones serias en su implementación, ya que las primeras intervenciones territoriales únicamente fueron posibles hasta mediados del año 2015, justamente cuando finalizaba el Convenio 728-SV e iniciaba un nuevo contexto de política macroeconómica delimitado por el *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: El Salvador Productivo, Educado y Seguro*, de donde se derivó el *Plan Estratégico Institucional “Agricultura para el Buen Vivir”*, a través del cual se le confirió un nuevo enfoque de atención al combate de la pobreza rural, partiendo de acciones para el desarrollo del capital social, el fomento de la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional, la equidad de género, la convivencia armoniosa con la naturaleza y el desarrollo económico-social incluyente; principios a los cuales el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación tuvo que ser articulado, sin que por ello perdiese su relevancia en cuanto al objetivo principal de combate de la pobreza rural.

De acuerdo con los resultados generales obtenidos en las diferentes áreas de gestión y la ponderación derivada de la *matriz de evaluación del ITP* (Apéndice 3), el **desempeño general** del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación se considera **satisfactorio (5)**, lo cual fue determinado por el efecto conjunto de una serie de acciones de gestión interna implementadas de forma oportuna y que permitieron hacer frente a una serie de irregularidades que afectaban el normal desempeño del Proyecto; al mismo tiempo que se dispuso de un mecanismo regular de seguimiento a través de *Misiones de Supervisión* y de *Apoyo a la Implementación* por parte del FIDA, que permitieron acompañar de forma eficaz la gestión gerencial del Proyecto, incluyendo el papel articulador desempeñado por la DGDR a través de las vinculaciones con el Ministerio de Hacienda, PNUD y demás entidades oficiales involucradas.

Respecto a los doce principales indicadores del *objetivo general* del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, en diez de ellos se alcanzaron las metas establecidas con un nivel de cumplimiento superior al 100% y en dos de ellos, se alcanzaron niveles de cumplimiento alto, con porcentajes cercanos al 100% de la meta programada, por lo que se puede afirmar que el Proyecto alcanzó un nivel de desempeño **satisfactorio (5)** en términos de **efectividad**, en vista de que se alcanzó su más amplio objetivo de incrementar la capitalización, los niveles de producción, empleo e ingresos, de los pobladores rurales en condición de pobreza, al mismo tiempo que rehabilitaron y manejaron sus recursos naturales de forma racional, en un contexto de estructuras institucionales consolidadas de desarrollo rural, cumpliendo en tiempo y forma los principales objetivos del Proyecto con más del 90% de los objetivos físicos alcanzados y superados.

De acuerdo con los resultados oficiales reflejados en el *Informe de Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*, el Gobierno de El Salvador habría alcanzado hacia finales de su período de gestión gubernamental, una reducción significativa en la tasa de extrema pobreza, pasando de un nivel de 9.3% en 2014 a 7.5% en 2017, colocando a El Salvador, como el país donde más rápidamente se redujeron los valores porcentuales anuales de pobreza, a nivel de la región centroamericana y de México, según dicha fuente.

Esa situación de mejora en las condiciones de pobreza de El Salvador ha sido ratificada por el PNUD a través de su último *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018. ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué?*, en donde las estimaciones indican que el promedio nacional del Índice de Desarrollo Humano (IDH) ha venido aumentando progresivamente, pasando de 0.657 en el año 2014, a un índice de 0.660 en 2017. Sin embargo, aunque el IDH alcanzado por El Salvador está por encima del valor promedio del grupo de países clasificados con *desarrollo humano medio* (0.631), aún continúa estando por debajo del promedio registrado para los países de América Latina y el Caribe (0.751), por lo que aún deberán continuarse realizando esfuerzos para alcanzar mejores niveles de desarrollo humano.

Desde esta perspectiva, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación ha sido congruente con su *finalidad* de contribuir a reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema en las poblaciones rurales de sus áreas de influencia, realizando contribuciones importantes en términos de los avances sobre desarrollo humano en El Salvador, por lo que su desempeño en términos del **impacto global sobre la pobreza rural** puede considerarse **satisfactorio (5)**, permitiendo que un total de 39,486 personas beneficiadas (98.7% cumplimiento *indicador 4*), con una participación de 53.4% de mujeres rurales (175.9% cumplimiento *indicador 4*), pertenecientes a 523 grupos (104.6% cumplimiento *indicador 5*) en situación de pobreza y desarrollando agricultura de subsistencia, fuesen beneficiados a través de intervenciones que han permitido la generación de USD 12.5 millones en ingresos brutos en un período de 4 años, incluyendo 1,665 nuevos empleos permanentes y el fortalecimiento de las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional en más de 4,951 familias que ahora cuentan con mejores condiciones de acceso y disponibilidad de alimentos, entre otros resultados destacables.

Tres elementos de aprendizaje importantes destacan de la experiencia de PRODEMOR CENTRAL Ampliación: **(i) las intervenciones en relación con el tema de juventud rural deben ser evaluadas constantemente con el fin de determinar su pertinencia**, para lo cual es necesario establecer un conocimiento preciso en torno a los intereses de la juventud rural como agentes dinamizadores de la ruralidad y sus preferencias para articularse productivamente en actividades agropecuarias, pesqueras u de otro tipo, no necesariamente agrícolas; y a partir de ello, adecuar las metodologías, mecanismos y criterios para una atención incluyente y diferenciada -incluso a nivel territorial-, en función de las necesidades, condiciones y habilidades específicas de este grupo, desarrollando modelos de intervención sustentados en el uso más amplio de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (TIC), sin limitarse al uso comercial de internet y de redes sociales; **(ii) Los procesos de evaluación de impacto de los Proyectos, deben apoyarse en el establecimiento de mecanismos descentralizados y autogestionados en torno al uso de herramientas de seguimiento y evaluación**, a través de las cuales, las organizaciones pueden contribuir a la identificación y visibilidad oportuna de los impactos que están siendo generados a nivel de sus comunidades y organizaciones, incluso de aquellos no previstos o contemplados en los documentos de diseño, generando a través de ello un proceso de apropiación y de empoderamiento que contribuye a la sostenibilidad de los resultados. El establecimiento de un sistema permanente y estandarizado de seguimiento a los resultados internos, fortalecería los procesos de evaluación de mayor escala, mediante un registro sistemático de resultados y el soporte adecuado de evidencias; **(iii) La metodología de grupos de ahorro es efectiva para la generación de bienestar, principalmente entre mujeres y jóvenes rurales**. Los recursos obtenidos a través de este mecanismo no suelen ser utilizados para el desarrollo de actividades agrícolas y pecuarias, sin embargo, representan una

importante fuente de financiamiento para desarrollar actividades comerciales generadoras de ingresos y cubrir otras necesidades de índole personal -como educación y salud-, contribuyendo con ello al fortalecimiento de la integración familiar y la cohesión del tejido social, especialmente entre mujeres jóvenes y mujeres adultas, quienes representaron el 29.6% y 47.5% de la membresía total, respectivamente. Las inversiones requeridas para el fomento de grupos de ahorro suelen ser mínimas respecto a los efectos multiplicadores que suelen generarse en términos de retorno económico y social en las comunidades rurales.

El contexto de implementación del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, estuvo delimitado por una fuerte polarización ideológico partidaria, que afectó temporalmente las condiciones de gobernanza y de gestión en algunas organizaciones beneficiarias del Proyecto, situaciones que fueron superadas en base a la utilización de mecanismos de participación ciudadana y de contraloría social por parte de las mismas comunidades, lo cual denota el desarrollo de ciertas capacidades locales para la sostenibilidad política. Sin embargo, algunas debilidades identificadas en las capacidades de gestión administrativa y financiera de las cooperativas, tales como la falta de personal capacitado, el uso limitado de TIC que suelen restringirse fundamentalmente al control de inventarios y registros contables, el establecimiento inadecuado de costos y precios de los productos, poca capacidad de negociación, escasa incorporación de valor agregado y la falta de aplicación de estrategias comerciales, entre otros aspectos, podrían comprometer la sostenibilidad económica de estas organizaciones. Aunque es muy probable que la continuación de algunos beneficios generados se garantice más allá de la finalización del Proyecto, el desempeño en términos de sostenibilidad se considera *moderadamente satisfactorio (4)*, puesto que existe cierto grado de apropiación de los beneficiarios de las intervenciones y del mismo Gobierno, pero aún es necesario establecer acuerdos más sólidos entre las partes interesadas.

En términos financieros, los desembolsos alcanzaron un monto equivalente a USD 12,537.52 miles, proporcional a una tasa de desembolso del 99.97% de los recursos del préstamo. Las *organizaciones beneficiarias* tuvieron una decidida y valiosa participación en la ejecución financiera del Proyecto, ya que administraron de forma directa más de USD 7.6 millones (61% de los recursos totales del Préstamo) para la implementación de 267 subproyectos productivos distribuidos en 95 de los 121 municipios que conformaron el área total de influencia del Proyecto (78% cobertura territorial), aportando adicionalmente USD 1.98 millones en concepto de contrapartida en efectivo y especies, equivalente al 26% de los recursos transferidos por el Proyecto, cuando lo requerido era del 20% según las normas del Proyecto.

A la fecha de su evaluación, PRODEMOR CENTRAL Ampliación se posiciona institucionalmente como el Proyecto con mayor incidencia en el desarrollo de mecanismos de participación y empoderamiento de la mujer rural, con una participación equivalente al 53.4% del total de personas beneficiadas; mientras que los esfuerzos realizados junto con los proyectos PRODEMORO, PRODEMOR CENTRAL (728-SV) y el Programa Amanecer Rural, para la implementación de un modelo integracionista que generase espacios reales de participación para la juventud rural en El Salvador, se consolidaron después de ocho años a través de la conformación de la *Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador (AREJURES)*, la primera instancia de su tipo a nivel nacional, integrada por 13 redes territoriales y el *Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas de El Salvador (CONAJIS)*, con una representatividad total estimada de más de 4,500 jóvenes del sector rural. Considerando que no existe iniciativa de similar magnitud en Centroamérica, El Salvador se configura como el principal escenario de referencia a nivel regional en términos de formulación de políticas inclusivas para la juventud rural, logrando la consolidación de una estrategia de participación y empoderamiento que, partiendo de las necesidades explícitas a nivel local, logró trascender hacia espacios mayores de participación nacional, en donde los jóvenes ahora son protagonistas en la solución de sus problemas y en el desarrollo económico de sus territorios.

Introducción

El presente *Informe de Terminación del Proyecto* PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV), recoge los principales productos, resultados e impactos derivados de la aplicación de un modelo de intervención para el desarrollo rural incluyente, obtenidos después de un período de intervenciones de cuatro años, a través de los cuales se fortalecieron las capacidades productivas, de gestión y participación de sus beneficiarios directos, poniendo en marcha un proceso de desarrollo autogestionado y centrado en las comunidades, orientado al fomento de la inclusión de la mujer y juventud rural en los procesos de desarrollo rural territorial, integrándole de forma propositiva en los espacios gerenciales y en la ejecución de actividades generadoras de ingresos y empleo, desde una perspectiva de eficiencia en el uso de los recursos asignados por el Proyecto, para contribuir a su empoderamiento y autonomía económica en los territorios (Sección A).

Producto de los cambios de diseño y otras modificaciones introducidas con el afán de conferirle un mayor sentido de *pertinencia* a las intervenciones del Proyecto (Sección B), el informe de terminación destaca aquellos abordajes metodológicos e instrumentos de intervención que podrían considerarse *pioneros* o de tipo *piloto* en el contexto nacional, generando una serie de aprendizajes importantes de valorar para futuras intervenciones en áreas similares, destacando el desarrollo de mecanismos de participación y empoderamiento de la mujer rural y su experiencia exitosa en términos de estrategias de participación y empoderamiento para la juventud rural.

El informe evalúa los resultados obtenidos y aportes generados en términos del combate a la pobreza rural, así como el desempeño alcanzado por el Proyecto en términos de *efectividad* y *eficiencia* en sus diferentes áreas de intervención, para lo cual se sustenta en el análisis de informes oficiales y en los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la elaboración de diferentes estudios de evaluación contratados para dicho fin, considerando elementos de análisis estadístico que confieren validez y confiabilidad a los resultados y por lo tanto, objetividad a las conclusiones derivadas de los mismos (Secciones C y D).

El informe aborda los aportes y cambios generados en términos de movilidad económica, transformación de los sistemas productivos de familias bajo condiciones de inseguridad alimentaria y nutricional, y fortalecimiento de las condiciones de resiliencia ambiental, elementos que reflejan la contribución global del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en la consecución de los indicadores mandatorios de evaluación del FIDA vinculados a la agenda 2030.

El *informe de terminación* busca generar un proceso de reflexión en torno a los principales resultados obtenidos (Sección F), especialmente en términos de participación y empoderamiento de la mujer rural, trascendiendo de la simple cuantificación numérica de su participación, al análisis e interpretación de los cambios generados desde una perspectiva real de inclusión en las dinámicas de gestión empresarial y desarrollo territorial, identificando la persistencia de barreras, costumbres y prácticas que limitan su expresión productiva y le restringen en términos del desarrollo de su núcleo familiar y social; elementos valiosos de aprendizaje que pueden contribuir al desarrollo de instrumentos y mecanismos de intervención más adecuados para futuras intervenciones similares (Sección G), especialmente para garantizar una mejor participación de la mujer en términos de calidad y su inclusión protagónica en los beneficios derivados de las intervenciones realizadas.

Finalmente, el informe aborda aspectos esenciales en torno a la sostenibilidad de las intervenciones desde diferentes perspectivas (Sección E), identificándose aquellos elementos que deben abordarse de forma prioritaria para garantizar la permanencia en el tiempo de las acciones realizadas.

A. Descripción del Proyecto

A.1. Contexto del Proyecto

El diseño del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación fue finalizado en julio de 2011, justamente en el contexto inicial del proceso de implementación del *Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014*, a través del cual un nuevo gobierno en el ejercicio del poder buscaba sentar las bases para el desarrollo de un nuevo modelo de crecimiento económico que contribuyese a revertir las condiciones heredadas del pasado, caracterizadas por una marcada tendencia en el aumento de las condiciones de pobreza - principalmente en el sector rural-, como consecuencia del incremento en los precios internacionales de alimentos y combustibles, al mismo tiempo que el país era impactado recurrentemente por una serie de fenómenos climáticos de alta intensidad¹.

En ese contexto, el MAG desplegó una estrategia de desarrollo productivo orientada al aumento sostenido de la producción nacional de alimentos para el consumo interno y la sustitución de importaciones, dando origen al denominado *Plan de Agricultura Familiar y Emprendedurismo Rural para la Seguridad Alimentaria y Nutricional*, a partir del cual se contemplaron mecanismos diferenciados de intervención para promover la transición de las familias rurales en condición de subsistencia, hacia una agricultura comercial generadora de excedentes articulada a los mercados locales e internacionales.

Sin embargo, las primeras intervenciones territoriales de PRODEMOR CENTRAL Ampliación solo se harían efectivas hasta mediados del año 2015, justamente cuando iniciaba un nuevo contexto de política macroeconómica delimitado por el *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: El Salvador Productivo, Educado y Seguro*, mismo que daría origen al *Plan Estratégico Institucional “Agricultura para el Buen Vivir”*, en donde se confería un nuevo enfoque de atención al combate de la pobreza rural en sus diferentes formas de expresión, partiendo del desarrollo de acciones orientadas al fortalecimiento del capital social, el fomento de la seguridad alimentaria y nutricional, la equidad de género, la convivencia armoniosa con la naturaleza y el desarrollo económico-social incluyente; principios programáticos bajo los cuales el Proyecto tuvo que ser armonizado, sin que por ello perdiese relevancia en cuanto a su finalidad principal de combate a la pobreza rural.

Bajo ese contexto, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación afrontó una serie de irregularidades y problemas internos que afectaron su implementación y comenzaron a incidir en su normal desempeño, conllevando al desarrollo de una serie de arreglos de gestión interna dentro de los cuales cabe destacar: (i) establecimiento de un nuevo acuerdo con el PNUD para la administración de los recursos del Proyecto, proceso que se prolongó por más de seis meses y que culminó el 01/06/15 con la suscripción de un nuevo *Documento de Proyecto* (PRODOC), a través del cual se concertó un nuevo mecanismo para la suscripción unilateral de *cartas acuerdo* de fondos de coinversión, con participación técnica del PNUD²; (ii) arreglos operativos para compensar el desfinanciamiento generado por la pérdida en el diferencial cambiario que redujo en USD 2.3 millones la disponibilidad de recursos durante la vida del Proyecto (Apéndice 7, Gráfica 6); (iii) gestiones para agilizar el

¹ Según estimaciones oficiales, durante el segundo semestre de 2009 la *tormenta tropical “Ida”* afectó de forma directa a 122,816 personas en los departamentos de la zona paracentral de El Salvador, dejando daños y pérdidas materiales por valor de USD 314.8 millones de dólares, equivalentes al 1.44% del Producto Interno Bruto anual.

² La decisión del PNUD de no continuar suscribiendo *cartas acuerdo* a partir de la vigencia del nuevo PRODOC del Convenio E-6-SV, se solventó con la creación del *precomité de coinversiones* como una instancia previa para el análisis *deliberativo* de las solicitudes de cofinanciamiento presentadas al proyecto, a través de la cual el PNUD podría proponer recomendaciones técnicas para eficientizar la gestión de los subproyectos productivos y de esta manera, apoyar al MAG en la preselección de iniciativas productivas que posteriormente serían sometidas al *comité de aprobación de coinversiones* (CAC), como instancia oficial para la *resolución* en cuanto a las condiciones de cofinanciamiento.

proceso de apertura de las cuentas corrientes de las organizaciones beneficiarias del Proyecto y que impedía la transferencia y ejecución de los recursos aprobados, proceso que se ralentizó en 2016 como producto de la aplicación de mecanismos de fiscalización más rigurosos relacionados con la *Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos*; (iv) redistribución de funciones de personal para cubrir la alta rotación de personal técnico, así como las demoras en los procesos de contratación de nuevo personal, que frecuentemente eran influenciados por aspectos ideológicos partidarios.

A.2. Objetivos del Proyecto

Los problemas identificados que fueron la base de la intervención de PRODEMOR CENTRAL Ampliación, estuvieron relacionados con las debilidades encontradas en los procesos de producción, transformación y comercialización, pasando por la fragilidad de las estructuras asociativas, el poco desarrollo del nivel tecnológico utilizado para la producción, y la nula o escasa articulación de la producción con los mercados objetivo.

Desde esa perspectiva, el Proyecto se diseñó con el fin de apoyar una reducción significativa de la pobreza en un total de 40,000 beneficiarios del sector rural, creando oportunidades para la generación de ingresos y empleos a través de la dinamización de los territorios locales, además de garantizar una mejora significativa en la producción de alimentos, para contribuir a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional de las familias rurales. Para ello, el Proyecto estableció como *objetivo general* el “*reducir significativamente los niveles de pobreza de la población rural en los municipios de las regiones central y paracentral, a través de procesos sociales y económicos participativos, impulsados por las comunidades, centrados en el ámbito territorial y basados en una estrategia de equidad intercultural y de género, a la vez que de sustentabilidad ambiental y fortalecimiento institucional*”, incluyendo para ello las siguientes acciones estratégicas: (i) impulsar el desarrollo del capital humano y social de la población objetivo, (ii) apoyar la producción competitiva y sustentable de las unidades familiares de producción agropecuaria, las asociaciones de productores y las organizaciones económicas, (iii) contribuir a revertir los procesos de erosión de suelos, deforestación y degradación de los recursos naturales en general, y (iv) promover la creación y consolidación de unidades productivas y de transformación, convirtiéndolas en microempresas viables y competitivas.

Así mismo, el Proyecto también procuró facilitar una mejor coordinación del desarrollo rural y la armonización de estrategias sectoriales para reducir la pobreza, limitar la vulnerabilidad al cambio climático y mejorar la seguridad alimentaria. Esto se lograría mediante: (i) el fortalecimiento de las capacidades institucionales y operacionales para impulsar el desarrollo rural, comenzando por la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería; (ii) el apoyo a la planificación territorial participativa en las municipalidades, y (iii) la consolidación de alianzas estratégicas con los organismos asociados en la esfera del desarrollo y las entidades clave del sector privado.

A.3. Modalidades de Implementación

La estructura financiera establecida en el diseño original del Proyecto fue por un monto de USD 19,090.30 miles (tabla 1), compuesta por los recursos del Convenio de Préstamo E-6-SV (USD 15,000 miles), contrapartida del Gobierno (USD 1,732 miles) y contrapartida de las organizaciones beneficiarias (USD 2,358.30 miles). Este monto sufrió cambios en las fuentes del Préstamo y la contrapartida de las organizaciones; la primera por el monto que se estableció en el Convenio de Préstamo (USD 14,845.44 miles) y la segunda por la reasignación de los fondos del préstamo entre

categorías, que disminuyó proporcionalmente la contribución de las organizaciones a USD 1,196.00 miles. Por otro lado, los fondos del Préstamo se ajustaron posteriormente a un monto real, de acuerdo con los tipos de cambio en la conversión EUR a USD bajo los cuales fueron realizados los desembolsos del préstamo, llegando a un monto de USD 12,537.52 miles, siendo este el valor real ajustado.

El Proyecto fue ejecutado por el MAG, a través de la Dirección General de Desarrollo Rural, para lo cual fue creada la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) mediante Acuerdo Ejecutivo No. 344 de fecha 20/11/09, modificado parcialmente por Acuerdo Ejecutivo No. 236 de fecha 05/05/14, a través del cual se introdujeron dos reformas sustantivas: (i) se ampliaron las facultades y jurisdicción de la UCP para que adicionalmente al Convenio 728-SV, también ejecutase y administrase el Convenio de préstamo E-6-SV que dio origen al Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación; y (ii) se incrementó el área de influencia en cincuenta y cinco (55) municipios provenientes de los departamentos de Chalatenango (33) y La Libertad (22), para alcanzar un área geográfica total de ciento veintiún municipios, en siete (7) departamentos de la zona paracentral de El Salvador. Adicionalmente, el 01/06/15 el Ministerio de Agricultura finalizaría el proceso para el establecimiento y suscripción de un nuevo acuerdo (PRODOC) con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en El Salvador, a través del cual se delegó en dicho organismo la administración directa de los recursos del Proyecto.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 1: Presupuesto del proyecto según fuente de financiamiento y sus modificaciones
(Valores en Miles USD)

Fuente	Detalle de presupuesto según:		
	Diseño	Convenio	Real (Ajustado)
Préstamo E-6-SV	15,000.00	14,845.44	12,537.52
Contrapartida GOES	1,732.00	1,732.00	1,732.00
Contrapartida Beneficiarios	2,358.30	2,358.30	1,196.00
Totales	19,090.30	18,935.74	15,465.52

La estrategia para la implementación de las intervenciones del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, se sustentó en una transferencia directa de competencias y responsabilidades a las organizaciones beneficiarias, con el fin de sentar las bases para el desarrollo de acciones permanentes en los territorios priorizados. La demanda de servicios, participación e intervención activa de las organizaciones, fue ejecutada bajo criterios de transparencia, de focalización social -con especial énfasis en mujeres, jóvenes y población de ascendencia indígena-, y mediante la asignación directa de recursos que fueron transferidos y administrados a través de la suscripción de *cartas acuerdo*, que -bajo la supervisión del Proyecto- permitieron que las organizaciones efectuasen de forma directa la compra y contratación de bienes y servicios bajo las condiciones particulares requeridas.

A.4. Grupos Meta

Como se precisa en la sección B.1 *relevancia en el contexto externo*, PRODEMOR CENTRAL Ampliación fue diseñado en el contexto del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 para insertarse en el denominado *Plan de Agricultura Familiar y Emprendedurismo Rural para la Seguridad Alimentaria y Nutricional*, considerado entonces, el principal instrumento de política sectorial agropecuaria de la época, a partir del cual se configuraron una serie de intervenciones para el fortalecimiento de las condiciones de la *agricultura familiar de subsistencia*, partiendo de la implementación de una estrategia de fomento productivo y de articulación a mercados locales que,

esperaba contribuir a la reducción de la situación de pobreza extrema de las familias rurales. Según el IV Censo Agropecuario del 2008, el 82.2% del total de unidades productivas del país, desempeñaban agricultura de subsistencia.

A partir de ello, las acciones del Proyecto se orientarían hacia las familias rurales de la zona paracentral de El Salvador en situación de pobreza que se encontrasen desarrollando actividades de agricultura familiar de pequeña escala, caracterizada entre otros por los siguientes aspectos: (i) utilización de parcelas agrícolas con menos de 3 hectáreas de superficie, (ii) empleo mayoritario de mano de obra familiar o contratación ocasional de mano de obra externa, (iii) destino principal de la producción para autoconsumo y en casos excepcionales, con excedentes para comercializar en mercados informales, (iv) escasa utilización y difícil acceso a tecnologías productivas, (v) no sujetos de crédito. Incluía además, agricultores sin tierra y jornaleros agrícolas, asociaciones cooperativas legalmente constituidas, mujeres y jóvenes rurales, así como pobladores de comunidades con marcada tradición cultural indígena.

Reconociéndose la poca atención prestada en el diseño de políticas públicas dirigidas a los jóvenes del sector rural, se les confirió especial atención por su alta vulnerabilidad y condiciones de pobreza derivadas de las limitadas oportunidades para insertarse en el mercado laboral, el no poseer activos productivos o recursos financieros para el desarrollo de emprendimientos sostenibles y la persistencia de condiciones de violencia e inseguridad en las zonas rurales del país; situación que fomenta una alta emigración hacia las ciudades o el exterior, propiciando que no tengan un vínculo cultural y económico tan fuerte con la tierra ni con el área rural tradicional como sus padres, ya que su forma de vida, patrones de consumo y visión del mundo son cada vez más urbanos e incluso internacionales.

B. Evaluación de la Relevancia del Proyecto

B.1. Relevancia en el Contexto Externo

En el marco del inicio de operaciones del Proyecto PRODEMOR CENTRAL (Convenio 728-SV) hacia finales del año 2011, autoridades salvadoreñas retomaron nuevas gestiones ante el FIDA para la obtención de un *financiamiento suplementario* que permitiría redimensionar los resultados esperados del proyecto original, ampliando su alcance en términos de cobertura territorial y número de beneficiarios. Dicho proceso culminó el 03/12/13 con la ratificación de un nuevo Convenio de Préstamo que dio origen al Proyecto PRODEMOR CENTRAL-Ampliación (Convenio E-6-SV), financiado exclusivamente con recursos de la *Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria*, el cual, solamente comenzaría sus primeras intervenciones territoriales hasta mediados del año 2015, justamente cuando se preparaban las condiciones para el cierre del Convenio 728-SV, razón por lo cual, dichas operaciones únicamente coincidieron operativamente en el año 2016, durante lo que se denominó *período de transición*.

A pesar de que ambos convenios de financiamiento fueron conceptualmente diseñados para integrarse en una sola operación, en la práctica ambos recibieron un tratamiento diferenciado a nivel de contabilidad gubernamental y de política sectorial agropecuaria. Por una parte y como se explicó anteriormente, PRODEMOR CENTRAL Ampliación fue diseñado en el contexto del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 para insertarse en el denominado *Plan de Agricultura Familiar y Emprendedurismo Rural para la Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Sin embargo, el inicio operativo del Proyecto estuvo delimitado por el desarrollo de un nuevo contexto de política sectorial en el marco del *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 “El Salvador Productivo, Educado y Seguro”*, a través del cual se le confirió un nuevo enfoque de atención al combate de la pobreza rural.

A pesar de haberse insertado operativamente en un entorno de políticas macroeconómicas diferentes al que le dieron origen, PRODEMOR CENTRAL Ampliación mantuvo su congruencia y relevancia respecto a su objetivo principal relacionado con el combate de la pobreza rural, habiendo facilitado el desarrollo de una serie de intervenciones de política sectorial que se complementaron adecuadamente a las principales metas establecidas en el marco del *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PDQ)*. Considerando la consistencia del Proyecto respecto a las necesidades de los grupos meta, los objetivos de las políticas del FIDA y las prioridades gubernamentales, se valora el desempeño del Proyecto en términos de su relevancia con un nivel **satisfactorio (5)**, ya que en su mayor parte, el diseño fue consistente y sus intervenciones pertinentes dado el nuevo contexto de políticas públicas en el que se insertó.

En este sentido, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación fue muy relevante y realizó contribuciones importantes respecto a los siguientes objetivos estratégicos del PQD 2014-2019: (i) ***dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país (Objetivo 1)***, donde se desarrollaron acciones para el fortalecimiento de los niveles de soberanía y seguridad alimentaria, impulso de la empleabilidad y el empleo, con énfasis en la juventud y en las mujeres y, se contribuyó al desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de microempresas rurales articuladas a la dinámica de las economías territoriales; (ii) respecto al objetivo de ***asegurar progresivamente a la población el acceso y disfrute de vivienda y hábitat adecuados (objetivo 6)***, el Proyecto contribuyó a la provisión de infraestructura social ambiental que permitió mejorar las condiciones de calidad de vivienda y reducir las brechas existentes respecto a las áreas urbanas, especialmente en aspectos relacionados con la reducción de la carga doméstica; y (iii) respecto al objetivo estratégico de ***transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentables y resilientes a los efectos del cambio climático (objetivo 7)***, el Proyecto realizó acciones que permitieron aumentar las condiciones de resiliencia ante los efectos del cambio climático y los fenómenos naturales, al mismo tiempo que se contribuyó a la restauración y conservación de algunos ecosistemas degradados con alto valor ambiental, social y económico, con la participación activa de sus protagonistas. Mayor detalle sobre la articulación del Proyecto con el PQD 2014-2019 se presenta en el anexo 2.

Considerando que El Salvador es un país con una población mayoritariamente joven, PRODEMOR CENTRAL Ampliación tuvo una relevancia fundamental al facilitar el desarrollo de diferentes mecanismos de intervención con la juventud rural, convirtiéndolos en sujetos críticos, activos y creativos, con capacidad de incidencia y fuerza representativa impulsora de cambios que contribuyen al desarrollo integral de sus territorios.

B.2. Lógica Interna

La lógica de las intervenciones propuestas en la *nota conceptual* del Proyecto, resultaron ser consistentes con la situación encontrada en las zonas de intervención del Proyecto y por consiguiente, suficientes para contribuir al logro de los seis principales efectos directos que se esperaban alcanzar a través de sus diferentes componentes: (a) en cuanto al desarrollo del capital social y humano se fortalecieron las capacidades de participación, gestión y adopción de decisiones de comunidades rurales, asociaciones de productores, municipalidades y otros actores locales, poniendo en marcha un proceso de desarrollo autogestionado y centrado en las comunidades bajo un enfoque transversal de inclusión de jóvenes y mujeres rurales, como determinantes en los procesos de desarrollo local territorial; (b) en cuanto a la producción agrícola sostenible, se fortalecieron las capacidades y mejoraron las condiciones productivas de *asociaciones de desarrollo comunal (ADESCO)*, *organizaciones de mujeres* y otras *asociaciones cooperativas de producción agropecuaria*, quienes ahora cuentan con mejores unidades de producción familiar para la producción diversificada de

alimentos y el desarrollo de una producción sostenible y competitiva; (c) en cuanto a la rehabilitación y gestión de los recursos naturales, se introdujeron y adoptaron diversas tecnologías para la rehabilitación y la producción sostenible por parte de las familias rurales beneficiarias, contribuyendo a detener la deforestación, la erosión de suelos y la degradación de los recursos naturales en general, al mismo tiempo que se desarrollaron capacidades para una mejor gestión territorial a nivel de las unidades ambientales de municipalidades y mancomunidades; (d) en cuanto al desarrollo de las empresas y microempresas rurales, se fortalecieron capacidades empresariales de grupos organizados, al mismo tiempo que establecieron y modernizaron modelos de negocio con enfoque de cadenas productivas, abriendo especialmente para los jóvenes rurales, un espacio de oportunidades para la capitalización de micro emprendimientos sostenibles orientados al mercado; (e) en cuanto a los servicios financieros rurales, se facilitó un mecanismo alternativo de acceso a recursos crediticios para el financiamiento de diversas actividades locales y (f) al fortalecimiento institucional para el desarrollo rural, se consolidaron capacidades técnicas, operacionales y de coordinación interinstitucional del MAG.

El apéndice 8 presenta en detalle la cadena de resultados de las actividades implementadas y productos obtenidos en función de la Matriz de Marco Lógico, mostrando a nivel comparativo, los porcentajes de cumplimiento de los indicadores, respecto a las metas originales del Proyecto. Sobre la base del análisis de los resultados obtenidos, las actividades propuestas fueron proporcionales para el logro de los objetivos generales, tomando en consideración que debieron realizarse ajustes operativos para su cumplimiento, en virtud de la reducción de USD 2.3 millones en la disponibilidad de recursos por efectos cambiarios (Apéndice 7).

B.3. Adecuación de los Cambios en Diseño

A partir de la preparación de la nota conceptual elaborada en junio 2011 para la incorporación del *financiamiento suplementario* por USD 15.0 millones que deberían integrarse al presupuesto original del Proyecto PRODEMOR CENTRAL (Convenio 728-SV), y después del manejo diferenciado que se le confirió a dichas facilidades en términos presupuestarios y operativos, dos aspectos relevantes surgieron en relación con la lógica de diseño del Convenio E-6-SV: (i) incorporó una nueva *Matriz de Marco Lógico ampliada*, en donde las metas originales del Convenio 728-SV fueron ajustadas en función de la sumatoria de resultados esperados de ambas intervenciones, al mismo tiempo que se incorporaron nuevos indicadores en aspectos relacionados con la provisión de infraestructura social ambiental y el fortalecimiento de la gestión municipal en los territorios ampliados; (ii) el nuevo financiamiento -otorgado en euros-, no consideró la asignación de recursos para cubrir los costos de salarios ni otros gastos operativos del Proyecto -ya que por su carácter suplementario-, se esperaba que dichos gastos fuesen cubiertos con recursos de la asignación del financiamiento original.

En primera instancia y con el fin de garantizar la operatividad inicial del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, la UCP solicitó una enmienda al Convenio de Préstamo relacionada con la *reasignación de fondos por categoría de gasto*, la cual fue aprobada por FIDA el 16/06/16 para redistribuir USD 1.5 millones en recursos del Préstamo, que permitieron cubrir los costos operativos y de administración del Proyecto (mayores detalles en Apéndice 6). En segunda instancia, considerando que el Proyecto comenzó a ser implementado en un contexto de metas físicas “sobredimensionadas”, la UCP implementó una serie de arreglos de gestión interna (Sección A1), orientados a garantizar el cumplimiento de la mayoría de indicadores de la MML, al mismo tiempo que los equipos técnicos operativos revisaron metodologías de intervención y condujeron un proceso de consultas territoriales que conllevó a determinar la efectividad de las intervenciones y la calidad de participación que se estaba propiciando a través de los diferentes servicios.

A partir de ello, se determinó que un alto porcentaje de jóvenes y mujeres rurales pertenecientes a las organizaciones atendidas por el Proyecto, no lograban encontrar respuesta a sus expresiones de interés -entre otras-, por las siguientes razones: (i) la participación de jóvenes en las estructuras organizativas tradicionales suele ser mínima, ya que frecuentemente son relegados por los asociados adultos mayores; (ii) los intereses laborales o de inserción productiva de los jóvenes, no siempre están vinculados al desarrollo de actividades agropecuarias, mucho menos si éstas son de baja rentabilidad; (iii) la distribución de los beneficios derivados del desarrollo de modelos de negocio no suele ser equitativa respecto a las mujeres, ya que su participación suele ser delimitada por la diferenciación social de roles estereotipados.

A partir de dicho análisis, se le confirió un nuevo enfoque de atención a las intervenciones territoriales orientadas al fomento del emprendedurismo y desarrollo de cadenas de valor, a fin de garantizar un verdadero proceso de inclusión a través del cual se les diese respuesta a las necesidades expresas de los jóvenes y mujeres rurales, de conformidad con las características y condiciones de dichos grupos, lo cual propició tres cambios fundamentales en la organización y gestión del Proyecto:

1. Bajo coordinación de la DGDR, los proyectos PRODEMOR CENTRAL Ampliación y Amanecer Rural, desarrollaron y validaron la propuesta metodológica para la *Incorporación del Enfoque de Género en las Cadenas Productivas*, la cual -aplicada como instrumento de análisis en las fases iniciales de diagnóstico-, permitió el diseño y formulación de *planes de negocio* en donde se incluyeron mecanismos de intervención y acciones específicas orientadas al fomento de la participación e inclusión de la mujer en la dinámica económica de la distribución de ingresos y generación de empleos, al mismo tiempo que se fortaleció su participación en los espacios de toma de decisión³.
2. Para abrir espacios de oportunidad a jóvenes con iniciativas aún incipientes de emprendedurismo y necesidades de formación técnica, el FIDA aprobó reformas en dos instrumentos operativos del Proyecto: (i) el *Reglamento de Coinversiones del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación*, en donde se introdujo la opción de cofinanciamiento para *grupos emprendedores*, como alternativa para otorgar recursos de capital semilla a iniciativas con escasa o nula participación en los mercados; y (ii) se formuló el *Reglamento para el Otorgamiento de Becas a Jóvenes del Área Rural*, a través del cual se reguló el procedimiento para el análisis, resolución y financiamiento de becas para carreras técnicas o vocacionales, a jóvenes beneficiarios del Proyecto.
3. Se apoyó la conformación de pequeños *grupos de ahorro comunitario*, como un mecanismo para la capitalización financiera de grupos autogestionados no constituidos legalmente y excluidos del sector financiero tradicional, a través de los cuales se facilitó el acceso a recursos crediticios para que mujeres jóvenes -principalmente-, pudiesen solventar sus necesidades de liquidez para el desarrollo de emprendimientos locales y la cobertura de servicios de salud y educación, en beneficio de las condiciones de vida de sus grupos familiares.

En términos generales, estos cambios no afectaron las metas originales de diseño, pero contribuyeron a un alcance más eficiente al permitir la incorporación de 4,354 personas a los servicios del Proyecto,

³ La *incorporación del enfoque de género en las cadenas productivas*, coloca a las personas al centro de las intervenciones por encima de los productos, profundizando en los roles que desempeñan hombres y mujeres a lo largo de los diferentes eslabones de una cadena productiva, con el fin de identificar los factores y procesos socioculturales, económicos e institucionales que conllevan a la exclusión de las formas de participación. En este sentido, procura que los beneficios derivados de la implementación de *planes de negocio*, sean distribuidos sin ningún tipo de sesgo social o de género, bajo el desarrollo de modelos de negocios inclusivos que garanticen la distribución equitativa del valor adicional generado y visibilicen la participación de mujeres y jóvenes en función de los roles que desempeñan.

con una participación del 73.2% de mujeres en su mayoría jóvenes, beneficiadas con el acceso a más de USD 1.0 millón en recursos distribuidos de la siguiente manera⁴: (i) USD 230.8 miles en recursos transferidos a los jóvenes para la implementación de 82 iniciativas, especialmente en el área de *servicios y artesanías no tradicionales* (metal, textiles, cuero, etc.); (ii) USD 434 miles para el financiamiento de 1,510 becas técnicas y vocacionales -incluyendo recursos aportados por aliados estratégicos afines-, con una tasa del 57% de inserción laboral como producto de los procesos de formación recibidos; y (iii) USD 336.1 miles en recursos captados por los *grupos de ahorro* para el otorgamiento de 4,090 préstamos con una tasa de morosidad prácticamente inexistente.

C. Evaluación de la Efectividad del Proyecto

Como se explicaba anteriormente, la *nota conceptual* a partir de la cual se justificó la incorporación de USD 15.0 millones adicionales en recursos suplementarios para el Convenio de Préstamo 728-SV, estableció una nueva Matriz de Marco Lógico (MML) ampliada, que resultó de la integración de ambas facilidades en una sola operación. Con el subsecuente manejo independiente que se le confirió a la administración del Convenio de Préstamo E-6-SV, las metas establecidas en la MML quedaron sobredimensionadas respecto al presupuesto inicial con el que fueron costeadas, por lo que el Proyecto efectuó arreglos de gestión interna en función de las nuevas metas establecidas. En este sentido, los resultados presentados a continuación han sido cuantificados únicamente sobre la base de los recursos utilizados en el contexto de implementación del convenio de préstamo E-6-SV.

En términos generales, el Proyecto cerró sus intervenciones en la zona paracentral de El Salvador con una ejecución acumulada de USD 12.6 millones, invertidos en la atención de 39,486 beneficiarios directos de un total esperado de 40,000 (98.75% de la meta), de los cuales 21,102 corresponde a mujeres (53.4%). La población beneficiaria se concentró en 523 organizaciones y grupos rurales localizados en 95 de los 121 municipios que integran el área total de influencia del Proyecto (78% cobertura territorial), a quienes les fueron transferidos más de USD 7.6 millones para su gestión y administración directa, bajo estándares de transparencia y competitividad. De dicho monto, USD 4.3 millones se destinaron a la contratación de servicios de asistencia técnica destinada al incremento de la productividad agrícola, diversificación en la producción de alimentos, mejora de las condiciones de desnutrición infantil y malnutrición familiar, adquisición de infraestructura social para la reducción de enfermedades gastrointestinales (aljibes, cocinas ahorradoras de leña, letrinas, etc.), asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y el fomento de prácticas agrícolas resilientes para aumentar la producción y la productividad de alimentos de origen local; al mismo tiempo que, USD 3.3 millones fueron destinados en recursos de coconversión para la capitalización de modelos de negocio sostenibles, mediante los cuales se financió la adquisición de equipo de procesamiento, obras de infraestructura productiva y se mejoraron las condiciones de acceso a mercados locales e internacionales en nueve diferentes cadenas productivas del sector rural.

C.1. Metas Físicas y Entrega de Productos

El apéndice 8 presenta en detalle los resultados de las actividades implementadas y productos obtenidos en función de la Matriz de Marco Lógico, mostrando a nivel comparativo los porcentajes de cumplimiento de los indicadores, respecto a la meta original del Proyecto. En el marco de los productos específicos correspondientes al *Componente de Desarrollo del Capital Humano y Social*, se fortalecieron capacidades organizativas y de gestión para el desarrollo productivo, económico y social en 254 organizaciones (127% de cumplimiento, *indicador 13*), a quienes se les acompañó en

⁴ Informe Final de Evaluación del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, septiembre 2019.

la implementación de procesos autogestionados de control interno que incluyeron la revisión, actualización y formalización de documentación legal, mejorando sus capacidades de gestión y de articulación territorial con autoridades y demás actores locales de desarrollo municipal. Dentro de las acciones contempladas para el fortalecimiento organizacional, 59 organizaciones fueron acompañadas en el proceso de formalización de su situación legal (98.3% de cumplimiento, *indicador 14*), mejorando sus condiciones para articularse al tejido institucional territorial, mientras que, el 87.4% de las asociaciones comunales atendidas (109.2% cumplimiento *indicador 15*), fortalecieron sus capacidades de coordinación, articulándose a municipalidades y otras entidades de desarrollo local.

El componente, en coordinación con la **Unidad de Género, Juventud y Población Indígena**, articuló importantes esfuerzos en torno al fortalecimiento organizacional y de inserción laboral de la juventud rural, en donde destacan: (i) acompañamiento a las organizaciones en el proceso para el aumento de membresías a partir de la inclusión de jóvenes y mujeres rurales, habiéndose registrado incorporación de nuevos socios en solamente el 22.1% de las asociaciones intervenidas (36.8% de cumplimiento *indicador 16*), producto del escaso interés de la juventud rural por incorporarse en actividades productivas agropecuarias y pesqueras tradicionales; (ii) desarrollo de un programa de formación para el autodesarrollo, en donde participaron 5,739 personas beneficiarias de las organizaciones atendidas (191.3% cumplimiento *indicador 22*); (iii) implementación de un programa de formación técnica para la inserción laboral, a través del cual se becaron 1,351 jóvenes (225.2% de cumplimiento *indicador 20*), de los cuales el 59.4% corresponde a mujeres jóvenes (118.8% de cumplimiento *indicador 20*), con una inversión total de USD 434.0 miles, en donde el 63.5% de dichos recursos provino de gestiones realizadas para la articulación con entidades afines de formación.

Dentro de otras acciones relevante, destacan dos actividades por su forma de abordaje de intervención territorial: (i) implementación de un proceso de formación municipal a través del cual 50 alcaldías municipales y mancomunidades (125% de cumplimiento *indicador 19*) fueron capacitadas en el uso de metodologías para la elaboración y revisión de políticas de *género y juventud*, mientras que 34 alcaldías (42.5% de cumplimiento *indicador 18*) fueron fortalecidas en aspectos relacionados con *planificación territorial* participativa con enfoque de cadena de valor y *regulaciones ambientales*, en donde se abordó la elaboración de ordenanzas municipales y la difusión de nuevas herramientas normativas relacionadas con la protección del medio ambiente; con una participación total de 290 promotores (580% de cumplimiento *indicador 21*) de 55 alcaldías municipales y mancomunidades; (ii) se facilitaron recursos que permitieron la provisión de obras de infraestructura social, beneficiando 4,719 familias (44.9% de cumplimiento *indicador 23*) que ahora disponen de sistemas de captación de agua lluvia, cocinas ahorradoras de leña, letrinas aboneras, filtros purificadores de agua, sistemas de aguas grises -entre otros-, recibiendo un fuerte apoyo en recursos complementarios de las municipalidades, en función de la importancia que revisten dichas obras en términos de salubridad, mejora de la nutrición, reducción de enfermedades respiratorias y gastrointestinales y especialmente, en alivio de la carga doméstica, con impacto directo en la calidad de vida de las familias rurales.

En virtud de estos elementos, el desempeño del Proyecto en términos de capital humano y social y empoderamiento se considera **satisfactorio (5)**, ya que las acciones realizadas por el Proyecto han generado cierto control sobre las relaciones económicas, propiciando en la mayoría de los casos, una participación activa en los procesos locales de toma de decisiones, al mismo tiempo que disponen de mejores condiciones para acceder a servicios financieros, sociales y productivos.

A través del **Componente de Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales**, el Proyecto contribuyó al fortalecimiento de 108 organizaciones (54% cumplimiento *indicador 30*), en beneficio de 16,422 personas (109.5% de cumplimiento *indicador 29*), proveyendo servicios de asistencia técnica para la seguridad alimentaria sobre la base de un modelo de

extensionismo comunitario que permitió la organización de 296 *escuelas de campo* para la transferencia horizontal de tecnologías de producción agrícola entre familias⁵, al mismo tiempo que se otorgaron incentivos con fines demostrativos.

Como producto de esa metodología de intervención, 5,045 personas (84.1% de cumplimiento *indicador 42*) incluyendo 2,465 mujeres (123.3% cumplimiento *indicador 42*) fueron capacitadas en técnicas relacionadas con prácticas de conservación de suelos, tales como no quema, manejo de rastrojos, siembras a contorno y curvas a nivel, reforestación, uso eficiente del agua, entre otros aspectos. Así mismo, se implementaron obras de conservación de suelos a través de construcción de acequias de ladera tipo trinchera, fosas de infiltración, terrazas individuales para la siembra de árboles frutales, siembra de barreras vivas -entre otras-, contribuyendo a la recuperación de 2,330 hectáreas de tierra (56.3% cumplimiento *indicador 45*) a través de la rehabilitación y obras de conservación.

Los resultados de la evaluación sobre *Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en Subproyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación*⁶, permitieron determinar dos aspectos relevantes: (i) 54% de los productores atendidos se encontraban aplicando obras y prácticas de conservación de suelos aún después del cierre del Proyecto (77.1% cumplimiento *indicador 35*); (ii) 46.9% de las organizaciones atendidas en los territorios ampliados obtuvieron incrementos iguales o superiores al 35% en la producción de granos básicos (67% de cumplimiento *indicador 36*), actividad que fue constantemente afectada por las condiciones climatológicas adversas que se registraron durante el período de intervención del Proyecto, con graves repercusiones en la productividad.

Por otra parte, se desarrollaron otras actividades relevantes en torno al fortalecimiento de las capacidades de producción sustentable y la rehabilitación y manejo de los recursos naturales: (i) el cofinanciamiento de 22 iniciativas agropecuarias de *producción sustentable*, (48.9% cumplimiento *indicador 34*) con una inversión de USD 1,055.7 miles en favor de 930 personas (28.8% mujeres); y (ii) cofinanciamiento de 10 subproyectos *ambientales* (100% de cumplimiento *indicador 46*) implementados con una inversión de USD 339.7 miles en favor de 827 personas (42.9% mujeres), bajo el enfoque de revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático, mediante el restablecimiento de ecosistemas, incorporando la *compensación y pago por servicios ambientales*.

Nuevamente, en aspectos de abordaje territorial, dos actividades del componente destacaron por el involucramiento a nivel de actores locales: (i) desarrollo de 61 *talleres hogareños* con participación de 1,046 niños y niñas, en donde se desarrollaron jornadas para el aprendizaje de prácticas mejoradas en la manipulación y preparación de alimentos, inocuidad y condiciones de higiene básica en los hogares, además de promoverse el cambio de conductas en torno a los hábitos nutricionales; (ii) implementación regular del *Programa de Educación Ambiental* en 50 centros escolares del sector rural (50% de cumplimiento *indicador 47*), fomentando un proceso de sensibilización en el cuidado y preservación del medio ambiente entre 1,461 niñas y niños de los niveles de educación básica, quienes fueron formados en aspectos relacionados con el manejo de desechos sólidos, producción orgánica de alimentos, manejo del agua, cuidado de la naturaleza, siembra de árboles, el respeto a los recursos agua, suelo, aire, y el valor de la vida de las especies naturales, entre otros temas.

⁵ Metodología diseñada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), retomada desde la experiencia operativa del Proyecto PRODEMOR CENTRAL (728-SV), implementado en el período 2011-2015.

⁶ La evaluación se realizó en el periodo del 14 al 23 de marzo de 2019 sobre la base de universo poblacional de 7,364 personas pertenecientes a 64 organizaciones que implementaron subproyectos de *Seguridad Alimentaria y Nutricional*, en los territorios ampliados de PRODEMOR CENTRAL Ampliación (no incluye territorios iniciales), obteniéndose una muestra aleatoria de 696 personas que recibieron servicios de asistencia técnica para la transferencia de tecnologías en materia agropecuaria y ambiental. La muestra se determinó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Por otra parte, a través del **Componente de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales** se facilitaron recursos en función de la naturaleza de los emprendimientos propuestos y del nivel de desarrollo organizacional de los grupos, habiéndose cofinanciado la implementación de 188 subproyectos (41.8% de cumplimiento *indicador 56*) por un monto de USD 3,763.3 miles que fueron ejecutados directamente por las organizaciones a través de *planes de negocio* que contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial, en beneficio de 4,337 personas (38.8% mujeres). En la cadena de *hortalizas* se implementaron 27 subproyectos por un monto total de USD 740.3 miles (19.3% de los recursos), seguida por la cadena productiva de *ganadería* con 19 subproyectos por un monto de USD 740.2 miles (19.3% de los recursos) y la cadena productiva de *café*, en donde se ejecutaron 26 subproyectos por un monto de USD 698.4 miles. Otros rubros no menos importantes en términos de los montos invertidos, se encuentran relacionados con las cadenas *acuícola* y de *artesanías* con el 8% y 6.9% de las asignaciones respectivas (Apéndice 9, Gráfica 5).

En el contexto del abordaje de una estrategia orientada al fomento de iniciativas provenientes de la expresión de jóvenes y mujeres rurales, del total de 188 subproyectos -agropecuarios y no agropecuarios- cofinanciados para la operatividad de negocios y microempresas rurales competitivas, 97 iniciativas correspondieron a emprendimientos de este segmento de población (74.6% de cumplimiento *indicador 58*) en cuanto a número de iniciativas. En términos porcentuales, estas iniciativas representaron el 51.6% del total, cuando se esperaba alcanzar un 30% (172.1% de cumplimiento *indicador 56*), beneficiando directamente a 1,074 personas (78.9% mujeres) con un cofinanciamiento de USD 589.4 miles en recursos de inversión y asistencia técnica. Destaca el cofinanciamiento de 51 iniciativas productivas de *grupos emprendedores* por un valor de USD 160.1 miles, legalizados bajo la figura administrativa de *unión de personas* (UDP)⁷.

De acuerdo con la gráfica 1, la principal demanda de recursos por parte de jóvenes y mujeres rurales se orientó al desarrollo de actividades relacionadas con la utilización de productos de cuero, madera, textiles, barro y metal para la producción de *artesanías no tradicionales*, en donde se concentró el 37.5% de los recursos transferidos; siguiéndole en orden de importancia, la implementación de un conjunto de actividades clasificadas en la categoría de *otros servicios*, en donde se encuentran agrupadas actividades relacionadas con el procesamiento y distribución de alimentos para consumo humano (panaderías, pupuserías, comedores, cafeterías, etc.), así como la oferta de servicios diversos de reparación de motores, salas de belleza, cosmetología, barberías, y centros de distribución de granos básicos, entre otras actividades, en donde se concentró un 34.8% adicional. Ambas actividades concentraron el 72.3%, de los recursos destinados al cofinanciamiento del emprendedurismo juvenil, poniendo en evidencia el escaso interés de la juventud por incorporarse en actividades agropecuarias convencionales, caracterizadas por la incerteza climática, especulación y bajo retorno en los ingresos.

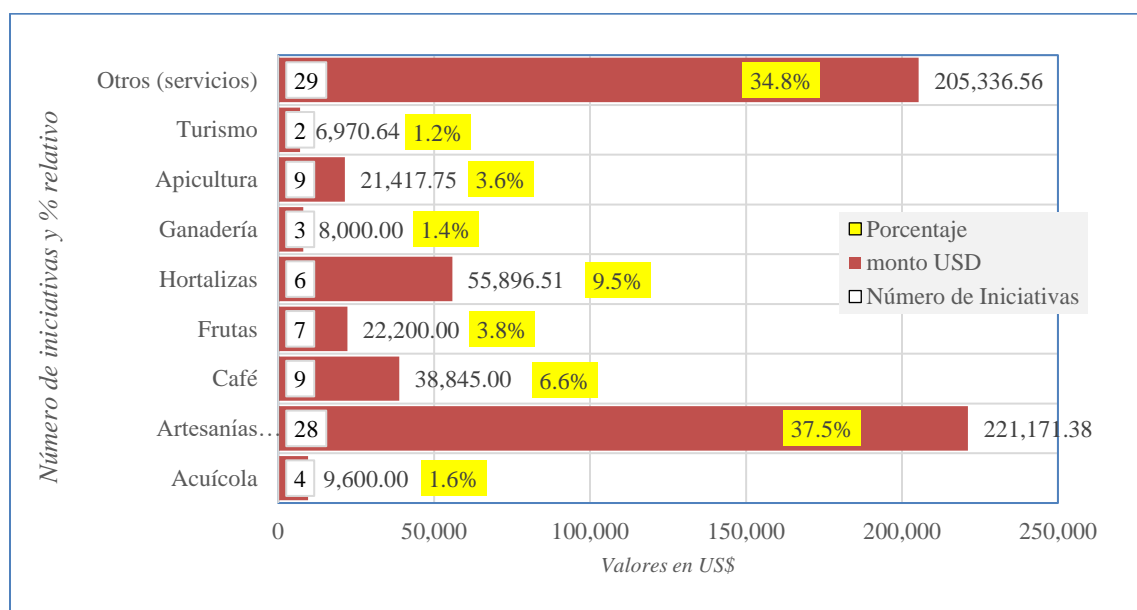
A nivel de rubros agropecuarios, las dos principales actividades que generan el mayor interés entre los jóvenes y mujeres rurales, están vinculadas con el desarrollo de rubros en las cadenas productivas de *hortalizas* con el 9.5% de los recursos transferidos y la cadena de *café* especialmente en actividades de transformación y procesamiento, con el 6.6% de los recursos totales, actividades que confieren arraigo a nivel local territorial.

⁷ En el 2009 el Ministerio de Hacienda reformó el Código Tributario, incorporando el Art. 41- A, que establece: “Para efectos tributarios, se entenderá por Unión de Personas, al agrupamiento de personas organizadas que realicen los hechos generadores contenidos en las leyes tributarias, cualquiera que fuere la modalidad contractual, asociativa y denominación, tales como Asocios, Consorcios, o contratos de participación. El agrupamiento de personas a que se refiere el inciso anterior, deberá constar en acuerdo de unión, previamente celebrado mediante escritura pública, en la cual deberá nombrarse representante, debiendo presentar dicha escritura a la Administración Tributaria al momento de su inscripción”.

Siempre a nivel de acciones para el fomento del emprendedurismo rural, a través de las redes territoriales el Proyecto facilitó una plataforma para la coordinación de acciones territoriales que permitieron la canalización de recursos financieros adicionales para el fomento del emprendedurismo rural, provenientes de organizaciones públicas y privadas con acción territorial a nivel local⁸. Nuevamente el 44% de dichos emprendimientos se concentraron en el área de *procesamiento de alimentos* (elaboración de jugos, minutas, productos derivados de tamarindo, venta de café, elaboración de papas fritas, dulces típicos, vinos en base de frutas, panaderías); 24% en la *prestación de servicios diversos* (fotocopiado, elaboración de productos de limpieza, carpintería, bisutería, barberías y serigrafía) y un 32% en actividades *agropecuarias no tradicionales* relacionadas con apicultura, crianza de gallinas ponedoras, pollo de engorde y elaboración de artesanías en bambú.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Gráfica 1: Número y monto de iniciativas cofinanciadas a jóvenes y mujeres rurales según cadena productiva
 Período 2015-2019



En cuanto al **Componente de Servicios Financieros Rurales**, la implementación de la propuesta operativa de intervención, orientada por el objetivo de facilitar el acceso a servicios financieros básicos y especializados en beneficio de familias, grupos organizados y demás segmentos meta del Proyecto, se vio afectada por la existencia de condiciones desfavorables para el desarrollo de mecanismos de expansión de la intermediación financiera, en un contexto caracterizado por excesos de liquidez crediticia y la existencia de bajas tasas de interés dentro del mismo sector financiero gubernamental, que pusieron en desventaja competitiva las condiciones pactadas para el manejo de los recursos del Fideicomiso de PRODEMOR CENTRAL administrado por el Banco de Fomento Agropecuario⁹.

⁸ Al menos 25 nuevos emprendimientos de pequeña escala recibieron recursos adicionales de capital semilla para iniciativas de jóvenes rurales, provenientes del Instituto Sindical de Cooperación para el Desarrollo (ISCOS) de Italia, Programa Jóvenes con Todo de INJUVE, Plan Internacional, Asociación SERES El Salvador y la Embajada de Alemania en El Salvador. Se estima que las transferencias representaron cerca de USD 62.0 miles.

⁹ El 20/02/2018 se presentaron los hallazgos de la Consultoría sobre Resultados e Impacto de los Fideicomisos Activos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en Favor del Sector Agropecuario de El Salvador, realizada a través del

Esta situación orientó los esfuerzos del componente hacia la conformación de *grupos de ahorro comunitario*, como elementos dinamizadores de las economías locales, quienes a pesar de no ostentar una forma legal de constitución, facilitaron la organización de 2,385 personas (82.7% mujeres) en 144 comunidades rurales (48% de cumplimiento *indicador 69*), registrando durante el periodo 2015-2018 ingresos por un monto total de USD 292.5 miles en concepto de aportaciones voluntarias, habiendo otorgado 4,090 micro créditos (68.2% de cumplimiento *indicador 67*) por un monto de USD 280.8 miles, equivalente a una tasa de rotación promedio de 0.96% del total de recursos captados, con una tasa de morosidad prácticamente inexistente. Considerando otros recursos obtenidos a través de diferentes actividades realizadas por dichos grupos, la movilización total se eleva a USD 336.1 miles, invertidos en actividades de carácter personal, especialmente salud y educación (61%), micro actividades comerciales y de emprendedurismo (32%) y actividades agrícolas y pecuarias (6%)¹⁰.

Los resultados cuantitativos generados través de la conformación de *grupos de ahorro* y préstamo, han generado efectos evidentes en un período relativamente corto de tiempo. Esta metodología ha permitido que dichos grupos -conformados mayoritariamente por mujeres-, dispongan de una herramienta financiera que contribuye a la adopción de una cultura de ahorro que se convierte en uno de los principales elementos dinamizadores de la economía familiar y comunitaria, al abrir oportunidades para la inversión en actividades locales generadoras de ingresos, facilitar la adquisición de bienes y/o servicios en beneficio de las familias participantes, además de apoyar el fomento de microemprendimientos derivados de ideas innovadoras, provenientes principalmente de mujeres jóvenes y jefas de hogar; al mismo tiempo que se genera una mayor cohesión y solidaridad entre sus integrantes, desarrollo de capacidades para el ejercicio de sus derechos, fomento de valores como la responsabilidad y el respeto, así como una mayor y mejor comprensión sobre los principios de equidad e igualdad de género.

Finalmente, en lo que respecta al ***Componente de Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural***, el Proyecto ejecutó regularmente una serie de acciones específicas de formación que contribuyeron al desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de capacidades técnicas para el desempeño de una gestión eficiente de las funciones laborales asignadas a personal técnico y administrativo del MAG, proceso a través del cual se capacitaron 216 personas (216% de cumplimiento), de las cuales el 42.6% corresponde a mujeres.

Las principales áreas de formación estuvieron relacionadas con aspectos de *desarrollo gerencial*, en donde se abordaron temas vinculados con la aplicación efectiva de herramientas para la gestión financiera y el cumplimiento de metas y objetivos establecidos según la naturaleza de cada proyecto; actividad en la cual participaron 56 personas, equivalente al 25.9% del total de técnicos capacitados. Le siguió en orden de importancia la formación en aspectos relacionados con *desarrollo humano*, en donde tomaron relevancia algunas temáticas vinculadas con seguridad de personal en campo y seguridad ocupacional -entre otros aspectos-, con una representatividad del 22.7%. Finalmente, el tercer grupo de mayor importancia (21.8%) correspondió a la categoría de *planes de negocio y cadenas de valor*, en donde se desarrollaron procesos armonizados para la formulación de instrumentos financieros acordes a las características y condiciones de los grupos atendidos a través de los proyectos de desarrollo rural.

Programa “Amanecer Rural” en donde destacan dos aspectos relevantes: (i) las tasas de interés de los préstamos a través de los Fideicomisos son altas y no permiten competir con el “Programa Solidaridad del BFA” que ofrece recursos a una tasa más baja del 4% anual; (ii) el análisis de la cartera vigente determinó que un alto porcentaje de comerciantes e intermediarios de las zonas urbanas estaban accediendo a los recursos de los fideicomisos, ya que los productores no mostraban interés por la lentitud de los procesos y excesiva tramitología requerida para acceder a un crédito.

¹⁰ Informe de *Evaluación de Resultados de Grupos de Ahorro de las Regiones Sur y Norte del Área de Influencia del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación*. Febrero 2019. Base global consolidada de los resultados obtenidos en los departamentos de Chalatenango, La Libertad, San Vicente y Cuscatlán.

El desarrollo de estos procesos de formación ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades de gestión del MAG, principalmente en aspectos relacionados con: (i) mejora de los procesos de contraloría interna en la implementación de proyectos de desarrollo rural, que contribuye a la implementación de procesos eficaces de auditorías de gestión que eviten el señalamiento de los entes fiscalizadores del sector público; (ii) desarrollo de capacidades para una mejor implementación y gestión de proyectos, sobre la base de la interpretación de resultados derivados de la aplicación de buenas prácticas gerenciales y la utilización de herramientas analíticas acordes a las diferentes etapas de implementación de los proyectos, con el fin de alcanzar una gestión eficiente de resultados; (iii) formación de equipos multidisciplinarios para determinar el impacto ambiental de proyectos agropecuarios de diversa naturaleza, sobre la base de criterios y metodologías establecidas por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, como entidad rectora del tema ambiental.

Otro aspecto relevante en el proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales, fue la elaboración del *Diagnóstico para el Diseño de Lineamientos Estratégicos para la Formulación e Implementación de una Estrategia de Gestión del Conocimiento en el MAG*, elaborada en base a una serie de talleres de consulta con las principales dependencias del MAG vinculadas con la implementación y seguimiento a la ejecución de proyectos de desarrollo, con el objetivo de diseñar una estrategia efectiva para la difusión oportuna de resultados de impacto generados en las diferentes intervenciones del MAG y que generalmente suelen pasar desapercibidos por una deficiente gestión en el uso de información y el desconocimiento de procesos de gestión del conocimiento.

De manera simultánea, este proceso de consultas contribuyó a la definición de un sistema armonizado para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos ejecutados a través de la Dirección General de Desarrollo Rural del MAG, el cual culminó con la creación de un sistema centralizado de información, en donde se almacena y gestiona el uso de toda información generada por los proyectos en ejecución, a través de procedimientos automatizados de reportes que generan información con diferentes fines de uso, agilizando el grado de respuesta ante la demanda constante de información. El Sistema opera en un servidor adquirido por el Programa Amanecer Rural desde donde se puede acceder de forma remota a las bases de datos de ambos Proyectos.

C.2. Resultados e Impacto del Proyecto

Conforme a su *finalidad*, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación se integró a los objetivos programáticos del *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 El Salvador Productivo, Educado y Seguro*, articulando sus intervenciones a una estrategia más amplia de combate de la pobreza rural, en donde se desarrollaron acciones integrales para el desarrollo del capital social, el fomento de la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional, la equidad de género, la convivencia armoniosa con la naturaleza y el desarrollo económico-social incluyente, al mismo tiempo que se implementaron otras acciones de enfoque productivista, orientadas al incremento de la producción agrícola nacional y la generación de empleo e ingresos. El anexo 2 presenta el detalle de la articulación de PRODEMOR CENTRAL Ampliación conforme a los objetivos del PQD 2014-2019.

Los tres principales indicadores de la MML del Proyecto relacionados con la reducción de los niveles de pobreza (*finalidad*), obtuvieron los siguientes resultados¹¹:

¹¹ Estos resultados no son atribuibles exclusivamente a la intervención del Proyecto, ya que es el efecto combinado de la participación de diferentes instituciones, interactuando sobre un problema multidimensional.

- *Indicador 1:* porcentaje de disminución en la prevalencia de la desnutrición infantil. De acuerdo con la última información disponible de la *Encuesta Nacional de Salud de Indicadores Múltiples por Conglomerado* realizada en el 2014, del total de niños menores de 5 años a nivel nacional, el 13.6% tiene retraso en el crecimiento para su edad, 6% presenta sobrepeso y 2% bajo peso para la estatura. El indicador no establece una meta de valoración en la MML y no es factible dimensionar si ha existido una reducción a nivel nacional, puesto que no se dispone de referencias oficiales más recientes en torno a la desnutrición infantil.
- *Indicador 2:* porcentaje de hogares que incrementan su índice de activos en el hogar. El 78.9% de las familias atendidas por el Proyecto incrementaron sus activos en el hogar, especialmente a través de la provisión de infraestructura social ambiental, tales como sistemas de captación de aguas lluvias, cocinas ahorradoras de leña, construcción de letrinas, módulos de aves, silos para almacenamiento de granos básicos, sistemas de microriego por goteo, entre otros. Considerando que dichas familias no disponían de dichos activos al inicio del Proyecto, esto se considera un incremento neto. El indicador tampoco establece una meta de valoración en la MML.
- *Indicador 3:* El *Índice de Desarrollo Humano* (IDH) del país aumenta de 0.73 a 0.78. De acuerdo con el más reciente *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018: SOY JOVEN! ¿Y ahora qué?*, el promedio nacional del IDH se ha venido incrementando progresivamente desde el año 2014, pasando de 0.657 a un índice de 0.660 en 2017 (valor que representa el 85% de cumplimiento), ubicando a El Salvador en el rango de los países con *desarrollo humano medio*¹². Sin embargo, aunque el IDH alcanzado está por encima del promedio de los países del grupo de desarrollo humano medio (0.631), aún continúa estando por debajo del promedio registrado para los países de América Latina y el Caribe (0.751), por lo que deberán continuarse realizando esfuerzos para alcanzar mejores niveles de desarrollo humano.

De conformidad con los resultados presentados en el *Informe de Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*¹³, el Gobierno de El Salvador alcanzó hacia finales de su período de gestión gubernamental, niveles de cumplimiento significativos en aquellas líneas de acción en donde participó el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, evidenciando una contribución importante en torno al combate de la pobreza y la mejora de las condiciones de seguridad alimentaria, conforme a su naturaleza y finalidad (Anexo 2)

Tres indicadores del PQD 2014-2019 resultaron ser relevantes en el contexto de reducción de la pobreza conforme a la *finalidad* de PRODEMOR CENTRAL Ampliación:

- (i) La meta 1.3 del PQD estableció una reducción de 5 puntos en el porcentaje de la población ocupada con remuneración inferior a la línea nacional de pobreza, la cual debería alcanzar un porcentaje del 22.7% en 2019. En términos efectivos, la tasa se redujo de 26.4% en 2014 a 24.25% en 2017, equivalente a un nivel de cumplimiento del 69% de la meta proyectada.

¹² El Índice fue elaborado por el PNUD como una medida básica para evaluar los avances en algunas dimensiones relevantes del desarrollo humano (esperanza de vida al nacer, escolaridad, secundaria y terciaria y el PIB real per cápita). El IDH se mide en una escala de 0 a 1 y a partir de esa escala se consideran tres rangos de desarrollo humano: a) desarrollo humano alto, cuando el valor del IDH es igual o mayor a 0.80; b) desarrollo humano medio, cuando el valor del IDH oscila entre 0.50 y 0.79; c) desarrollo humano bajo, cuando el valor del IDH es menor a 0.50.

¹³ *Informe de Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, El Salvador Productivo, Educado y Seguro.* Gobierno de El Salvador, 2019.

- (ii) La meta 5.2 del PQD proyectó reducir las brechas de desigualdad en la economía alcanzando un coeficiente de Gini de 0.39 puntos, habiendo pasado de un coeficiente de 0.38 en 2014 a un índice de 0.34 en 2017, superando en 8% la meta quinquenal establecida, para colocarse como el país con menores niveles de desigualdad en la región, según dicho informe.
- (iii) La meta 5.3 del PQD proyectó una reducción de 3 puntos porcentuales en la tasa de extrema pobreza, habiendo pasado de 9.3% en 2014 a 7.5% en 2017, siendo a nivel de la región centroamericana y de México, el país donde más rápidamente se han reducido los valores porcentuales anuales. La tasa alcanzada es equivalente al 60% de la meta establecida, reflejando un avance sustancial en la reducción de la pobreza.

Desde esta perspectiva, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación ha sido congruente con su *finalidad* de contribuir a reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema en las poblaciones rurales de sus áreas de influencia, realizando contribuciones importantes en términos de los avances sobre desarrollo humano en El Salvador, por lo que su desempeño en términos del impacto global sobre la pobreza rural puede considerarse *satisfactorio (5)*, permitiendo que un total de 39,486 personas beneficiadas (98.7% cumplimiento *indicador 4*), con una participación de 53.4% de mujeres rurales (175.9% cumplimiento *indicador 4*), pertenecientes a más de 500 grupos (104.6% cumplimiento *indicador 5*) en situación de pobreza y desarrollando agricultura de subsistencia, fuesen beneficiados a través de intervenciones que han permitido la generación de USD 12.5 millones en ingresos brutos en un período de 4 años, incluyendo 1,665 nuevos empleos permanentes y el fortalecimiento de las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional en 4,951 familias que ahora cuentan con mejores condiciones de acceso y disponibilidad de alimentos, entre otros resultados destacables, como resultado de su participación en las actividades del Proyecto.

Respecto a los doce principales indicadores del *objetivo general* del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, en diez de ellos se alcanzaron las metas establecidas con un nivel de cumplimiento superior al 100% y en dos de ellos, se alcanzaron niveles de cumplimiento alto, con porcentajes cercanos al 100% de la meta programada (gráfica 2), por lo que se puede afirmar que el Proyecto alcanzó un nivel de desempeño *satisfactorio (5)* en términos de efectividad, en vista de que alcanzó su más amplio objetivo de incrementar la capitalización, los niveles de producción, empleo e ingresos, de los pobladores rurales en condición de pobreza, al mismo tiempo que rehabilitaron y manejaron sus recursos naturales de forma racional, en un contexto de estructuras institucionales consolidadas de desarrollo rural. Se cumplieron en tiempo y forma los principales objetivos del Proyecto con más del 90% de los objetivos físicos alcanzados.

i. Usuarios directos

En términos de usuarios directos atendidos, el Proyecto benefició un total de 39,486 personas (98.7% de cumplimiento *indicador 4*) que participaron de los diferentes procesos e inversiones de desarrollo integral facilitados a través del Proyecto, principalmente a través de iniciativas de *seguridad alimentaria y nutricional* en donde se concentró el 40.4% del total de beneficiarios, acceso a *infraestructura social* (31.3%) e iniciativas emprendedoras en las áreas de *negocios y microempresas rurales* (6.6%), como los tres principales servicios provistos en donde se concentró el 78.3% de los beneficiarios totales, todos ellos aglutinados en organizaciones legalmente constituidas. Otro grupo importante de atención lo constituyeron los jóvenes integrantes de las *redes territoriales* con una participación del 6.1% y los *grupos de ahorro* con una representación del 6.0%, quienes en conjunto representaron un 12.1% del total de personas atendidas por el Proyecto, caracterizándose por ser grupos constituidos formalmente, pero no organizados inicialmente bajo ninguna figura jurídica de conformación. Desde esta perspectiva, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación

implementó un modelo de intervención orientado principalmente a grupos organizados bajo diferentes figuras legales de constitución, pero también facilitó la incorporación de pequeños colectivos organizados y en proceso de consolidación, como un mecanismo de inclusión al desarrollo territorial que permitió dar respuesta a las expresiones provenientes de los segmentos de juventud y mujer rural.

ii. Participación de la mujer rural y empoderamiento

Del total de personas beneficiadas por el Proyecto, el 53.4% corresponde a mujeres, alcanzando un porcentaje de cumplimiento del 175.9% del *indicador 4*, cifra que le posiciona como el Proyecto con mayor incidencia –a nivel institucional- en el fomento de la participación y empoderamiento de la mujer rural. El 72.5% de mujeres atendidas participó en iniciativas de *seguridad alimentaria nutricional* e *infraestructura social*, servicios que por su naturaleza tienen un impacto significativo en la mejora de la calidad de vida de las familias, a través de incrementos en la productividad agrícola, mayor oferta y diversidad de alimentos, mejora de las condiciones de salubridad, higiene y nutrición, y especialmente a través de la reducción de la carga doméstica.

En términos de participación relativa, los *grupos de ahorro* y *grupos emprendedores* fueron los que facilitaron una mayor participación porcentual de mujeres (82.7% y 68.4% respectivamente), lo cual se explica por la fuerte demanda -proveniente especialmente de mujeres jóvenes- de acceder a recursos financieros para la capitalización de iniciativas emprendedoras y familiares, que no logran obtener a través del sector financiero tradicional. En contraposición, la menor participación de mujeres se experimentó en iniciativas de *producción sustentable*, *microempresas* y *negocios rurales*, tratándose de actividades eminentemente agropecuarias y acuícolas en donde la diferenciación social de roles no permite reconocer la participación de la mujer como elemento dinamizador del crecimiento endógeno territorial; por lo que la inclusión sigue siendo un desafío.

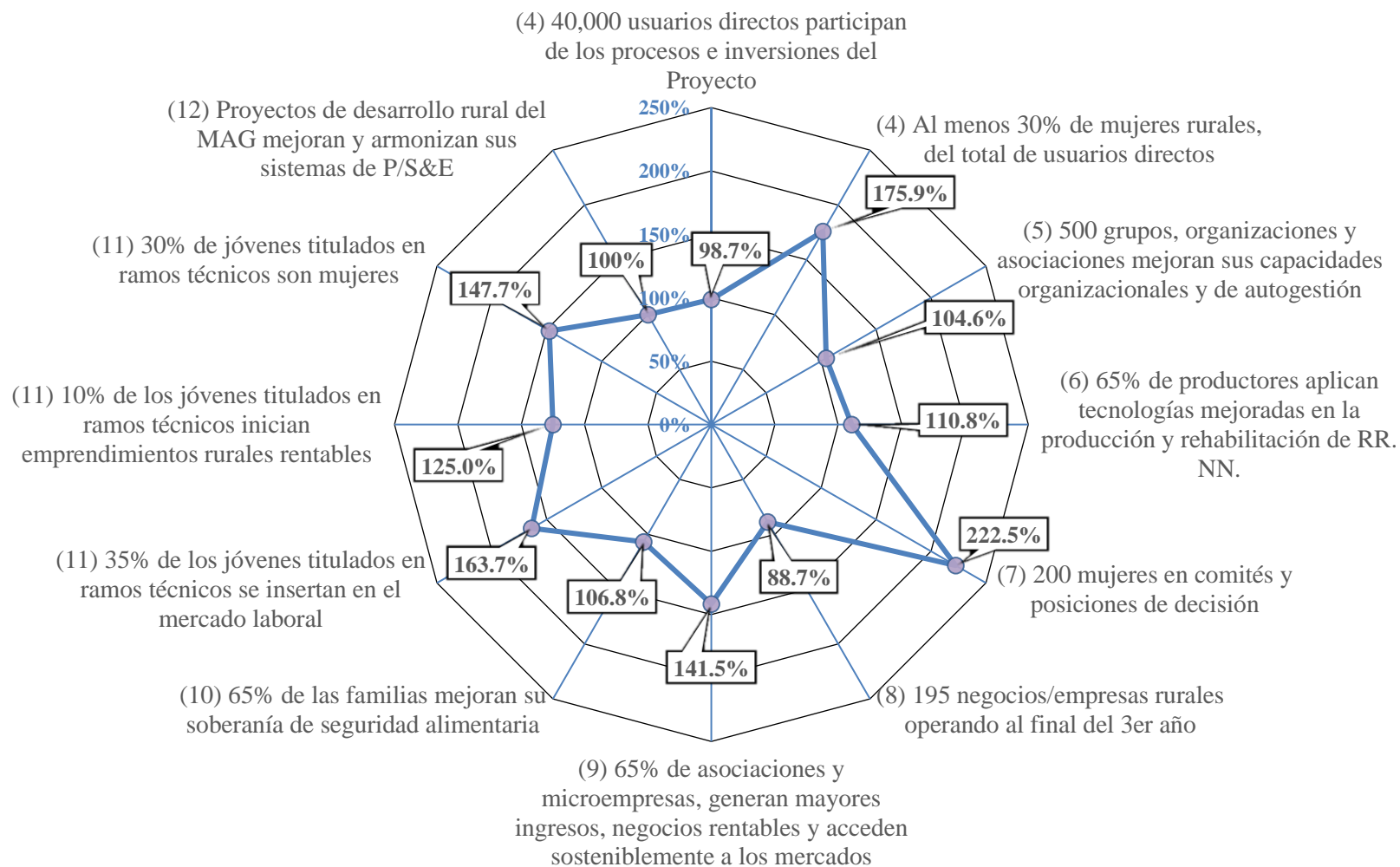
En relación con la participación de la mujer en cuerpos directivos, un total de 445 mujeres participaron en diferentes espacios de toma de decisión (222.5% de cumplimiento del *indicador 7*). Aunque este resultado es favorable -ya que representa un 37.9% de mujeres participando en cargos de dirección-, su participación continúa siendo relegada a cargos directivos de menor relevancia. El 75.8% de los cargos de *presidencia* y el 71.4% de los cargos de *vicepresidencia* -los más importantes en términos de poder decisorio-, son desempeñados por hombres, mientras que las mujeres son relegadas a cargos secundarios de secretaría, síndicos, vocales y de tesorería, entre otros.

No obstante dicha situación, es válido afirmar que se han fortalecido las capacidades productivas, de gestión y participación de la mujer en los espacios de toma de decisión, poniendo en marcha un proceso de desarrollo autogestionado y centrado en las comunidades, orientado al fomento de la inclusión de la mujer en los procesos de desarrollo rural, integrándole de forma propositiva en los espacios gerenciales y en la toma de decisiones -especialmente sobre el uso de los recursos del Proyecto-, contribuyendo a su empoderamiento y autonomía económica en los territorios.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Gráfica 2: Porcentajes de cumplimiento de indicadores del objetivo general del proyecto

Período 2015-2019



Desde esta perspectiva, el desempeño del Proyecto en términos de equidad de género y empoderamiento de las mujeres se considera ***altamente satisfactorio (6)***, ya que se abordaron de forma transversal los tres objetivos principales de la *Política de Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer* del FIDA¹⁴, haciendo los ajustes necesarios durante la implementación para garantizar una participación más efectiva en los beneficios del Proyecto. Las mujeres rurales representaron un número sustancial del total de beneficiarios, al mismo tiempo que se promovieron cambios en el status de las mujeres en las organizaciones y comunidades de cobertura, junto con los cambios promovidos a nivel familiar mediante la reducción de la carga doméstica, mejora del estatus nutricional, participación de las mujeres en la toma de decisiones, entre otros aspectos.

iii. Organizaciones y grupos atendidos

Se atendieron un total de 523 organizaciones y grupos (104.6% de cumplimiento, *indicador 5*), a quienes les fueron provistos una serie diferenciada de servicios para el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y de autogestión, en donde destaca la conformación de 144 *grupos de ahorro* que fueron consolidados en su proceso de gestión financiera; seguidos en orden de importancia por 85 asociaciones de desarrollo comunitario (ADESCO) atendidas a través de asistencia técnica para la implementación de subproyectos de *seguridad alimentaria y nutricional* que propiciaron mejoras significativas en la producción y diversificación de alimentos de origen local; ocupando el tercer lugar en orden de importancia, las 84 cooperativas de producción agropecuaria y asociaciones de mujeres, fortalecidas a través de coinversiones para la implementación de subproyectos de *negocios y microempresas* rurales en diferentes rubros productivos del sector.

iv. Negocios rurales operando

De conformidad con los resultados obtenidos en la evaluación sobre *Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados*¹⁵, se determinó que del total de 188 iniciativas impulsadas para el fomento del emprendedurismo rural, 173 iniciativas se encontraban operando después del cierre del Proyecto (88.7% de cumplimiento *indicador 8*), 11 iniciativas estaban realizando gestiones administrativas para iniciar operaciones formales y 4 organizaciones habían dejado de operar por problemas relacionados con debilidades en la administración financiera y otros aspectos delincuenciales. Es importante destacar que las organizaciones que se encontraban por iniciar operaciones, son precisamente aquellas que recibieron cofinanciamiento hacia finales del 2018, quienes realizaban gestiones para la obtención de algunos permisos para el funcionamiento formal de sus negocios, por lo que es previsible esperar su operatividad en el corto plazo.

¹⁴ La política del FIDA sobre la *Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer*, contempla tres objetivos estratégicos: (1) promover el empoderamiento económico para permitir a las mujeres y los hombres de las zonas rurales participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas; (2) dar a las mujeres y los hombres la oportunidad de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales; (3) lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres.

¹⁵ Encuesta de *Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados*. Marzo 2019. El análisis se efectuó sobre la base de una muestra de 49 organizaciones que fueron beneficiadas con recursos de inversión y asistencia técnica para la implementación de *negocios rurales, microempresas y producción sustentable* en 7 cadenas productivas (frutas, hortalizas, apicultura, granos básicos, acuícola, turismo y artesanías). La muestra no incluyó los *grupos emprendedores* ni otros emprendimientos derivados de *acciones afirmativas*, pero fueron evaluados a través de otros mecanismos, al igual que el resto de organizaciones pertenecientes a las cadenas productivas de café y ganadería. Aunque la encuesta determinó el porcentaje de organizaciones que obtuvieron utilidades, no fue posible acceder a información más precisa sobre sus ingresos netos, por aspectos de reserva y seguridad de las organizaciones.

Un aspecto relevante determinado a través de la misma evaluación, es que las organizaciones han reinvertido parte de sus utilidades en el crecimiento y consolidación de sus modelos de negocio, destinando recursos para la formación de capital de trabajo y la adquisición de maquinaria o equipo que permite fortalecer las condiciones de producción e ingresos, habiendo generado en 4 años de funcionamiento, 786 nuevos empleos permanentes y garantizado el mantenimiento de 879 adicionales, convirtiéndose en elementos dinamizadores de sus territorios.

v. Generación de ingresos y rentabilidad

La evaluación señalada anteriormente también estableció dos aspectos relevantes en términos de generación de ingresos: (i) se determinó que el 92% del total de iniciativas emprendedoras que fueron fortalecidas o desarrolladas a través de la provisión de recursos de cofinanciamiento y asistencia técnica empresarial, lograron obtener mayores ingresos después de las intervenciones de PRODEMOR CENTRAL Ampliación, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de 141.5% respecto a la meta del *indicador 9*; (ii) al evaluar la rentabilidad de los subproyectos y tomando en consideración únicamente los registros en 106 organizaciones que implementaron iniciativas productivas bajo las categorías de *microempresas*, *negocios rurales* y *producción sustentable*, se determinó que el 65.3% de dichas organizaciones obtuvieron utilidades¹⁶, registrándose -en un período de 4 años-, ingresos brutos por un total acumulado de USD 12.1 millones durante el período 2015 – 2018, lo cual fue producto del efecto combinado de una serie de factores externos favorables, de la aplicación de algunas medidas de política sectorial agrícola focalizadas y del desarrollo de estrategias de acceso a mercados que en su conjunto, incidieron positivamente en la producción, eficiencia de los procesos y en la mejora de los precios percibidos por el productor (Apéndice 9).

En función de ello, el desempeño del Proyecto en términos de su impacto en la generación de ingresos y activos puede considerarse *altamente satisfactorio* (6), al haber generado un aumento substancial en los ingresos y activos físicos de mujeres y hombres rurales en condición de pobreza, superando en 41.5% la meta establecida del *indicador 9* (gráfica 2).

vi. Formación vocacional e inserción laboral

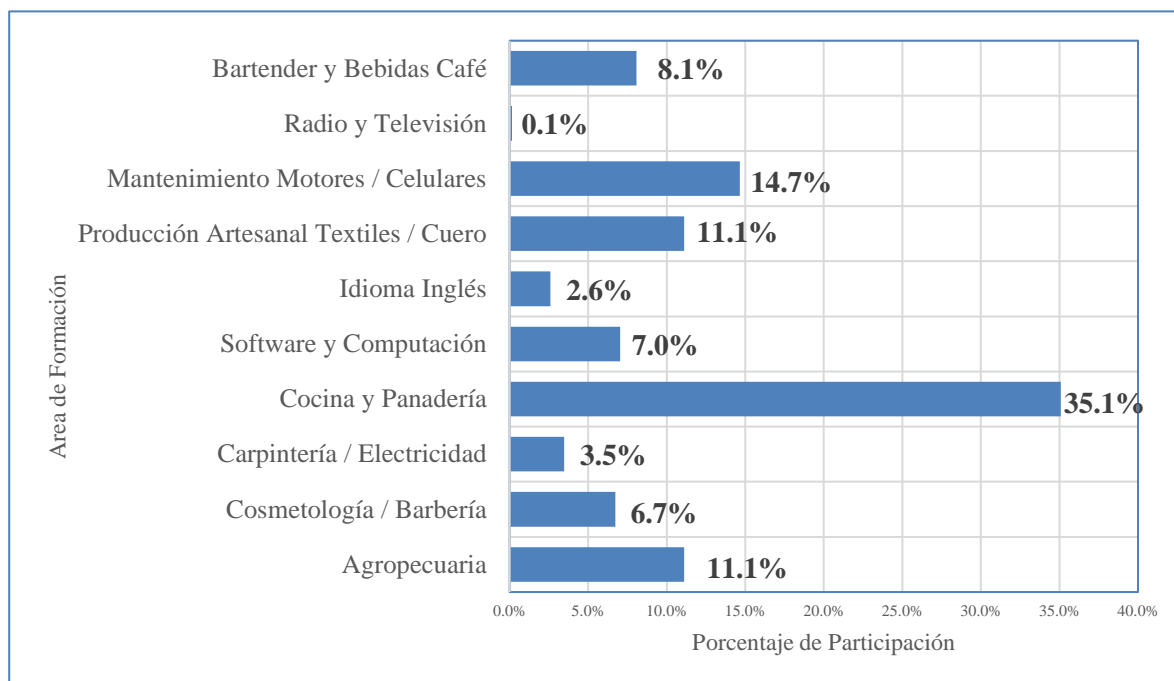
Para determinar los resultados del programa de becas para la formación vocacional, se elaboró la *Encuesta de Medición de Inserción Laboral y Emprendedurismo a Personas Jóvenes Beneficiarias de PRODEMOR CENTRAL Ampliación*¹⁷, identificándose la generación de tres impactos importantes: (i) 57.3% de los becarios del Proyecto dijo haber obtenido como producto de la beca recibida, alguna forma de inserción laboral -de carácter temporal o permanente-, en algún momento posterior a la ejecución de la misma, lo cual equivale a un porcentaje de cumplimiento de 163.7% en relación con el *indicador 11* de la MML, ya que se esperaba una inserción de al menos el 35% de los becarios; (ii) el 12.5% de los becarios manifestó haber iniciado algún tipo de emprendimiento formal como producto de la formación recibida, utilizando recursos propios o gestionados a través del Proyecto u otros cooperantes, llegando a generar incluso empleo para otros jóvenes en su sector de residencia, lo cual equivale a un porcentaje de cumplimiento de 125% en relación con el *indicador 11* de la MML, donde se esperaba que al menos el 10% de los becarios iniciasen emprendimientos; (iii) el 44.3% de los becarios que se insertaron laboralmente son mujeres jóvenes (147.7% cumplimiento *indicador 11*).

¹⁶ Para efectos de evaluación de utilidades, no se tomaron en consideración los *grupos emprendedores* y las *acciones afirmativas emprendedoras*, por no disponerse de una fuente confiable de verificación o validación.

¹⁷ La evaluación se realizó en diciembre 2018, sobre la base de una muestra de 400 jóvenes seleccionados aleatoriamente, con una representación estadística del 95% de confianza y un margen de error del 4%, a partir de los cuales los resultados han sido extrapolados a la población total de jóvenes becarios.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Gráfica 3: Distribución porcentual de jóvenes becarios, según tipo de formación recibida
Período 2015-2019



La selección de las áreas temáticas de formación fue definida a través de procesos de consulta con los integrantes de las redes territoriales e identificadas en función de sus preferencias vocacionales y posibilidades de inserción laboral en sus territorios. Como se observa en la gráfica 3, solamente el 11.1% de los becarios demandaron servicios de formación en *actividades agropecuarias*, especialmente en aspectos de sanidad animal, artesanías de bambú criollo, producción y procesamiento de productos agropecuarios y apicultura. Los principales servicios de formación se concentraron en *cocina y panadería* con el 35.1%, servicios de *mantenimiento de motores y reparación de celulares* con el 14.7% y la *producción artesanal de textiles y cuero* con el 11.1%.

De acuerdo con la demanda de formación expresada por la juventud rural, nuevamente las actividades agropecuarias no figuraron dentro de sus preferencias. Esto es factible de comprender, tomando en consideración que dichas áreas fueron seleccionadas en función del costo de oportunidad que representan para su implementación en el corto plazo, al mismo tiempo que no requieren excesivos recursos de inversión para su instalación. La alta demanda en procesos formativos relacionados con *cocina y panadería*, se explica por la alta proporción de madres y jóvenes solteras que buscan alternativas rápidas para la generación de ingresos que apoyen al sostenimiento familiar.

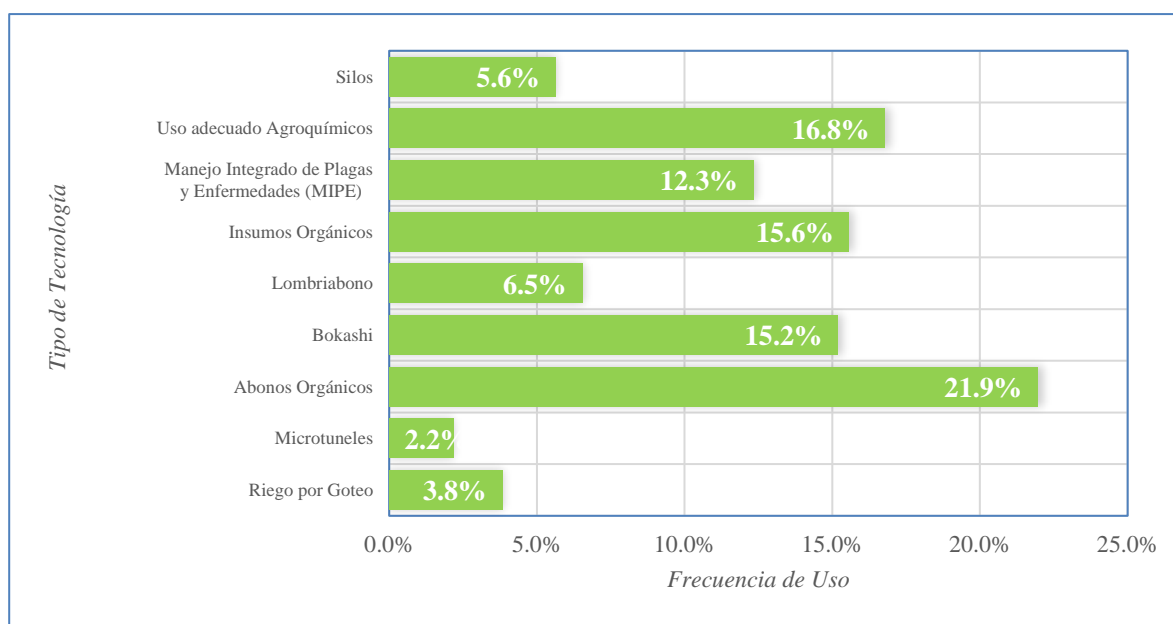
vii. Aplicación de tecnologías y productividad agrícola

La evaluación realizada sobre *Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en Subproyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación*, determinó que al inicio de la implementación del Proyecto, solamente un 20.4% de los productores atendidos aplicaban algún tipo de tecnología mejorada. Posterior a las intervenciones y a través de la facilitación de servicios de asistencia técnica, el porcentaje de personas que finalizó aplicando tecnologías mejoradas se elevó a 72% (110.8% de cumplimiento, *indicador 6*), reflejando un cambio significativo en el patrón de conductas respecto a

las prácticas habituales desarrolladas en términos de tecnologías agrícolas. En términos cuantitativos, del total de 12,059 personas atendidas con iniciativas de *seguridad alimentaria y nutricional* en los departamentos de Chalatenango y La Libertad, el 72% (equivalente a 8,686 personas), aplicó algún tipo de tecnologías mejoradas para la producción.

La encuesta evaluó nueve diferentes tipos de tecnologías difundidas durante la implementación del Proyecto, seleccionadas de conformidad con el objetivo de consolidar las unidades de producción familiar, siendo las prácticas de uso más generalizado, la utilización de *abonos orgánicos* con el 21.9% en la frecuencia de uso, la disposición y *uso adecuado de agroquímicos* con un 16.8%, el uso de *insumos orgánicos* con un 15.6% y la elaboración de *Bokashi* con un 15.2% (Gráfica 4). Es importante notar que la utilización de insumos y abonos orgánicos, junto con la elaboración de bokashi, representan en su conjunto el 52.7% de las prácticas tecnológicas más utilizadas entre los beneficiarios del Proyecto, lo cual se encuentra asociado al bajo costo e inversiones requeridas para su utilización.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)
Gráfica 4: Tecnologías con mayor frecuencia de uso en iniciativas SAN
 Período 2015-2019



En términos de productividad, la misma encuesta determinó que del total de organizaciones atendidas con iniciativas de *seguridad alimentaria y nutricional*, el 82.8% obtuvieron incrementos diferenciados en la producción de granos básicos durante el período de intervención del Proyecto, mientras que un 17.2% registró menores volúmenes de producción como resultado de la reducción en los niveles de productividad. Del total de organizaciones que experimentaron mayores niveles de producción, solamente un 46.9% alcanzó mejoras superiores al 35% en los niveles de productividad (67.1% cumplimiento *indicador 36*), mientras que el porcentaje restante de organizaciones (35.9%) registraron incrementos de productividad positivos, pero en porcentajes menores al 35%. En términos globales, la evaluación determinó que las intervenciones del Proyecto propiciaron un incremento del 7.8 % en la productividad por manzana global en la producción de granos básicos, por lo que el desempeño del Proyecto en términos de productividad agrícola se considera ***moderadamente satisfactorio*** (4), ya que los aumentos obtenidos en la productividad tuvieron una variación moderada, como producto de la afectación de una serie de fenómenos climatológicos adversos.

viii. Mejora de la soberanía de seguridad alimentaria

La encuesta sobre *Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria* determinó que, del total de familias atendidas que producen directamente alimentos, solamente el 69.4% afirma generarlos en cantidades suficientes para cubrir las necesidades alimenticias de su núcleo familiar (106.8% de cumplimiento *indicador 10*), lo que corresponde a un total de 4,951 familias en mejores condiciones de acceso y disponibilidad de alimentos. La misma evaluación determinó una serie de elementos que contribuyen a comprender la situación de mejora en las condiciones de seguridad alimentaria de este grupo:

- (i) *Comercialización de excedentes de producción.* Del total de familias que afirman producir alimentos en cantidad suficiente para sus familias, el 47.8% obtiene excedentes de producción que son comercializados en las comunidades o zonas aledañas de residencia, por lo cual, 2,366 familias están obteniendo ingresos complementarios derivados de la venta de sus productos, situación que mejora sus condiciones de soberanía alimentaria al permitir el acceso económico a otro tipo de alimentos que no se producen localmente.
- (ii) *Diversificación de los sistemas de producción agrícola.* Cuando se analizan los cambios generados en términos de los sistemas de producción agrícola implementados por las familias beneficiarias de seguridad alimentaria y nutricional, destacan dos aspectos importantes: (1) una reducción del 22.1% en las familias que se dedican a la producción de granos básicos (maíz, frijol y maicillo), cultivos que constantemente resultan afectados como producto de las condiciones climáticas adversas registradas en diferentes períodos de tiempo; (2) en contraposición, el número de familias que intensificó la producción de frutas y hortalizas se incrementó en 147.3%, lo que favorece la diversificación de la producción con impactos importantes en la mejora de la dieta nutricional de las familias.
- (iii) *Incorporación de proteínas de origen animal.* En los rubros pecuarios, el énfasis del Proyecto fue la dotación de módulos de aves para la crianza de gallina mejorada. Como resultado de las acciones, el número de familias que se dedicó a la producción de aves de corral se incrementó en 24.9%, lo que favoreció la producción y el consumo de carne de aves y huevos como fuente de proteína animal en la dieta nutricional de las familias. En algunos casos de mayor éxito, se han logrado generar ingresos complementarios provenientes de la venta de estos productos.
- (iv) *Cambios en la ingesta de alimentos.* La evaluación determinó la frecuencia con la que se consumen diferentes tipos de alimentos, lo que permite establecer algunos cambios en los patrones alimenticios: el 65.7% de las familias (4,101) consume algún tipo de carne al menos 1 vez a la semana; el 31.1% (1,938 familias) consume derivados de origen animal (huevos y lácteos) de 4 a 7 veces por semana; el 28.8% (1,796 familias) consume frutas y vegetales de 2 a 3 veces por semana; y el 41.3% (2,575 familias) consumen cereales de 4 a 7 veces por semana; lo cual evidencia que las familias atendidas logran mantener una dieta diversificada de consumo en donde predomina la ingesta de proteínas y carbohidratos.
- (v) *Entrega de incentivos con fines demostrativos.* Complementariamente a las acciones anteriores, se otorgaron incentivos con fines demostrativos, incluyendo: (i) 700 *silos metálicos* con una capacidad total de 12,600 quintales de almacenamiento para el manejo postcosecha de granos básicos; (ii) establecimiento de 1,940 *huertos y fincas demostrativas* para la diversificación productiva, en base hortalizas y frutales de ciclo corto; (iii) entrega de 8,890 *árboles frutales y forestales* para la mejora de las condiciones del entorno finca hogar; (iv) 1,984 *módulos de aves* mejoradas para la incorporación de proteína animal en la dieta

nutricional familiar; (v) 103 *sistemas de microriego* para la producción diversificada y uso de variedades locales con mayor aporte nutricional; y (vi) construcción de 4,019 *obras de infraestructura* básica de saneamiento ambiental.

Los resultados obtenidos en cuanto a mayor producción de alimentos, generación de excedentes para la comercialización y la transformación en los sistemas de producción agropecuarios para la generación de una mayor oferta y consumo diversificado de alimentos; junto con la promoción de prácticas higiénicas y otras actividades que promueven el uso de productos no tradicionales de origen local (ajonjolí, hierbas aromáticas, tubérculos, etc.), permite confirmar que las familias atendidas en este segmento de población lograron mejorar su condición alimentaria y nutricional.

Desde esta perspectiva, el desempeño del Proyecto en cuanto a la mejora de las condiciones de seguridad alimentaria puede considerarse ***altamente satisfactorio (6)***, ya que se generó un aumento significativo en términos de disponibilidad (mayor producción y productividad), acceso diversificado de alimentos por la generación de ingresos por venta de excedentes, así como estabilidad del acceso (almacenamiento a nivel familiar), sobrepasando las metas del Proyecto.

Los resultados que se muestran a continuación, reflejan la contribución global del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación a los indicadores mandatorios de evaluación del FIDA vinculados a la agenda 2030, obtenidos en base a las diferentes acciones desarrolladas para la reducción de los niveles de pobreza en las zonas rurales de la región central y paracentral de El Salvador.

i. Personas que experimentaron movilidad económica

Un total de 23,565 personas (59.7% del total de personas atendidas por el Proyecto) experimentaron cambios en su situación económica como producto de una serie de intervenciones realizadas en diferentes segmentos de la población meta (Tabla 2), generando impactos relevantes en aspectos económicos, pero aún más importantes y sostenibles en términos de la transformación en los sistemas de producción agrícola y pecuarios con incidencia directa en la generación de una mayor disponibilidad y consumo diversificado de alimentos, junto con la promoción de prácticas higiénicas y de nutrición que promovieron el cultivo y consumo de productos agrícolas no tradicionales de origen local.

ii. Personas con mayor producción

En términos de producción, 7,542 personas incrementaron sus volúmenes de producción agropecuaria en al menos 20%, respecto a su condición inicial¹⁸, especialmente en productos no tradicionales como frutas, hortalizas y aves de corral (Tabla 3), rubros sobre los cuales la propuesta de intervención metodológica para la *seguridad alimentaria y nutricional*, confirió mayor relevancia en términos de la importancia nutricional que revisten dentro de la dieta alimenticia e impactos de cambio de vida que generan en las familias de subsistencia y agricultura familiar.

La transición en los sistemas de producción hacia una agricultura más diversificada y con diferentes fuentes de proteína de origen animal, derivó de cambios en los sistemas tradicionales para la producción de granos básicos. Como producto de las intervenciones de PRODEMOR CENTRAL Ampliación, ahora son más las familias que se dedican a la producción de hortalizas y frutas, con el consecuente efecto en la mejora de las condiciones nutricionales de sus integrantes.

¹⁸ Las estimaciones para la cuantificación de este indicador, se realizaron sobre la base de los resultados obtenidos de la evaluación sobre *Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en Subproyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación* (marzo 2019).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 2: Número de personas que experimentaron cambios en su situación económica
Período 2015-2019

Grupo/Segmento	Antes	Después	Según Género		Total	Tipo de Movilidad	Descripción del Cambio
			H	M			
Negocios y Microempresas Rurales	879	1,665	494	292	786	Ingreso	Nuevos <i>empleos permanentes</i> generados a través del fortalecimiento y consolidación de iniciativas de negocios y microempresas rurales, de los cuales el 37.2% corresponde a mujeres. Fuente: Encuesta de <i>Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados</i> , marzo 2019.
Grupo Emprendedor	0	247	92	155	247	Ingreso	Jóvenes que iniciaron emprendimientos formales a través de la figura de Unión de Personas (UDP), quienes recibieron USD 160,802.56 por primera vez como capital semilla. Fuente: registros del Proyecto.
Talleres Hogareños	0	1,046	513	533	1,046	Nutrición	1,046 niños y niñas que participaron junto a sus padres, en jornadas para el aprendizaje de prácticas mejoradas en la manipulación y preparación de alimentos, aspectos de inocuidad y condiciones de higiene básica en los hogares, además de promoverse el cambio de conductas en torno al cuido y rehabilitación nutricional, sobre la base de productos disponibles localmente. Fuente: registros del Proyecto.
Jóvenes becarios	0	774	392	382	774	Ingreso	57.3% de 1,351 becarios que lograron empleo (temporal o permanente) e iniciaron emprendimientos a través de los cuales obtienen ingresos regularmente, de los cuales el 49.3% corresponde a mujeres. Fuente: Encuesta de <i>Medición de Inserción Laboral y Emprendedurismo a Personas Jóvenes Beneficiarias de PRODEMOR CENTRAL Ampliación</i> , diciembre 2018.
Grupos de Ahorro	0	2,385	413	1,972	2,385	Ingreso	Nuevos integrantes. Al 31/12/2018 registraron USD 336,126.12 en ingresos que movilizaron a través del otorgamiento de 4,090 préstamos. Fuente: Informes de <i>Evaluación de Resultados de Grupos de Ahorro de las Regiones Sur y Norte del Área de Influencia del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación</i> , febrero 2019.
Seguridad Alimentaria y Nutricional	0	11,405	7,510	10,816	18,326	Consumo	De un total de 7,137 jefaturas de hogar (59.02% mujeres), el 69.4% afirma generar alimentos en cantidades suficientes para cubrir las necesidades alimenticias de sus familias y vender excedentes, por lo que se encuentran en condiciones favorables de acceso y disponibilidad de alimentos. La Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples (EHPM) 2018 estima un promedio de 3.7 integrantes por familia en el sector rural. Fuente: Evaluación sobre <i>Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en sub-Proyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación</i> , marzo 2019
Totales	879	17,522	9,414	14,151	23,565		

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 3: Personas con mayores niveles de producción agropecuaria, según porcentaje de incremento

Período 2015-2019

Cambios generados en los sistemas de producción agrícola y pecuario a nivel de los hogares SAN								
Tipo de Producción	Antes Proyecto			Después del Proyecto			%	Número de Personas
	Frecuencia	%	Número de Familias	Frecuencia	%	Número de Familias		
Maíz Blanco	573	28.1%	1,754	356	22.6%	1,408	-5.5%	5,210
Frijol Rojo	488	23.9%	1,494	296	18.8%	1,171	-5.2%	4,332
Maicillo	252	12.4%	771	123	7.8%	487	-4.6%	1,800
Hortalizas	96	4.7%	294	175	11.1%	692	6.4%	2,561
Frutales	94	4.6%	288	181	11.5%	716	6.9%	2,649
Forestales	22	1.1%	67	21	1.3%	83	0.3%	307
Otros	1	0.0%	3	4	0.3%	16	0.2%	59
Vacas	81	4.0%	248	24	1.5%	95	-2.5%	351
Cerdos	53	2.6%	162	14	0.9%	55	-1.7%	205
Aves de corral	367	18.0%	1,123	377	23.9%	1,491	5.9%	5,518
Otros	11	0.5%	34	6	0.4%	24	-0.2%	88
Total	2,038	100%	6,238	1,577	100%	6,238	0	23,081
Condición de los hogares según situación de producción								
Situación	Frecuencia	%	Número de Familias	Frecuencia	%	Número de Familias	%	Número de Personas
Producen más	557	27.3%	1,705	733	46.5%	2,899	19.1%	10,728
Producen Igual (*)	23	1.1%	70	25	1.6%	99	0.5%	366
Producen menos	1,458	71.5%	4,463	819	51.9%	3,240	-19.6%	11,987
Total General	2,038	100.0%	6,238	1,577	100.0%	6,238	0.0%	23,081
<i>Producen más (aumento menor 20%)</i>	<i>165</i>	<i>8.1%</i>	<i>506</i>	<i>218</i>	<i>13.8%</i>	<i>861</i>	<i>5.7%</i>	<i>3,186</i>
<i>Producen más (aumento mayor 20%)</i>	<i>392</i>	<i>19.2%</i>	<i>1,199</i>	<i>515</i>	<i>32.7%</i>	<i>2,038</i>	<i>13.5%</i>	<i>7,542</i>
Total Producen más	557	27.3%	1,705	733	46.5%	2,899	19.1%	10,728

(*) Se considera que producen en condiciones similares, cuando el cambio porcentual es menor al 1%.

Fuente: Evaluación sobre Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en sub-Proyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, marzo 2019. El estudio determinó que 29.7% de las personas evaluadas obtuvieron incrementos de productividad menores al 20% y el 70.3% mayores al 20%

iii. *Personas con mayor resiliencia*

En cuanto al desarrollo de capacidades, 6,510 personas (tabla 4) fortalecieron su resiliencia a las condiciones de variabilidad climática que recurrentemente se presentan en la región (Tabla 19 apéndice 10), a partir de la construcción de obras y utilización de prácticas para la conservación de los recursos naturales (suelo y agua), las cuales han sido *adoptadas* por parte de las familias que fueron beneficiadas con iniciativas de asistencia técnica para la seguridad alimentaria, actividades que continuaban aplicándose aún después del cierre técnico del Proyecto; siendo las de uso más generalizado, la construcción de *barreras muertas* y *terrazas individuales* como las obras más importantes utilizadas para la siembra de árboles frutales; y la aplicación de técnicas para el *manejo de rastrojos* y siembra de *cercas vivas*, como las dos prácticas más relevantes que se continúan ejecutando (tabla 5). La selección de estas formas de conservación, por sobre otras que también fueron promovidas a través del Proyecto, se explica por el bajo costo requerido para su implementación.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 4: Número de personas que implementan obras y prácticas de conservación en iniciativas SAN
Período 2015-2019

Concepto	Antes Proyecto			Con el Proyecto		
	Muestra	%	No. de Personas	Muestra	%	No. de Personas
SI, Implementa	217	30.3%	3,660	386	54.0%	6,510
NO, Implementa	498	69.7%	8,399	329	46.0%	5,549
Total	715	100%	12,059	715	100%	12,059

En el marco de sus competencias para el fomento de la producción sustentable y rehabilitación de los recursos naturales, PRODEMOR CENTRAL Ampliación consideró una serie de actividades adicionales a la promoción de prácticas de conservación de suelo y agua, como estrategia para la construcción de un espacio de concientización colectiva que promoviese el desarrollo de actitudes y valores hacia la protección del medio ambiente, partiendo del desarrollo de acciones responsables por parte de las comunidades y sus integrantes. En ese sentido, el modelo de intervención del Proyecto promovió la utilización de tecnologías amigables y más eficientes en la gestión de los recursos, el manejo sustentable de los rubros agrícolas, el uso adecuado de agroquímicos menos tóxicos, la protección de ecosistemas marinos, montañosos, forestales, productivos, la reforestación de áreas productivas y comunitarias (calles, riberas de ríos), el uso de tecnologías para la adaptación al cambio climático, elaboración y uso de insumos orgánicos, entre otros aspectos.

Adicionalmente y como estrategia para generar futuros ciudadanos con mayor nivel de conciencia ambiental, se facilitó la implementación de un *Programa de Educación Ambiental* en 50 centros escolares del sector rural, con una participación de 1,461 niñas y niños de los niveles de educación básica, quienes fueron formados en manejo de desechos sólidos, producción orgánica de alimentos, manejo del agua, cuidado de la naturaleza, siembra de árboles, el respeto a los recursos agua, suelo y aire, el valor de la vida de las especies naturales, entre otros aspectos.

En este sentido, aun cuando la adaptación al cambio climático no fue un objetivo explícito del Proyecto, su desempeño en ésta área se considera *satisfactorio (5)*, ya que se lograron fortalecer las condiciones de resiliencia de 6,510 personas (54% del total de personas que recibieron asistencia técnica para la implementación de obras y prácticas de conservación), las cuales aún después de finalizado el Proyecto continuaban aplicando dichas medidas, lo que demuestra su empoderamiento y mejora en las condiciones para mitigar, prevenir o prepararse para problemas relacionados con el clima.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 5: Obras y prácticas de conservación de suelos, utilizadas en iniciativas de Seguridad Alimentaria

Período 2015-2019

Obras de conservación de suelos							
Frecuencia	Antes Proyecto	%	Con Proyecto	% aplicación	Actual	% adopción	% Participación
Barreras muertas	51	56.0%	121	40.7%	102	84.3%	47.0%
Acequias	13	14.3%	53	60.6%	31	58.5%	14.3%
Fosas	6	6.6%	20	53.8%	13	65.0%	6.0%
Terrazas individuales	21	23.1%	97	64.4%	71	73.2%	32.7%
Total/promedio	91	100.0%	291	54.9%	217	70.2%	100.0%
Prácticas de conservación de suelos							
Frecuencia	Antes Proyecto	%	Con Proyecto	% aplicación	Actual	% adopción	% Participación
Manejo de rastrojos	140	47.8%	248	27.8%	241	97.2%	46.8%
Mulch	28	9.6%	59	35.6%	56	94.9%	10.9%
Barreras de zacate	36	12.3%	90	42.9%	61	67.8%	11.8%
Barreras de maicillo	13	4.4%	31	40.9%	21	67.7%	4.1%
Cercas vivas	44	15.0%	83	30.7%	80	96.4%	15.5%
Barreras vivas	22	7.5%	51	39.7%	44	86.3%	8.5%
Cultivos en callejones	3	1.0%	9	50.0%	4	44.4%	0.8%
Cultivo de cobertura	5	1.7%	9	28.6%	6	66.7%	1.2%
Bosquetes	2	0.7%	5	42.9%	2	40.0%	0.4%
Total/promedio	293	100.0%	585	37.7%	515	73.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la evaluación sobre *Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en subproyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación*, marzo 2019

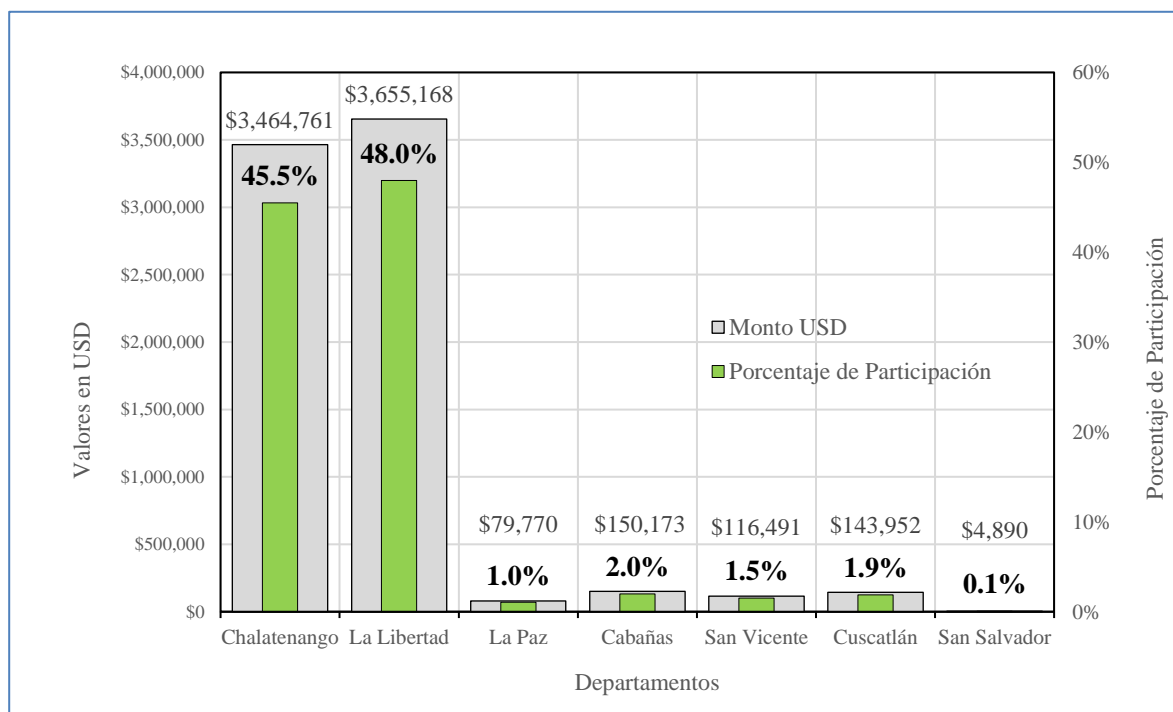
C.3. Focalización y Alcance

Aunque el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación estuvo facultado para intervenir operativamente en 121 municipios de siete departamentos en la zona paracentral de El Salvador, en la práctica, el 93.5% de los recursos asignados para el desarrollo de las diferentes intervenciones territoriales se focalizó en los 55 nuevos municipios de los 2 departamentos incorporados al área de intervención del Proyecto, mientras que un 6.5% de los recursos se canalizaron hacia los territorios antiguos, en correspondencia con el denominado *período de transición*¹⁹. De esa forma, el Proyecto mantuvo presencia territorial en 45 de los 55 municipios del área ampliada del Proyecto, equivalente a un 81.8% de cobertura en la división territorial administrativa correspondiente a los departamentos de Chalatenango y La Libertad.

Bajo la modalidad de transferencia directa, el Proyecto canalizó hacia las organizaciones más de USD 7.6 millones en recursos de asistencia técnica e inversión para la implementación de 267 iniciativas productivas en las diferentes áreas del Proyecto. El 48% de los recursos se focalizaron en el departamento de La Libertad, un 45.5% en el departamento de Chalatenango y el 6.5% restante, fue distribuido en cinco departamentos de la zona de influencia original del Proyecto (gráfica 5) durante el *período de transición*, a través del cual se continuaron atendiendo 35 organizaciones de los departamentos de San Vicente, La Paz, Cuscatlán, Cabañas y San Salvador, como parte de un esfuerzo final por consolidar las últimas iniciativas financiadas a través del Convenio 728-SV y de esa forma, contribuir a la sostenibilidad de las mismas.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Gráfica 5: Recursos transferidos por departamento y porcentaje de participación
Período 2015-2019



¹⁹ En 2016 inició el *período de transición*, término que hizo referencia a la convergencia territorial de los convenios 728-SV y E-6-SV en donde se mantuvieron intervenciones simultáneas en el territorio original del Proyecto. A partir del año 2017, todas las intervenciones del Convenio E-6-SV se desarrollaron exclusivamente en los territorios ampliados correspondientes a los departamentos de Chalatenango y la Libertad.

En términos de su población objetivo, el Proyecto atendió principalmente a pobladores rurales en condiciones de pobreza extrema (71.9%), caracterizados por desarrollar sistemas de agricultura familiar de pequeña escala para el autoconsumo y/o la comercialización de excedentes en los mercados locales, incluyendo agricultores sin tierra y trabajadores rurales, a quienes se les benefició (tabla 6) con servicios de asistencia técnica en *seguridad alimentaria y nutricional* (40.4%), la provisión de *infraestructura social ambiental* (31.3%) y la dotación de tecnologías para el manejo post cosecha (0.3%), acciones a través de las cuales se desarrolló un proceso para la transferencia de tecnologías de producción agrícola que contribuyeron a incrementar la disponibilidad, acceso y consumo de alimentos a través del mejoramiento de los sistemas de producción familiar, incorporación de tecnologías, obras y prácticas agropecuarias para la protección de los recursos naturales, incluyendo algunas mejoras en el entorno del hogar y la comunidad.

Por otra parte, también se desarrollaron acciones para el fomento de iniciativas emprendedoras agrícolas y no agrícolas, en donde se atendió al 15.4% del total de beneficiarios a través de la provisión de servicios de asistencia técnica para el acceso a mercados e inversiones para el desarrollo de iniciativas de *negocios y microempresas rurales* (6.6%), iniciativas de *producción sustentable* a nivel del eslabón primario de producción (2.3%), microemprendimientos a través de *grupos emprendedores* (0.5%) y apoyo en la formación y organización de *grupos de ahorro* (6%).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 6: Número de organizaciones atendidas por tipo de servicio y % de participación, desagregado por sexo
Período 2015-2019

Tipo de Servicio	Iniciativas		Beneficiarios			
	Número	%	H	M	Total	%
Negocios y Microempresas Rurales	84	16.1%	1,678	930	2,608	6.6%
Grupo Emprendedor	51	9.8%	65	141	206	0.5%
Seguridad Alimentaria y Nutricional	82	15.7%	7,176	8,772	15,948	40.4%
Infraestructura Social	15	2.9%	5,830	6,517	12,347	31.3%
Proyectos Ambientales	10	1.9%	467	351	818	2.1%
Producción Sustentable	22	4.2%	656	257	913	2.3%
Manejo Postcosecha	3	0.6%	81	32	113	0.3%
Grupos de Ahorro	144	27.5%	413	1,972	2,385	6.0%
Programa Educación Ambiental	51	9.8%	782	679	1,461	3.7%
Redes Territoriales	6	1.1%	1,114	1,283	2,397	6.1%
Alcaldías Municipales	55	10.5%	122	168	290	0.7%
	523	100.0%	18,384	21,102	39,486	100%
			46.6%	53.4%		

La participación de mujeres y jóvenes rurales se abordó desde una perspectiva transversal, habiéndose alcanzado al final de la ejecución del Proyecto, una tasa de participación del 53.4% de mujeres y de un 12% de jóvenes, respecto al total de beneficiarios atendidos.

En este sentido, los resultados cuantitativos demuestran que PRODEMOR CENTRAL Ampliación alcanzó de forma efectiva a 39,486 pobladores rurales en condición de pobreza residentes en las regiones central y paracentral de El Salvador, de conformidad con lo establecido en la nota conceptual de diseño del Proyecto. A pesar que la meta cuantitativa de alcance solo se completó con el 98.7% de la meta, se considera que su desempeño en términos de focalización y alcance fue *satisfactorio* (5), ya que además se dispone de un sistema confiable de datos almacenados en el Sistema de Información Gerencial (SIG) con datos sometidos a controles de calidad y respaldos disponibles en relación al alcance y los beneficiarios.

C.4. Innovación, Réplica y Ampliación

El principal elemento de innovación y posibilidad de réplica ampliada, está referido al desarrollo de las *redes juveniles territoriales*, como instrumento de política pública para la inclusión de la juventud rural e incidencia para la participación activa en el desarrollo de los territorios.

Las primeras acciones del MAG para la articulación territorial de la juventud rural, comenzaron como una iniciativa innovadora impulsada por el FIDA. Hacia finales del año 2011 a través del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Región Oriental de El Salvador (PRODEMORO), se crearon las primeras redes territoriales de jóvenes rurales como un mecanismo para propiciar su integración social, comenzando con la realización de diferentes campañas de limpieza, reforestación y reciclaje de productos contaminantes (plástico y vidrio) dentro de sus propias comunidades²⁰. En ese mismo año, el modelo de articulación también comenzó a ser implementado en cinco departamentos de la zona paracentral de El Salvador, con el inicio de operaciones del Proyecto PRODEMOR CENTRAL (728-SV), confiriéndole un nuevo enfoque a las intervenciones después de un proceso de consultas con el segmento, en donde se priorizaron cuatro ejes estratégicos de acción inmediata: *participación, formación, emprendedurismo, cultura y medio ambiente*, mismos que constituyeron la base para el diseño de nuevos instrumentos de intervención y que continuaron siendo implementados en los territorios ampliados de PRODEMOR CENTRAL Ampliación.

Después de ocho años de la implementación de un modelo integracionista que generó espacios reales de participación de la juventud rural en El Salvador, los esfuerzos del MAG se consolidaron a través de la creación de la *Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador (AREJURES)* como la primera organización de su tipo a nivel nacional, integrada por 13 redes territoriales -en igual número de departamentos- y el Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas de El Salvador (CONAJIS), con una representatividad total estimada de más de 4,500 jóvenes del sector rural, caracterizándose además, por ser la más grande iniciativa de este tipo y magnitud a nivel de la región centroamericana.

La inclusión de la juventud rural a través de la creación y conformación de redes territoriales, se realizó bajo principios de *equidad de género*, asegurando representación equitativa de mujeres y hombres jóvenes en términos de participación y acceso a oportunidades; *diversidad cultural* para asegurar la integración de jóvenes desde su origen étnico y tradición cultural; *comunicación activa* para fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la estructuras organizacionales; *alianzas territoriales y nacionales* para garantizar el fortalecimiento de las capacidades de incidencia y de sostenibilidad de las redes; *planificación de acciones* sobre la base de los cuatro ejes estratégicos priorizados por la juventud, y *fortalecimiento de la base territorial* como mecanismo inicial para una posterior articulación a nivel nacional.

La metodología aplicada para el empoderamiento personal, organizativo y comunitario de las redes territoriales, permitió que el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación completara el proceso de creación de dos nuevas redes en los territorios ampliados de Chalatenango y La Libertad, al mismo tiempo que se continuaron fortaleciendo las primeras cuatro redes en los territorios del área de influencia original del Proyecto PRODEMOR CENTRAL (728-SV).

En base a la última actualización de las seis redes territoriales de jóvenes rurales, del total de 2,397 jóvenes que las integran, el 53.5% corresponde a mujeres²¹.

²⁰ El Proyecto PRODEMORO, ejecutado del 2009-2015, contribuyó con la conformación de las primeras 4 redes departamentales en la zona oriental, con una participación de 200 jóvenes (40% mujeres).

²¹ Informe de Actualización de Base de Datos de Redes de Jóvenes Rurales Departamentales de las Regiones Central y Paracentral, atendidos por MAG-PRODEMOR CENTRAL Ampliación. Marzo 2019.

La red del departamento de La Libertad es la más importante en términos cuantitativos al concentrar el 24.2% del total de integrantes de las redes juveniles, seguida por la red de Cabañas con el 21.7% del total de integrantes y la red de Chalatenango con el 19% (Tabla 7).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 7: Integrantes de redes territoriales departamentales, según sexo

Período 2015-2019

Departamento	Hombre	Mujer	Total	%
Chalatenango	180	275	455	19.0%
La Libertad	232	348	580	24.2%
Cabañas	249	272	521	21.7%
La Paz	164	122	286	11.9%
San Vicente	183	145	328	13.7%
Cuscatlán	106	121	227	9.5%
Total	1,114	1,283	2,397	100%
%	46.5%	53.5	100%	

Aglutinados en base al rango de edades, se identificaron tres grupos marcadamente diferenciados dentro de las mismas redes: (i) el grupo de jóvenes entre 15 y 19 años, que aún mantienen una relación de *dependencia* respecto a su núcleo parental; (ii) el rango de 20 a 24 años se caracteriza por concentrar el mayor número relativo de jóvenes, especialmente mujeres, siendo el segmento más propenso a emigrar por cuestiones de trabajo, estudio o búsqueda de mejores oportunidades en el exterior; (iii) aquellos entre los 25 a 29 años, generalmente ya han formado una nueva familia, trabajan la agricultura con sus padres y muchos tienen emprendimientos informales de carácter muy incipiente. Este último grupo etario es considerado el más vulnerable, ya que el 69% del total de mujeres dentro de este segmento, corresponde a madres solteras que suelen asumir la responsabilidad individual de su núcleo familiar (Tabla 8).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 8: Conformación de las redes territoriales, según sexo y rangos de edad

Período 2015-2019

Rangos de Edad	Total		Mujeres		Hombres	
	Número	%	Número	%	Número	%
de 15 a 19	804	33.5%	428	33%	376	34%
de 20 a 24	1,027	42.8%	545	42%	482	43%
de 25 a 29	566	23.6%	310	24%	256	23%
	2,397	100%	1,283	100%	1,114	100%

Con el fin de conferir legitimidad y otorgar representatividad a las redes territoriales de jóvenes rurales, el Proyecto facilitó apoyo técnico, legal y financiero para la obtención de sus estatus como entes jurídicos de carácter legal. Las redes territoriales de San Vicente, Chalatenango, Cabañas y Cuscatlán obtuvieron personería jurídica a través del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial; mientras que las redes territoriales de La Libertad y La Paz optaron por su personería jurídica como cooperativas acreditadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. En ambos casos, su finalidad y objetivos están orientados a crear condiciones para articular sus acciones con actores estratégicos a nivel nacional e internacional, con el fin de fortalecer procesos de formación técnica, profesional y laboral para la mejora continua de sus integrantes, a la vez que se generan esfuerzos para el desarrollo de emprendimientos rurales con equidad de género.

En este sentido, en términos de innovación y réplica para la ampliación, PRODEMOR CENTRAL Ampliación retomó un modelo de trabajo para la inclusión de la juventud rural -mismo que surgió inicialmente como una propuesta de innovación del FIDA-, adaptándola conforme a las necesidades específicas de este segmento poblacional, favoreciendo el desarrollo de mecanismos de concertación con entidades de la sociedad civil, al mismo tiempo que se generaron una serie de arreglos interinstitucionales en el sector público que permitieron dimensionar y comprender de mejor manera, la importancia del rol de la juventud en el contexto de desarrollo de los territorios rurales; por lo cual se le atribuye un desempeño *satisfactorio (5)* en el rango de valoraciones de la matriz de calificaciones del ITP. Dicho modelo de intervención ha demostrado ser efectivo para generar espacios de participación en donde la juventud rural expresa los intereses comunes en torno a una visión compartida de desarrollo de sus territorios, permitiendo dar respuesta -aunque sea de forma parcial por las mismas limitaciones de recursos- a las diferentes expresiones de este segmento poblacional, especialmente a mujeres jóvenes rurales cuyos intereses de inserción productiva laboral no siempre descansan en la agricultura convencional. Dicha experiencia, obtenida durante más de ocho años de implementación y validación, han permitido posicionar a El Salvador como uno de los principales escenarios de referencia a nivel de la región centroamericana en términos de formulación de políticas públicas para el fomento de la participación de la juventud rural, logrando posicionarla como una estrategia para la inclusión y el empoderamiento en donde los jóvenes inciden y protagonizan en torno a la solución de sus problemas locales.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, las redes territoriales rurales deberán mostrar sus condiciones de resiliencia para adaptarse a entornos en constante cambio, especialmente ante la proximidad de experimentar -por primera vez desde su implementación-, un vacío institucional derivado de la finalización de los dos principales proyectos que aportaban recursos para el impulso del modelo de integración territorial; al mismo tiempo que inicia un nuevo período de gestión pública que durante el período 2019-2023, conducirá a un abordaje renovado sobre las formas de intervención en el sector de juventud, incluyendo la revisión, ajuste o diseño de nuevas formas de intervención²². En todo caso, esto también representa una oportunidad para que el MAG se posicione nuevamente en el proceso de consolidación de las redes juveniles rurales y ponga a disposición de este segmento poblacional, sus amplias capacidades de gestión en el apalancamiento de recursos para la dinamización de los territorios.

D. Evaluación de la Eficiencia del Proyecto

Cómo se explicó con más detalle en la sección B3 *adecuación de los cambios en diseño*, tomando en consideración las condiciones adversas a las que tuvo que enfrentarse el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, en términos de metas físicas sobredimensionadas y una menor disponibilidad de recursos para la implementación de actividades técnicas, que se redujeron en cerca de USD 3.8 millones, fueron precisamente los arreglos oportunos de gestión interna implementados a través de la UCP los que permitieron que la mayoría de las metas establecidas a nivel del *objetivo general* fuesen alcanzadas con porcentajes de cumplimiento cercanos o mayores al 100%; por lo que, el desempeño alcanzado en términos de gestión gerencial y financiera del proyecto puede considerarse *satisfactorio (5)*, ya que su implementación fue eficiente en la medida que la mayor parte de las actividades del Proyecto se lograron implementar en tiempo y forma, de conformidad con la disponibilidad presupuestaria de recursos. Además, como se presenta en el apéndice 9, la *Tasa Interna de Rendimiento* actualizada al cierre del Proyecto, fue ligeramente superior a la que se estimó

²² El *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018. ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué?*, identifica al grupo de “jóvenes rurales” como uno de los cinco grupos específicos con rezagos o particularidades que los vuelven vulnerables, para los cuales se debe avanzar hacia la construcción de una nueva estructura de políticas públicas que tome en consideración sus necesidades específicas, en el marco de una agenda de aceleración al desarrollo.

en la etapa inicial de diseño. Es decir que, a pesar de las limitaciones en la disponibilidad de recursos para actividades técnicas, producto de la pérdida cambiaria y la reasignación presupuestaria para cubrir costos operativos, los arreglos y procedimientos para la implementación del Proyecto fueron eficientes y los productos se entregaron en su mayoría, sin contratiempos.

D.1. Costos y Financiamiento del Proyecto

Considerando las tres fuentes de financiamiento de PRODEMOR Central Ampliación (Tabla 9), el diseño original contemplaba una asignación presupuestaria un monto global de USD 19.09 millones, con una participación mayoritaria de la fuente de Préstamo (78.6%), 9.1% correspondiente a la contrapartida de Gobierno (GOES) y 12.4% como aporte de los beneficiarios.

En términos reales, la participación de la fuente de préstamo fue de 84.5%, 2.0% para la contrapartida de Gobierno y 13.5% la contrapartida de las organizaciones. La reducción en la participación absoluta y relativa de los fondos GOES no afectó la ejecución del Proyecto, ya que esta estaba destinada para cubrir el pago de impuestos derivados de las adquisiciones y contrataciones, lo cual fue sustancialmente menor a lo establecido en el diseño, considerando que las operaciones de compras y contrataciones, estuvieron exentas del pago del *Impuesto a la Transferencia de Bienes y Servicios (IVA)* al ser realizadas a través del PNUD. Un detalle amplio sobre estos elementos se presenta en el apéndice 7.

Por otro lado, la contribución de las organizaciones en el financiamiento se modificó respecto al diseño original, al realizarse una reasignación de los fondos del Préstamo por categoría de gasto, que disminuyó a USD 1,196 miles dicha contribución, como un ajuste por la nueva asignación de fondos para coinversiones (categorías 5-a, 5-b y 5-c). Con base en el nuevo monto de contrapartida de las organizaciones, la ejecución se duplicó, ya que estas aportaron más recursos para cofinanciar sus inversiones respecto a lo establecido en el *Reglamento de Coinversiones* del Proyecto.

i. Asignación Presupuestaria por Componente

Según el documento de diseño original, el financiamiento global del Proyecto destinaba un 98.14% de los recursos a los componentes del área técnica y un 1.86% para el área administrativa. Esto se fundamentó básicamente en la premisa de que el nuevo financiamiento del Convenio de Préstamo E-6-SV era de carácter *suplementario* y, por lo tanto, complementaría las asignaciones originales del Convenio de Préstamo 728-SV, lo cual en la práctica no fue factible por el desvinculamiento financiero que existió entre ambas facilidades, tal y como se explicó anteriormente. En este sentido, el Préstamo E-6-SV también aportó significativamente a cubrir los costos de salarios y operaciones del Proyecto (Tabla 10), al mismo tiempo que se asignaron *administradores de cartera* en apoyo a la supervisión financiera y administrativa de los más de USD 7.6 millones en recursos transferidos a las organizaciones, a través de 372 cartas acuerdo.

La situación antes descrita contribuyó a que la ejecución registrada en el área administrativa tuviese una variación muy significativa respecto a los fondos programados inicialmente en el diseño, pero aun así, los recursos del Proyecto se orientaron en un 89.0% para actividades técnicas y un 11.0% para gastos del área administrativa.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)
Tabla 9: Desempeño financiero por fuente y componente
(Valores en Miles USD)

Componente	Préstamo E-6-SV			GOES			BENEFICIARIOS			TOTAL		
	Diseño	Real	%	Diseño	Real	%	Diseño	Real	%	Diseño	Real	%
Desarrollo de Capital Humano y Social	3,697.00	2,207.72	59.7%	769.00	33.95	4.4%	253.70	0.00	-	4,719.70	2,241.67	47.5%
Género, Juventud y Población Indígena	0.00	844.84	-	0.00	63.33	-	-	-	-	0.00	908.17	-
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de RR.NN.	5,407.60	4,046.24	74.8%	407.00	28.53	7.0%	1,026.80	422.42	41.1%	6,841.40	4,497.19	65.7%
Desarrollo Negocios y Microempresas Rurales	5,555.60	3,091.06	55.6%	282.00	30.30	10.7%	1,077.80	1,558.57	144.6%	6,915.40	4,679.93	67.7%
Servicios Financieros Rurales	0.00	178.68	-	0.00	8.85	-	-	-	-	0.00	187.53	-
UCP fortalecimiento institucional	55.40	96.62	174.4%	77.00	9.97	12.9%	-	-	-	132.40	106.59	80.5%
UCP UPSES	164.20	512.54	312.1%	116.00	22.37	19.3%	-	-	-	280.20	534.91	190.9%
UCP Administración	120.20	1,447.85	1,204.5%	81.00	96.81	119.5%	-	-	-	201.20	1,544.66	767.7%
TOTAL	15,000.00	12,425.55	82.8%	1,732.0	294.11	17.0%	2,358.30	1,980.99	84.0%	19,090.30	14,700.65	77.0%

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)
Tabla 10: Ejecución total de recursos del préstamo, por componente
(Valores en Miles USD)

Componente - Unidad	Préstamo E-6-SV				Porcentajes de Participación		
	Diseño (A)	Ajustado (B)	Ejecutado (C)	% Ejec (D=C/B)	Respecto Ejecutado	Respecto Ajustado	Variación
Desarrollo de Capital Humano y Social	3,697.00	3,060.69	2,207.72	72.1%	17.8%	24.4%	-6.6%
Género, Juventud y Población Indígena	0.00	0.00	844.84	-	6.8%	0.0%	6.8%
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de RR.NN.	5,407.60	4,520.75	4,046.24	89.5%	32.6%	36.1%	-3.5%
Desarrollo Negocios y Microempresas Rurales	5,555.60	4,644.48	3,091.06	66.6%	24.9%	37.0%	-12.2%
Servicios Financieros Rurales	0.00	0.00	178.68	-	1.4%	0.0%	1.4%
UCP-Fortalecimiento Institucional	55.40	46.31	96.62	208.6%	0.8%	0.4%	0.4%
UCP-UPSES	164.20	137.27	512.54	373.4%	4.1%	1.1%	3.0%
UCP-Administración	120.20	128.02	1,447.85	1,131%	11.7%	1.0%	10.6%
TOTALES	15,000.00	12,537.52	12,425.55	99.1%	100.0%	100.0%	0.0%

ii. Ejecución por Componente

Al igual que en el financiamiento global, el 87.9% de la ejecución del Préstamo se destinó para actividades técnicas, entre las que destacan los servicios de asistencia técnica en seguridad alimentaria y nutricional, infraestructura social y ambiental, cofinanciamiento de inversiones para el desarrollo de negocios, así como servicios de consultorías especializadas para atender necesidades específicas en las áreas de producción, comercialización, mercadeo y capacitaciones diversas para el fortalecimiento de capacidades en las áreas de género, juventud, educación ambiental, gestión empresarial, entre otras. En la asignación original de los fondos del Préstamo no se consideró al componente de *servicios financieros rurales* ni a la unidad de *género, juventud y población indígena*, cuyos costos fueron desagregados de los componentes de DNMR y DCHS, respectivamente.

Las desviaciones en la ejecución en el área administrativa generadas por las condiciones del diseño original, en la práctica fueron modificadas parcialmente ya que no eran suficientes para cubrir los costos operativos del Proyecto, situación que generó una sobre ejecución a nivel de las categorías de gasto, pero sin llegar a exceder los límites establecidos por el FIDA.

D.2. Calidad de la Gestión del Proyecto

Cómo se detalló en la sección A1 *contexto del Proyecto*, el nivel de desempeño alcanzado por el Proyecto fue determinado en parte, por una serie de acciones de gestión interna que fueron implementadas de forma oportuna para hacer frente a las irregularidades que afectaban el normal desempeño del Proyecto; al mismo tiempo que se dispuso de un mecanismo regular de *Misiones de Supervisión* y de *Apoyo a la Implementación* por parte del FIDA, que permitieron acompañar de forma eficaz en los diferentes ámbitos requeridos (Sección D.5); incluyendo el papel articulador desempeñado por la DGDR en las vinculaciones con el Ministerio de Hacienda, PNUD y demás entidades oficiales involucradas.

Este proceso de gestión, fue acompañado con la utilización de una serie de herramientas -propias y adaptadas-, que permitieron que las operaciones técnicas, administrativas, financieras y contables se desarrollaran de conformidad con las necesidades operativas y de información requeridas para la gestión eficaz del Proyecto.

Entre las principales herramientas utilizadas destacan: (i) el ***Sistema de Información Gerencial***, construido para el registro y administración de bases de datos organizadas con información generada a partir de las diferentes intervenciones de los componentes y unidades del Proyecto; (ii) ***Informe Gerencial de Cartas Acuerdo***, que permitió el seguimiento regular en torno a los avances en la ejecución de los recursos transferidos a las organizaciones e identificar obstáculos que limitaban el uso de los mismos, incluyendo el monitoreo de los aportes de contrapartida; (iii) ***Sistema Contable*** con un software multiempresas propio, que permitió el registro de las diferentes fuentes de financiamiento y su integración, generando los reportes básicos para la elaboración de estados financieros, informes contables y financieros de ejecución, seguimiento y control; (iv) ***Sistema SAFI***, instrumento de gestión gubernamental para el registro de las operaciones presupuestarias en el MAG, conciliado periódicamente con el resto de sistemas financieros implementados; (v) ***Sistema de Planificación del PNUD (ATLAS)***, herramienta externa para la gestión financiera, de recursos humanos y adquisiciones del Proyecto, como base para el control y rendición de cuentas del organismo administrador, conciliado sistemáticamente con la contabilidad del Proyecto y los registros en el Sistema SAFI; y (vi) ***Plan Anual Operativo y de Adquisiciones***, como herramientas anuales de planificación de actividades y de gestión para los requerimientos de compra de bienes y servicios requeridos por la estructura organizativa del Proyecto. Respecto a los *Planes de Adquisiciones* y

Contrataciones (PAC), el Proyecto estableció un mecanismo de control en línea que permitió conocer en tiempo real, el nivel de fondos comprometidos para cada una de las metas programadas, con el fin de determinar disponibilidades para la reasignación de recursos y una mayor eficiencia en el uso de los mismos.

D.3. Calidad de la Gestión Financiera

Durante toda la vida del Proyecto el flujo de fondos se consideró normal, ya que en ningún momento se registró insolvencia de fondos para la ejecución oportuna de las metas programadas. La respuesta a la gestión de fondos siempre fue positiva y oportuna de parte del FIDA y fue acompañada de valor agregado a través de asesorías puntuales para mejorar procedimientos, formas de presentación y otras medidas que contribuyeron al nivel de desempeño alcanzado por el Proyecto. La *cuenta especial* del Proyecto y la cuenta en PNUD siempre contaron con disponibilidad oportuna y suficiente para financiar las actividades programadas en los POA aprobados.

El marco normativo utilizado para los procesos de adquisiciones y contrataciones fue el establecido en el PRODOC, de acuerdo a regulaciones, normas y procedimientos del PNUD; el cual fue expedito en los diferentes niveles de ejecución, permitiendo una autonomía importante al asignar a la UCP del Proyecto un nivel de gestión propia de hasta USD 2,500.00, por lo que la mayoría de procesos recayó en el área administrativa del Proyecto, que contó con la capacidad instalada necesaria para cumplir, de forma oportuna y con la calidad necesaria, los requerimientos presentados por los diferentes componentes y unidades, incluida la Dirección Ejecutiva y algunas dependencias del MAG, como parte del fortalecimiento institucional aportado. El promedio anual de procesos realizados por la administración del Proyecto fue de 485 órdenes de compra.

La oportunidad y consistencia en el registro contable y financiero de las operaciones del Proyecto, permitió contar con insumos confiables para organizar oportunamente los informes periódicos y eventuales requeridos por el MAG, FIDA y demás entidades gubernamentales y privadas relacionadas con la ejecución del Proyecto. Como práctica habitual, se estableció la conciliación periódica de los registros contables del Proyecto con los diferentes sistemas utilizados, es decir, el Sistema SAFI del MAG, el sistema ATLAS del PNUD, el sistema de disponibilidades del Ministerio de Hacienda y el sistema FIDA (SOE, reportes históricos).

Respecto del área financiera, se realizó una revisión de la ejecución de gastos por categoría del período comprendido de julio de 2016 a julio de 2018, en vista del nivel alcanzado en la ejecución de las categorías *III - capacitación* y *IV - convenios y contratos*, que se consideraba alcanzarían niveles mayores a lo esperado. Producto de ello, se preparó la *SOE 23- reclasificación de valores entre categorías*, lo que permitió una aplicación más apropiada de los gastos, reclasificándose operaciones hacia las categorías *V(b)- coinversión para la rehabilitación y conservación de los recursos naturales*, *V (c) - coinversión para el desarrollo de negocios rurales* y *VII – costos de operación*.

D.4. Desempeño de los Socios

Durante la vida del Proyecto se concretizaron 52 formas de cooperación con instituciones públicas y privadas, principalmente en áreas de apoyo a la implementación y otras en función de la gestión de conocimientos y su carácter normativo para la implementación de políticas (Anexo 1).

En ese contexto, las **organizaciones beneficiarias** tuvieron una decidida y valiosa participación en la ejecución financiera del Proyecto, ya que ejecutaron el 61.6% de los recursos totales del Préstamo por un monto equivalente a USD 7.6 millones, aportaron un 65.6% en recursos adicionales de

contrapartida respecto al presupuesto ajustado, por un valor total equivalente a USD 1.98 millones. Esta intervención representó para las organizaciones un salto de calidad en la gestión gerencial, ya que la ejecución directa de estos recursos para asistencia técnica e inversiones les generó un cumulo de experiencia y de conocimientos en la administración financiera de recursos, en procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios, así como en aspectos organizativos, financieros, contables y tributarios, culminando con un proceso formal para la liquidación y finiquito de las diferentes *cartas acuerdo* que regularon el uso de los fondos otorgados.

El PNUD como **administrador de los recursos del Proyecto**, mantuvo una gestión eficiente en cuanto a los procesos de adquisiciones y contrataciones, así como en el área financiera, específicamente en la gestión de pagos a proveedores, planilla del Proyecto y el control de los recursos asignados para la ejecución de las distintas actividades del Proyecto. Durante la gestión de implementación se mantuvo una estrecha coordinación entre el área programática de PNUD y la administración del Proyecto, lo cual permitió identificar y solventar oportunamente limitantes en la ejecución e incidió directamente en un adecuado flujo financiero, de documentación relativa a requerimientos de bienes y servicios y de pagos, coadyuvando con una sana administración y el logro de los objetivos y metas del Proyecto.

Determinante fue la participación del **Ministerio de Hacienda** como entidad rectora de la administración de los recursos e intermediaria importante en el flujo financiero, responsable de la administración de la *cuenta especial* del Préstamo y de la asignación de los recursos anuales al Proyecto. Se mantuvo estrecha coordinación con la Oficina de Administración de la Deuda Externa para conciliar de forma permanente la *cuenta del préstamo*, lo cual permitió conocer en todo momento los saldos reales, desembolsos y disponibilidades del Préstamo. Respecto a los recursos de contrapartida, el Convenio de Préstamo estableció un monto de USD 1.7 millones que serían utilizados para cubrir obligaciones tributarias, especialmente aquellas derivadas de la aplicación de la *Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios* (Ley de IVA), erogaciones que resultaron ser mínimas por la misma condición del PNUD de organismo internacional exento del pago de impuestos, por lo que la contrapartida requerida para dichos fines fue sustancialmente menor a lo suscrito en el Convenio de Financiamiento, sin por ello haber afectado la normal ejecución del Proyecto. El desempeño del Ministerio de Hacienda se considera **altamente satisfactorio (6)**, ya que el manejo de la *cuenta especial* y el cumplimiento de las regulaciones del FIDA fue sobresaliente, respondiendo siempre y de forma adecuada a las recomendaciones de FIDA.

D.5. Calidad de la Supervisión y Apoyo a la Implementación

Las 18 diferentes misiones realizadas por el FIDA durante la vida del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación (Apéndice 5), representaron un valioso apoyo en la resolución de las diferentes situaciones que se presentaron en la ejecución del Proyecto, logrando solventar oportunamente condiciones desfavorables existentes o identificar aquellas que a futuro podrían haber generado obstáculos para una normal ejecución.

En aspecto técnicos operativos, los equipos técnicos del FIDA mantuvieron un contacto directo con las organizaciones beneficiarias que les permitió conocer de primera fuente los resultados derivados de las intervenciones y siempre fue constante su apoyo en la revisión de metodologías de intervención, seguimiento a los avances en materia de indicadores de MML, con especial énfasis en la generación de documentación y respaldo fiable de evidencias sobre el impacto de las intervenciones. La aprobación oportuna de los POA y resoluciones expeditas sobre *solicitudes de no objeción* en torno a los arreglos de gestión interna, fue determinante para la consecución de los resultados obtenidos.

En aspecto fiduciarios, la administración y dinámica de las categorías de gasto, la asesoría en la preparación de solicitudes de desembolso, así como la pronta respuesta a todas las consultas o gestiones realizadas, una de ellas la reasignación de los fondos del préstamo por categoría de gastos (apéndice 6), permitió que el flujo de fondos del Proyecto siempre fuese suficiente y oportuno para atender los requerimientos de los componentes y unidades del Proyecto, lo que contribuyó a los resultados obtenidos. En el área financiera y de adquisiciones, el perfil de los miembros de cada una de las misiones contribuyó a que la gestión administrativa y financiera del Proyecto se viera fortalecida y fuese exitosa. La revisión regular a la ejecución de los *Planes de Adquisiciones y Contrataciones* (PAC), generó múltiples aportes para una gestión más ágil y mejor preparación de los planes subsiguientes, en los cuales participó tanto el equipo técnico como el administrativo, propiciando planes más prácticos para su ejecución y efectivo seguimiento.

En este sentido el desempeño de FIDA en términos de la administración del convenio de préstamo, revisión de adquisiciones, revisión de medio término y asesoría para la elaboración del ITP, se evalúa con una ponderación de *satisfactorio* (5), en la medida que se mantuvo un fuerte apoyo que contribuyó a una gestión efectiva, facilitando siempre recomendaciones relevantes para la consecución de los objetivos del Proyecto. La administración del préstamo y las revisiones de adquisiciones fueron manejadas rápidamente y las transferencias de fondos fueron oportunas en función de los requerimientos del Proyecto. Los equipos del FIDA mantuvieron siempre un alto nivel de proactividad que permitió resolver la mayoría de los problemas de implementación, atendiendo incluso consultas en períodos fuera de Misión.

D.6. Tasa Interna de Rendimiento del Proyecto

Para determinar la eficiencia en la implementación del Proyecto, desde una perspectiva eminentemente economicista sustentada en el retorno de los ingresos generados a partir del fomento del emprendedurismo agrícola y no agrícola, se tomaron en consideración los resultados obtenidos de la *Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados*, en donde se determinó que 106 organizaciones cofinanciadas para la implementación de iniciativas productivas bajo las categorías de *microempresa, negocio rural y producción sustentable*²³, registraron ingresos brutos por un total de USD 12.1 millones, en un período de 4 años durante el período de intervenciones del Proyecto en los años de 2015 - 2018. Este volumen significativo de ingresos obtenidos es el reflejo del efecto combinado de una serie de factores externos, de política sectorial y de estrategias de acceso a mercados que en su conjunto, incidieron favorablemente en la producción, eficiencia de los procesos y en la mejora de los precios percibidos por el productor, especialmente en las cadenas productivas de *ganadería y apicultura* que en conjunto reportan USD 9.0 millones en ingresos brutos, equivalentes al 75% del total de ingresos brutos obtenidos por todas las cadenas productivas.

Dichos elementos entre otros identificados, fueron utilizados para calcular nuevamente la tasa real interna de rendimiento del Proyecto, obteniéndose una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, y un Valor Actual Neto (VAN) positivo con un período de recuperación de 52 meses y una tasa de proyección de ingresos a 18 años, superando la TIR del 19% establecida en el documento de diseño (Apéndice 9).

²³ Evaluación sobre *Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados*. Marzo 2019.

E. Evaluación de Sostenibilidad

Desde sus orígenes, las acciones del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación estuvieron sustentadas en la implementación de una *estrategia de sostenibilidad* empeñada en garantizar la permanencia de los beneficios netos obtenidos a partir de las intervenciones del Proyecto, incluso aún después de la fase de cierre de operaciones del mismo²⁴, para lo cual todas las acciones fueron ejecutadas bajo el abordaje de un proceso de *desarrollo territorial endógeno*, sustentado en el fomento de la participación activa de diferentes actores locales y en la utilización de los espacios de articulación y consulta social disponibles, con el fin de focalizar y potenciar los resultados del Proyecto en función de las estrategias de política sectorial implementadas territorialmente y contribuir colectivamente a la superación de las condiciones socioeconómicas y ambientales que afectan diferenciadamente, el entorno de vida en los territorios intervenidos.

Este esfuerzo que podría considerarse como un ejercicio para la “territorialización de las políticas públicas”, se facilitó significativamente en algunos de los territorios intervenidos -como el departamento de Chalatenango-, en donde fue factible identificar mayores niveles de sensibilidad social y la existencia de una visión compartida para el abordaje de problemas socioeconómicos y ambientales desde una perspectiva territorial, producto de una mayor cohesión social/administrativa y de la existencia de un tejido institucional mejor articulado al sistema de políticas macroeconómicas y sectoriales para el combate de la pobreza rural. Ello permitió -por ejemplo-, que la identificación de las iniciativas de *seguridad alimentaria y nutricional* cofinanciadas a través del Proyecto, estuviese orientada sobre la base de criterios técnicos en el marco de las estructuras departamentales del *Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*²⁵ (CONASAN), permitiendo que los recursos llegasen prioritariamente a las regiones y comunidades con más bajos índices de desarrollo humano, al mismo tiempo que facilitó a las organizaciones, el acceso integral a una serie de servicios y recursos complementarios de instituciones públicas y privadas locales, afines al combate de la pobreza rural.

Sin embargo, también es de reconocer que el contexto de implementación del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, estuvo marcado por una fuerte polarización ideológico partidaria que se acrecentó con la proximidad del período de elecciones legislativas y municipales en marzo 2018, afectando temporalmente las condiciones de gobernanza y de gestión en algunas organizaciones atendidas por el Proyecto, las cuales fueron superadas en base a la utilización de mecanismos de participación ciudadana y de contraloría social por parte de las mismas comunidades, evidenciando el desarrollo de capacidades locales para la sostenibilidad política.

En un diagnóstico reciente elaborado para conocer la situación de las cooperativas agropecuarias de El Salvador, en aspectos vinculados con las capacidades de gestión administrativa, el uso de tecnologías informáticas (TIC) y la valorización del medio ambiente²⁶, la evaluación determinó que

²⁴ Manual de Evaluación. Metodología y Procedimientos. Oficina de Evaluación del FIDA. 2009

²⁵ El Consejo opera territorialmente en los departamentos a través de la Comisión Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CODESAN) y tiene como atribuciones: (i) promover el cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, (ii) estudiar y aprobar planes y/o estrategias de seguridad alimentaria y nutricional, (iii) analizar la situación del departamento en materia de seguridad alimentaria y nutricional, para generar propuestas para el cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, (iv) conocer y aprobar las solicitudes de apoyo para los grupos de población con alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria en el departamento, entre otras funciones.

²⁶ Vaquerano-Amaya, J.A.; Zablah, F.E.; Borja-Galeas, H.I. (2019). *Diagnóstico sobre la Gestión Cooperativa Agropecuaria en El Salvador / Propuesta de Fortalecimiento: Experiencias PRODEMOR CENTRAL Ampliación*. Primer Informe. El Salvador. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y Ministerio de Agricultura y Ganadería.

el desempeño alcanzado en diferentes áreas de gestión resultó mal valorado, “*obteniendo un promedio general de 1.42, en una escala máxima de 5. Situación que equivale a decir que las áreas de gestión de las cooperativas agropecuarias son consideradas como muy deficientes*”.

Sobre la base de dichas consideraciones y en un afán por consolidar la sostenibilidad de las organizaciones cooperativas que recibieron recursos de coinversión para la implementación de planes de negocio, el Proyecto apoyó la formulación de *Diagnósticos de Necesidades de Capacitación (DNC)* que permitieron formular 59 *Planes de Transferencia de Capacidades Empresariales* para igual número de organizaciones, en donde se resumen de acuerdo a las necesidades de cada cooperativa, las diferentes expresiones de formación desde una perspectiva de cadena productiva, proponiendo intervenciones en los eslabones de producción, procesamiento y comercialización, e incluyendo otras áreas de acción relevantes para garantizar una inserción efectiva en las dinámicas territoriales, tales como la articulación con actores locales, búsqueda de socios estratégicos, el fortalecimiento de aspectos relacionados con administración y finanzas y el desarrollo de capacidades para mejorar las condiciones de participación en los mercados bajo condiciones de competitividad, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la gestión cooperativa y su sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, los *Planes de Transferencia de Capacidades* facilitan las condiciones para un crecimiento endógeno, en donde las mismas organizaciones son autogestionarias de sus procesos de formación para potenciar el crecimiento a nivel local y territorial, especialmente porque permiten transferir y desarrollar conocimientos acordes a las competencias de sus integrantes, marcando el inicio de modelos de gestión con visión de mediano y largo plazo, sólidos y sostenibles.

Considerando los elementos anteriores y sobre la base de los resultados obtenidos en diferentes evaluaciones de impacto realizadas para determinar el alcance de las intervenciones del Proyecto, es factible hacer las siguientes valoraciones en torno a la sostenibilidad de las intervenciones:

- ***Sostenibilidad Económica y Financiera.*** Las evaluaciones sobre *Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados*, determinaron que el 92% de las iniciativas de negocios se encontraban operando posterior al cierre del Proyecto, mientras que un 5.9% se encontraba finalizando trámites administrativos para iniciar operaciones formales, habiendo mantenido un flujo regular y creciente de ingresos durante un período de 4 años, por lo que es factible prever que las inversiones en este rubro se mantendrán sostenidamente, aun a pesar de los efectos que puedan derivarse de fenómenos climáticos y la misma situación de violencia que prevalece en el país.
- ***Sostenibilidad Ambiental.*** La región centroamericana continúa siendo afectada recurrentemente por una serie de fenómenos climatológicos con efectos devastadores en la agricultura. No obstante, la evaluación sobre *Aplicación de Tecnologías Agrícolas y Mejora de la Soberanía de Seguridad Alimentaria, en sub-Proyectos de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación*, permitió determinar que las personas han visto fortalecida su resiliencia a las condiciones adversas de variabilidad climática, a partir de la construcción de obras y utilización de prácticas que contribuyen a la conservación de los recursos naturales (suelo y agua), las cuales han sido *adoptadas* por parte de las familias, ya que continuaban aplicándose aún después del cierre técnico del Proyecto, siendo las de uso más generalizado, la construcción de *barreras muertas y terrazas individuales*, el *manejo de rastrojos* y siembra de *cercas vivas*. La selección de estas formas de conservación, por sobre otras que también fueron promovidas a través del Proyecto, se explica por el bajo costo requerido para su implementación, por lo que es factible prever que continuarán implementándose.

- **Sostenibilidad Institucional.** Las organizaciones se encuentran articuladas a instituciones locales de carácter permanente, especialmente a nivel de las entidades político administrativas a nivel territorial, en donde el MAG ha logrado consolidarse como una de las principales entidades rectoras del tema de desarrollo rural a nivel del sector público institucional, garantizando la continuidad de intervenciones similares en concordancia con las nuevas prioridades de política macroeconómica y de política sectorial orientadas al combate de la pobreza rural.
- **Sostenibilidad Social.** El Proyecto implementó un modelo de intervención para el desarrollo endógeno, sustentado en la creación de condiciones que permitiesen la gobernanza social de las diferentes iniciativas implementadas, las cuales han sido articuladas a los modelos de crecimiento territorial sobre la base del cuidado y la protección al medio ambiente y los recursos naturales, al mismo tiempo que contribuyen a dinamizar económicamente las economías locales a través de la generación de ingresos y formas dignas de empleo, por lo que es factible prever que las capacidades de autogestión y el proceso de desarrollo en las comunidades continuarán fortaleciéndose en torno a dichas iniciativas, avanzando en su consolidación y articulación territorial.
- **Sostenibilidad Política.** A pesar de la existencia de sesgos ideológicos respecto a las autoridades administrativas locales, que han incidido directamente en las condiciones de implementación de algunas iniciativas productivas, las organizaciones han mostrado signos evidentes de administrar esas “situaciones de crisis”, sobre la base del uso de mecanismos de contraloría social que ponen en evidencia el uso de prácticas coercitivas y de represión social que aún suelen aplicarse en los territorios, logrando la prevalencia de sus derechos económicos por sobre intereses políticos, por lo que es factible prever que dicha condición no será una limitante en el normal desarrollo de las acciones comunitarias.

En términos generales, aunque es muy probable que la continuación de algunos beneficios generados se garantice más allá de la finalización del Proyecto, el desempeño en términos de sostenibilidad se considera ***moderadamente satisfactorio (4)***, puesto que existe cierto grado de apropiación de los beneficiarios de las intervenciones y del mismo Gobierno, pero aún es necesario establecer acuerdos más sólidos entre las partes interesadas.

F. Lecciones Aprendidas y Generación de Conocimiento

La adecuación en los cambios de diseño, introducidos con el afán de conferirle un mayor sentido de *pertinencia* a las intervenciones del Proyecto, derivó en la implementación de una serie de abordajes metodológicos y de instrumentos de intervención que podrían considerarse *pioneros* o de tipo *piloto* en el contexto nacional, generando una serie de aprendizajes importantes de valorar para futuras intervenciones en áreas similares:

(i) **Las intervenciones desarrolladas en relación con el tema de juventud rural deben ser evaluadas constantemente, con el fin de determinar si los mecanismos de intervención desarrollados son pertinentes**, o en su defecto, si necesitan ser ajustados para responder de una forma más efectiva a la diversidad de intereses y necesidades sentidas en este segmento de población. Establecer un conocimiento preciso en torno a los intereses de la juventud rural como agentes dinamizadores de la ruralidad y sus preferencias para articularse productivamente en actividades agropecuarias, pesqueras u otro tipo de acciones no necesariamente agrícolas, son determinantes para adecuar las metodologías, mecanismos y criterios para una atención incluyente y diferenciada - incluso a nivel territorial-, en función de las necesidades, condiciones y habilidades específicas, al mismo tiempo que se avanza en el establecimiento de una agenda de trabajo concertada con los

diferentes actores locales e instituciones que trabajan en favor de este segmento poblacional, con el fin de conferirle un carácter más integral a las intervenciones y una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Desarrollar modelos de intervención sustentados en el uso más amplio de posibilidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (TIC), sin limitarse al uso de comercial de internet y de otras redes sociales, es un elemento que debe valorarse para el desarrollo de una agricultura más competitiva y rentable a través de la cual los jóvenes puedan sentirse comprometidos desde una perspectiva de relevo generacional. Esto pasa también, por la revisión del marco normativo y legal vigente en torno a la juventud, para determinar si el trabajo que el MAG realiza en favor de la juventud rural, se encuentra delimitado específicamente dentro de sus competencias institucionales, lo cual puede tener implicaciones importantes en términos de la asignación -o denegación- de recursos presupuestarios y más aún, en términos de la falta de delegación de responsabilidades institucionales.

(ii) La utilización de la figura de *Unión de Personas (UDP)* resultó de difícil administración en el contexto del desarrollo de emprendimientos juveniles. La figura legal de *Unión de Personas* fue establecida por el Ministerio de Hacienda con fines tributarios, razón por la cual no se les considera como personas jurídicas, puesto que solamente representan contratos de asociatividad para desarrollar un negocio particular. Desde las etapas iniciales para la adopción de esta figura administrativa, pasando por la inscripción en el Sistema de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, en donde adquieren todos los derechos y obligaciones sustantivas y formales, inherentes a los sujetos pasivos semejables a las personas jurídicas, hasta el mismo proceso de administración de la figura que les obliga al uso de registros especiales para establecer su situación tributaria, incluyendo los registros para el control y pago del IVA, los *grupos emprendedores* mostraron serias limitaciones y problemas que les colocaron recurrentemente en situación de insolvencia fiscal, lo que propició que muchos de ellos optaran por la disolución de esta figura, manteniendo los emprendimientos en carácter “informal”. Esto puede poner en situación de riesgo el funcionamiento y sostenibilidad de los emprendimientos desarrollados por los jóvenes, al hacerles perder oportunidades de crecimiento y de negocios con proveedores o clientes que tienen calidad de empresarios “formales” y solicitan la expedición de documentos tributarios como créditos fiscales o facturas para realizar las transacciones pretendidas, por lo cual, esta figura legal debe reconsiderarse como mecanismo para la transferencia de fondos de capital semilla, en grupos de emprendedores demasiado incipientes.

(iii) El diseño de mecanismos de intervención para el fomento de modelos de negocios inclusivos, debe sustentarse en una mejor interpretación y conocimiento sobre las formas de participación de las mujeres y jóvenes, profundizando en los roles que desempeñan dentro de los procesos productivos y de transformación, además de comprender los mecanismos de acceso, control y propiedad de los recursos organizacionales, confiriendo un especial énfasis en la interpretación de aquellos mecanismos que restringen o limitan su participación equitativa dentro de los modelos productivos desarrollados en los territorios. En este sentido, la “*Propuesta para la incorporación del Enfoque de Género en las Cadenas Productivas*” junto con la metodología de *acciones afirmativas*, fueron herramientas vitales para la posterior formulación de planes de negocios que permitieron a priori, identificar mecanismos de intervención o acciones complementarias para el fomento de una participación inclusiva.

(iv) Fortalecer a las mujeres rurales es la mejor manera de multiplicar el bienestar familiar. El éxito del enfoque metodológico para las intervenciones en *seguridad alimentaria y nutricional e infraestructura social* se fundamenta en el abordaje de la *familia* como unidad de intervención, lo cual propició una alta participación de mujeres -y especialmente de jefas de hogar-, en los procesos de toma de decisiones sobre las acciones y apoyos requeridos en función de las necesidades

específicas de su núcleo familiar y condiciones de la comunidad, facilitando su acceso a los activos productivos a través de la dotación de incentivos agrícolas, tecnologías de producción agrícolas o pecuarias, procesos de formación integral para el desarrollo de capacidades y habilidades, y la selección del tipo de infraestructura social requerida, con la consecuente reducción de inequidades en la distribución de los recursos productivos por los roles sociales diferenciados entre hombres y mujeres. Cuando se les genera igualdad de condiciones en el acceso a los recursos, oportunidades de obtención de ingresos y formación, la producción agrícola, disponibilidad y acceso a los alimentos aumenta y el número de personas en condiciones de vulnerabilidad alimenticia disminuye.

(v) Los procesos de evaluación de impacto de los Proyectos, deben apoyarse en el establecimiento de mecanismos descentralizados y autogestionados en torno al uso de herramientas de seguimiento y evaluación, a través de las cuales, las organizaciones atendidas pueden contribuir a la identificación y visibilización oportuna de impactos que están siendo generados a nivel de sus comunidades, incluso de aquellos no previstos o contemplados en los documentos originales de diseño; generando a través de ello un proceso de apropiación y de empoderamiento que contribuye a la sostenibilidad de los resultados. Es recomendable que se confiera un especial énfasis de atención al desarrollo de estos mecanismos de participación activa, utilizándolos de forma complementaria con otras metodologías de transparencia y rendición de cuentas. Estos procesos deben ser guiados metodológicamente a través del conocimiento experto de las unidades de seguimiento y evaluación, y ejecutados de preferencia a través de estructuras internas diferentes a las tradicionales figuras de administración dentro de las organizaciones (para evitar ser juez y parte), incluyendo la asignación presupuestaria de una partida mínima de recursos (5% del presupuesto aprobado) en apoyo al desarrollo de dichas actividades. El establecimiento de un sistema permanente y estandarizado de seguimiento de los resultados internos, fortalecería los procesos de evaluación de mayor escala, mediante un registro sistemático de resultados y el soporte de evidencias de los mismos.

(vi) La gestión de las Cartas Acuerdo y manejo financiero debe sustentarse en el uso de tecnologías informáticas que generen información confiable y oportuna. Dada la magnitud de los recursos transferidos a las organizaciones y la tendencia a que futuras operaciones se diseñen sobre la base de mayores transferencias, en un contexto de dispersión geográfica y creciente número de organizaciones con diferentes capacidades de gestión financiera, los equipos gerenciales deben disponer de herramientas tecnológicas que garanticen un seguimiento efectivo y oportuno en torno al uso – o falta de uso- de los recursos transferidos a las organizaciones, especialmente por la misma atomización que suele realizarse de los recursos en función de las compras y adquisiciones de pequeña cuantía. Disponer de información oportuna y veraz, es determinante para garantizar que los subproyectos sean implementados en tiempo y forma, además de ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones oportunas en torno a la superación de obstáculos que puedan interferir en su ejecución. Ello incluye el seguimiento a los aportes de contrapartida generalmente en especies, los cuales no suelen ser objeto permanente de seguimiento y solamente requeridos para su contabilización en las etapas finales de implementación de las iniciativas productivas.

(vii) La metodología de grupos de ahorro es efectiva para la generación de bienestar, principalmente entre mujeres y jóvenes rurales. Los recursos obtenidos a través de este mecanismo no suelen ser utilizados principalmente para el desarrollo de actividades agrícolas y pecuarias, sin embargo, representan una importante fuente de financiamiento para desarrollar actividades comerciales generadoras de ingresos y cubrir otras necesidades de índole personal -como educación y salud-, contribuyendo con ello al fortalecimiento de la integración familiar y la cohesión del tejido social, especialmente entre mujeres jóvenes y mujeres adultas, quienes representaron el 29.6% y 47.5% de la membresía total, respectivamente. Las inversiones requeridas para su fomento suelen ser mínimas respecto a los efectos multiplicadores que suelen generarse en términos de retorno económico y social en las comunidades rurales.

G. Conclusiones y Recomendaciones

A pesar de haberse insertado operativamente en un entorno de políticas macroeconómicas y sectoriales diferentes al que le dieron origen, las intervenciones del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación fueron congruentes con su *finalidad* de contribuir a la reducción de los niveles de pobreza en todas sus formas de expresión. El último *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018*, destaca que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) avanzó progresivamente desde el año 2014, pasando de 0.657 a un índice de 0.660 en 2017, equivalente porcentualmente al 85% de la meta global establecida para el Proyecto.

De acuerdo con el *Informe de Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*, el Gobierno de la República de El Salvador mostró avances importantes en torno al combate de la pobreza y mejora de la seguridad alimentaria, destacando una reducción en el porcentaje de los pobladores que obtenían ingresos iguales o menores a USD 1.90 diarios, pasando de 9.3% en 2014 a 7.5% en 2017, siendo a nivel de la región centroamericana y de México, el país donde más rápidamente se han reducido los valores porcentuales de personas bajo esa condición; al mismo tiempo que se redujeron las brechas de desigualdad medidas a través del coeficiente de Gini, el cual pasó de 0.38 en 2014 a un índice de 0.34 en 2017, para colocarse como el país con menores niveles de desigualdad en la región, según dicha fuente. Acciones no menos importantes durante el período analizado, están relacionadas con mejoras en el autoabastecimiento de granos básicos y la reducción de las pérdidas económicas generadas por la variabilidad climática en el sector agropecuario.

En base al cumplimiento de las metas establecidas en cuanto al *objetivo general de incrementar el capital humano y social de las personas en condición de pobreza, a la vez que su producción, empleo e ingresos, mientras rehabilitan y manejan sus recursos naturales de manera racional, en un contexto de estructuras institucionales consolidadas de desarrollo rural*, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación alcanzó un nivel de **desempeño satisfactorio**, habiendo superado con porcentajes mayores al 100% diez de sus principales indicadores de MML y en dos de ellos, se alcanzaron niveles de cumplimiento alto, con porcentajes cercanos al 100% de la meta programada, aún a pesar de haberse visto sometido a un entorno desfavorable que retrasó su implementación y redujo significativamente la disponibilidad de recursos en más de USD 3.8 millones, principalmente como producto de la persistencia de una tasa de cambio que afectó negativamente la conversión de Euros a Dólares; por lo que es factible afirmar, que el nivel de desempeño alcanzado derivó de la implementación de acciones oportunas de gestión interna, la adecuación en el uso de metodologías participativas de intervención, la articulación de esfuerzos interinstitucionales para la complementariedad de recursos a nivel territorial -incluyendo la participación activa de algunos gobiernos municipales-, así como, las contribuciones adicionales en recursos de contrapartida que las organizaciones aportaron, en muchos casos superando significativamente los montos requeridos de conformidad con la normativa del Proyecto.

Las evaluaciones realizadas para conocer los resultados de las intervenciones del Proyecto en sus diferentes áreas de acción, permitieron determinar entre otros, los siguientes *impactos relevantes*: USD 12.5 millones obtenidos en ingresos brutos en un período de 4 años, a nivel de las iniciativas de negocios y microempresas rurales, incluyendo la generación de 786 nuevos empleos permanentes y el mantenimiento de 879 adicionales, a nivel de las principales cadenas productivas fortalecidas; 57.3% de un total de 1,351 becarios lograron empleo (temporal o permanente) e iniciaron emprendimientos a través de los cuales obtienen ingresos regularmente, de los cuales el 49.3% corresponde a mujeres jóvenes; 72% de los productores y productoras atendidas a través de iniciativas de seguridad alimentaria continúan aplicando algún tipo de tecnologías mejoradas para la producción, sustentables con el medio ambiente, equivalente a un total de 8,686 personas ejerciendo dichas prácticas; y finalmente, el 69.4% del total de familias que recibieron asistencia técnica en seguridad

alimentaria, afirma producir alimentos en cantidades suficientes para cubrir las necesidades alimenticias de sus núcleos familiares, además de obtener excedentes de producción que son comercializados localmente, lo que corresponde a un total de 4,951 familias en mejores condiciones de acceso y disponibilidad de alimentos.

De conformidad con los indicadores mandatorios de evaluación del FIDA vinculados a la agenda 2030, el Proyecto ha propiciado cambios significativos en términos de movilidad económica, transformación de los sistemas productivos de familias en condiciones de inseguridad alimentaria y nutricional, al mismo tiempo que se fortalecieron las condiciones de resiliencia ambiental, en favor de 23,565 habitantes del sector rural.

Como se indicaba anteriormente (Sección E), el *Diagnóstico sobre la Gestión Cooperativa Agropecuaria en El Salvador / Propuesta de Fortalecimiento: Experiencias PRODEMOR CENTRAL Ampliación*, puso en evidencia las debilidades en las capacidades de gestión administrativa y financiera de las cooperativas. A nivel de áreas de gestión específicas, el *área de recursos humanos* fue la de más bajo desempeño, producto de la falta de personal capacitado, el uso limitado de TIC que suelen restringirse fundamentalmente al control de inventarios y registros contables, así como la falta de idoneidad del personal designado, en cuanto a las habilidades requeridas para una eficiente gestión administrativa; el *área de mercadeo y ventas* fue la segunda menor evaluada por las evidentes debilidades en el establecimiento inadecuado de costos y precios de los productos, poca capacidad de negociación, escaso valor agregado y la falta de aplicación de estrategias comerciales; a nivel del *área de logística y distribución*, las cooperativas se enfrentan a un deficiente control de inventarios, falta de recursos de capital y el excesivo acceso a mercados informales, en ausencia de aplicación de estrategias de logística y distribución; finalmente el área mejor ponderada pero aún con niveles de desempeño deficientes, corresponde a *contabilidad y finanzas*, en donde prevalecen problemas relacionados con el poco conocimiento y aplicación de normas contables que obliga a tercerizar dichos servicios, exponiéndoles al uso de prácticas indebidas y poco transparentes en el uso de los recursos. Estos elementos deben ser valorados fuertemente para futuras intervenciones, desde una perspectiva de sostenibilidad económica y buscar el desarrollo de mecanismos para el fortalecimiento de dichas actividades, bajo la figura de un programa permanente y sistemático de formación.

A la fecha de la presente evaluación, PRODEMOR CENTRAL Ampliación se posiciona institucionalmente como el Proyecto con mayor incidencia en el desarrollo de mecanismos de participación y empoderamiento de la mujer rural, con una participación equivalente al 53.4% del total de personas beneficiadas; mientras que los esfuerzos realizados junto con los proyectos PRODEMORO, PRODEMOR CENTRAL (728-SV) y el Programa Amanecer Rural, para la implementación de un modelo integracionista que generase espacios reales de participación para la juventud rural en El Salvador, se consolidaron después de ocho años a través de la conformación de la *Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador* (AREJURES), la primera instancia de su tipo a nivel nacional, integrada por 13 redes territoriales y el *Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas de El Salvador* (CONAJIS), con una representatividad total estimada de más de 4,500 jóvenes del sector rural. Considerando que no existe iniciativa de similar magnitud en Centroamérica, El Salvador se configura como el principal escenario de referencia a nivel regional en términos de formulación de políticas inclusivas para la juventud rural, logrando la consolidación de una estrategia de participación y empoderamiento que, partiendo de las necesidades explícitas a nivel local, logró trascender hacia espacios mayores de participación nacional, en donde los jóvenes ahora son protagonistas en la solución de sus problemas y en el desarrollo económico de sus territorios.

Para efecto de futuras intervenciones, se recomienda que los ejecutores de proyectos de similar magnitud, confieran especial énfasis al desarrollo de mecanismos que fomenten la participación activa de las organizaciones beneficiadas, especialmente en aspectos relacionados con mecanismos

de seguimiento y evaluación participativos que permitan la identificación y visibilidad oportuna de los impactos generados a nivel de la comunidad (apropiación de resultados); además de establecer el uso de instrumentos financieros para el monitoreo y seguimiento gerencial de los recursos transferidos a las organizaciones, a fin de garantizar un seguimiento expedito y eficiente en el uso (o falta de uso) de los mismos, dada la importancia de su magnitud y la atomización que suele realizarse en función de las compras y adquisiciones de pequeña cuantía. Ello incluye el seguimiento a los aportes de contrapartida generalmente en especies, los cuales no suelen ser objeto permanente de seguimiento y solamente requeridos para su contabilización en las etapas finales de implementación de las iniciativas productivas.

Una buena práctica para contribuir al objetivo de una mejor fiscalización y control de los recursos administrados por las organizaciones, se sustenta en la implementación de ejercicios regulares de evaluación en terreno (spot check), seleccionando intervenciones de forma aleatoria y sorpresiva, para determinar la aplicación de las directrices institucionales en torno al uso de los recursos, sobre la base de prácticas transparentes, responsables y competitivas en la asignación de los procesos de compra y contratación de servicios locales, apoyándose en la utilización de mecanismos de rendición de cuentas como una práctica habitual de transparencia en el ejercicio financiero de la organizaciones.

Apéndice 1: Términos de Referencia de la Misión de Cierre

TÉRMINOS DE REFERENCIA

El Salvador

Misión de terminación

PRODEMOR Central-Ampliación

Fechas: del 13 al 17 de mayo 2019

A. Antecedentes

Al llegar a la fecha de finalización de un proyecto apoyado por el FIDA, se realiza conjuntamente con el Gobierno, una misión para analizar los resultados logrados a través de las intervenciones del proyecto para fines de rendición de cuentas y aprendizaje. El proceso también debe ayudar a reflexionar sobre el desempeño, obtener lecciones aprendidas y analizar el avance de la estrategia de salida.

El proceso de revisión de la finalización se rige por el marco metodológico establecido en las Directrices de Revisión de la Finalización del Proyecto del FIDA.

Actualmente, se encuentra en proceso de cierre en el país, el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR Central-Ampliación), financiado únicamente por el Fondo Fiduciario Español (Convenio de Préstamo E-6-SV), el cuál es gestionado por el FIDA. Este proyecto cuenta con apoyo en la gestión financiera y en materia de adquisiciones por parte del Proyecto de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de memorando de entendimiento con el Ministro de Agricultura y Ganadería (MAG).

Durante la misión se dará seguimiento a al proceso de cierre, para asegurar que se cumplan con todos los compromisos establecidos en su respectivo convenio de financiación, así como garantizar el reporte de los resultados de producto y efectos, así como en lo referente a los temas administrativos, financieros y de auditoría.

Para continuar estrechando la alianza de colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el FIDA ha invitado a personal de dicha agencia a participar durante la misión.

B. Objetivos de la Misión

- i. Analizar el avance y brindar orientaciones para la finalización exitosa del ITP del PRODEMOR Central-Ampliación.
- ii. Analizar el avance y brindar orientaciones para la finalización exitosa de la evaluación final del PRODEMOR Central-Ampliación.
- iii. Analizar el avance de los procesos de cierre de financiero y recuperación de fondos del anticipo.

Apéndice 2: Lista de Personas con Quienes se Reunieron y Agenda de la Misión

Lista de personas y Organizaciones

No.	Nombre	Cargo
1	Juan Diego Ruiz	Gerente de Programas para El Salvador y jefe del Hub para Mesoamérica y el Caribe - FIDA
2	Oscar Grajeda	Oficial de Programas - LAC y Coordinador de la Misión - FIDA
3	Rosa Amelia de Martínez	Consultora Enlace para El Salvador – LAC - FIDA
4	Erayda Briceño	Consultora Especialista en Asuntos Financieros-FMD - FIDA
5	René López Steiner	Consultor Especialista en Adquisiciones – LAC - FIDA
6	Héctor Iván Borja	Director Ejecutivo PCA
7	Julio Alfonso Chew Serrano	Gerente Administrativo Financiero - PCA
8	Reina Noemí Moreira Escamilla	Consultora Individual para elaboración de ITP - PCA
9	Ana María López Morán	Consultora Individual para elaboración de ITP - PCA
10	Martha Débora Aguilar Contreras	Consultora Individual para elaboración de ITP - PCA
11	Rubén Arnulfo Santamaría Martínez	Consultor Individual para elaboración de ITP - PCA
12	César Alexander Leiva Estrada	Técnico en Seguimiento – UPSES - PCA
13	Arely Reyes Reynado	Técnica en Seguimiento – UPSES - PCA

Organizaciones participantes en grupos focales (La Libertad, 13-05-19):

- 1) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Libertad (ACALI de R. L.)
- 2) Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Las Sirenas de R. L.
- 3) Asociación de Desarrollo Comunal Los Lotes.
- 4) Asociación para el Desarrollo Integral de las Mujeres de La Libertad (AMPR).
- 5) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos.
- 6) Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Ostreros del Majahual de R.L.
- 7) Asociación de Tortugeros Playa Los Pinos (ATOPLOC).
- 8) Asociación para la Conservación de las Tortugas Marinas de Playa San Blas (ACOTOMSAB).
- 9) Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples El Mero de R.L.

Organizaciones participantes en grupos focales (Chalatenango, 14-05-19):

- 1) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Higueral de R.L.
- 2) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Maíz Sagrado Silvia Gregory de R.L.,
- 3) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Teosinte Semillas Sagradas de R.L.
- 4) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Encino de R.L.
- 5) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Grano de Oro Cerro Negro de R.L.

Agenda de la Misión
 Fechas: del 13 al 17 de mayo 2019

DIA/HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE/S	PARTICIPANTES
Lunes 13			
<i>Equipo 1</i> 6:00 am	Visita de campo: como parte de la visita de campo, se realizará una dinámica participativa con representantes de organizaciones apoyadas por el Proyecto. El propósito es analizar desde fuentes primarias los temas de los ratings clave del ITP.	Rosy Martínez	Miembros Equipo PCA, Representantes de organizaciones
15:30	Retorno Equipo 1 al Hotel Las Magnolias	PCA	
<i>Equipo 2</i> 8:00 – 16:00	Apoyo al cierre financiero del Proyecto (aspectos administrativos, financieros, adquisiciones, auditorías)	Erayda Briceño y René López (virtual)	Miembros del equipo administrativo financiero de PCA, Director.
16:00	Regreso del Equipo 2 de la Misión al Hotel Las Magnolias.	PCA	
Martes 14			
6:00	Visita de campo, zona norte del país. Se desarrollará una dinámica participativa con representantes de las organizaciones presentes en el territorio. Propósito: abordar temas de los ratings clave del ITP.	Rosy Martínez	Miembros Equipo PCA Representantes de organizaciones
15:30	Retorno del Equipo 1 a San Salvador.	PCA	
8:00 – 16:00	Equipo 2: continúa apoyo al cierre financiero.	Erayda Briceño y René López (virtual)	Miembros del equipo administrativo financiero de PCA.
16:00	Regreso equipo 2 a Hotel Las Magnolias	PCA	
Miércoles 15			
8:30 – 12:00	Presentación de Avances del ITP, por parte del Proyecto.	Equipo del PCA responsable del ITP	Equipo FIDA Equipo de PCA
12:00 – 13:00	Almuerzo		
13:00 – 16:00	Trabajo Bilateral	Equipo FIDA	Equipo de PCA
16:00	Regreso a hotel		
17:00 – 20:00	Equipo de Misión continúa con Ayuda de Memoria.	Equipo de Misión	
Jueves 16			
10:00 - 11:00	Trabajo bilateral		Equipo FIDA y PCA
Viernes 17			
09:30 – 11:00	Reunión de cierre y firma de Ayuda Memoria	Equipo de Misión	Equipo de Misión, equipo PCA, Director DGDR

Apéndice 3: Matriz de Calificación del ITP

NOMBRE DEL PROYECTO: PRODEMOR CENTRAL Ampliación	
ID DEL PROYECTO: E-6-SV	
FECHA DE APROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA: 25/04/12	
VIGENCIA: 23/01/14	
FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PROYECTO: 31/03/19	
FECHA DE CIERRE DEL PRÉSTAMO: 30/09/19	
PRÉSTAMO Y DONACIÓN DE FIDA: USD 14.84 Millones	
FINANCIAMIENTO TOTAL DEL PROYECTO: USD 18.93 millones	
AGENCIA IMPLEMENTADORA: Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador	
Criterio	Calificación del ITP
<i>Desempeño del Proyecto</i>	
– Relevancia	5
– Efectividad	5
– Eficiencia	5
– Sostenibilidad	4
<i>Impacto en la pobreza rural</i>	
– Ingresos y activos de las familias	6
– Capital humano y social y empoderamiento	5
– Seguridad alimentaria	6
– Productividad agrícola	4
– Instituciones y políticas	4
– Impacto global en la pobreza rural	5
<i>Criterios adicionales de evaluación</i>	
– Equidad de género y empoderamiento de las mujeres	6
– Acceso a mercados	4
– Innovación	5
– Potencial para ampliación	5
– Gestión ambiental y de los recursos naturales	5
– Adaptación al cambio climático	5
– Focalización y alcance	5
<i>Desempeño de los socios</i>	
– Desempeño de FIDA	5
– Desempeño del Gobierno	6
Logros generales del Proyecto:	5

Apéndice 4: Marco Lógico del Proyecto

El Salvador. MAG – PRODEMOR CENTRAL Ampliación
Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral – Ampliación

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR DE DESEMPEÑO/METAS/ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
Finalidad			
Se reducen los niveles de pobreza y pobreza extrema de las poblaciones rurales en las comunidades y municipalidades de las regiones Central y Paracentral.	1) Porcentaje de disminución en la prevalencia de la desnutrición infantil (RIMS).	Informe de la Encuesta RIMS	
	2) Porcentaje de hogares que incrementan su índice de activos en el hogar (RIMS).		
	3) El Índice de Desarrollo Humano del País aumenta de 0,73 a 0,78.	Informe de IDH de El Salvador	
Objetivo General del Proyecto (Seis años)			
Los pobres rurales de las regiones Central y Paracentral incrementan su capital humano y social; a la vez que su producción, empleo e ingresos, mientras rehabilitan y manejan sus recursos naturales de manera racional, en un contexto de estructuras institucionales consolidadas de desarrollo rural.	4) 40,000 usuarios directos participan de los procesos e inversiones de desarrollo integral del proyecto, incluyendo al menos 30% de mujeres rurales.	Informe del Estudio de Base (1er año)	La Voluntad política e institucional del MAG favorece la estrategia y la ejecución ágil del Programa
	5) 500 grupos, organizaciones, y asociaciones de desarrollo comunitario (Adescos) mejoran sus capacidades organizacionales y de autogestión. Se incluyen las comunidades de tradición indígena.	Reporte de repetición del estudio base (6to. Año)	El CAFTA y el Acuerdo de Asociación de Centro América con la Unión Europea favorecen el mejoramiento de la competitividad y de las exportaciones agropecuarias
	6) 65% de los productores agropecuarios aplican tecnologías mejoradas en la producción, rehabilitación de recursos naturales (suelos, agua).	Informe de Evaluación de Medio Término	El contexto macroeconómico del país permanece estable
	7) 200 mujeres en comités y posiciones de decisión.	Informe de Evaluación final de impactos	
	8) 195 negocios/empresas rurales operando al final del 3er año.	Reportes del Sistema de SyE	
	9) 65% de las asociaciones y microempresas rurales fortalecidas, generan mayores ingresos, manejando negocios rentables y accediendo sosteniblemente a los mercados nacionales e internacionales.	Informes de resultados de 2do. Nivel del RIMS (a partir del 3er. Año)	
	10) 65% de las familias de productores/as rurales mejoran su soberanía de seguridad alimentaria a través de la disponibilidad y acceso (físico y económico) sostenible a alimentos básicos.		
	11) 35% de los jóvenes titulados en ramos técnicos se insertan en el mercado laboral y 10% inician emprendimientos rurales rentables, siendo el 30% de mujeres.		
	12) Proyectos de desarrollo rural del MAG mejoran y armonizan sus sistemas de P/S&E al final del 3er año.		

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR DE DESEMPEÑO/METAS/ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
Componente: Desarrollo de Capital Humano y Social			
Resultado Uno			
Desarrollo de capital humano y social			
Las capacidades de participación, toma de decisiones y gerenciales de las comunidades rurales, asociaciones de productores y prestadores de servicios, fortalecidas. Se detona un proceso de desarrollo centrado en las comunidades orientado al desarrollo incluyente y la modernización rural.	13) 200 asociaciones de productores/as fortalecen sus capacidades organizativas y de gestión para el desarrollo productivo, económico y social, siendo al menos 40% de sus integrantes jóvenes y de ellos 50% mujeres.	Registros y archivos de las organizaciones	Los recursos del gobierno central son presupuestados y canalizados a las municipalidades de manera oportuna
	14) 60 asociaciones formalizan su situación legal y otras 100 revisan y actualizan sus documentaciones de constitución.	Informes de S&E	Los recursos asignados por el proyecto a las inversiones detonadoras de desarrollo generan acciones concurrentes a nivel municipal.
	15) 80% de las asociaciones comunales, fortalecen sus capacidades de gestión y coordinación, vinculándose con las Municipalidades y otros entes de desarrollo.	Informes de evaluaciones	
	16) 60% de las asociaciones aumenta la membresía y la participación de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones.	Planes integrales de las organizaciones	
	17) 80% de las asociaciones apoyadas desarrollan planes integrales de desarrollo, con énfasis en la producción y encadenamientos empresariales.	Actas de reuniones	
	18) 80 Municipalidades de las regiones Central/ Paracentral mejoran sus capacidades de planificación e implementan planes de desarrollo territorial en función de cadenas de valor.		
	19) 40 Municipalidades fortalecen oficinas de la mujer y la juventud.		
	20) 600 jóvenes becarios (50% mujeres), estudian en ramos técnicos.		
	21) 50 promotores municipales rurales, capacitados.		
	22) 3,000 mujeres y jóvenes rurales e indígenas, capacitados para el autodesarrollo.		
	23) 10,500 familias de pobres rurales previenen infecciones gastrointestinales e irritaciones respiratorias y oculares por medio de la construcción de:		
	* 2,000 letrinas unifamiliares		
	* 2,000 aljibes para captación de agua de lluvia		
	* 4,000 estufas ahorradoras de leña		
* 2,500 módulos higiénicos			

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR DE DESEMPEÑO/METAS/ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
Componente: Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales			
Resultado Dos			
Apoyo a la producción sustentable			
Las capacidades de producción sustentable y competitiva de las asociaciones de desarrollo comunitario (ADESCOS), las unidades de producción familiar y las organizaciones de productores, efectivamente apoyadas y consolidadas.	29) 15,000 usuarios-beneficiarios directos con acceso a los servicios de asistencia técnica.	Informes de evaluaciones	Las condiciones climáticas adversas, e.g., lluvias erráticas o extremas; sequías, no impactan de manera severa los resultados esperados del proyecto
	30) 200 grupos organizados, asociaciones, Adescos, implementan proyectos bajo planes de producción sustentable	Informes de S&E	
	31) 50 organizaciones involucradas como proveedoras de servicios técnicos.	Planes de Manejo de Microcuencas	
	32) 120 agentes técnicos (Productores inductores comunitarios – PICs) ofreciendo servicios.		
	33) 120 fincas demostrativas activas, i.e., frutas, hortalizas.		
	34) 45 proyectos de producción agropecuaria, operan orientados al Mercado y bajo planes viable de negocio.		
	35) 70% de los productores/as aplican tecnologías agrícolas adaptadas al cambio climático: obras de conservación de suelos y agua, fechas de siembra, etc.		
	36) 70% de las organizaciones de productores/as de subsistencia, incrementan en 35% la producción de granos básicos destinada al autoconsumo y al mercado.		
Resultado Tres			
Rehabilitación y manejo de los recursos naturales			
Tecnologías mejoradas para la producción sustentable y la rehabilitación de los RRNN, adoptadas por las poblaciones rurales usuarias. Se contribuye de esta manera a revertir la deforestación, erosión de suelos y la degradación en general de los RRNN en el ámbito de las unidades de producción, las microcuencas y los municipios.	42) 6,000 usuarios con acceso a servicios de AT para la rehabilitación de los RNs (2,000 mujeres).	Informes de evaluaciones	Las condiciones climáticas adversas, e.g., lluvias erráticas o extremas; sequías, no impactan de manera severa los resultados esperados del proyecto
	43) 100 convenios establecidos entre propietarios y arrendatarios para la rehabilitación de los RNs.	Informes de S&E	
	44) 15 microempresas produciendo y comercializando material de vivero.	Planes de Manejo de Microcuencas	
	45) 4,140 has. de tierra rehabilitada (suelos y agua).		
	46) 10 proyectos de pago por servicios ambientales en ejecución.		
	47) 100 escuelas locales implementan programas de educación ambiental (con materiales innovadores).		
	48) No. de los productores/as reciben financiamiento para insumos de las obras y prácticas de conservación de suelos, con recursos no reembolsables del Fondo de Capitalización (Desarrollo y Modernización Rural).		
	48bis) No. de grupos, organizaciones y asociaciones de desarrollo comunitario reciben financiamiento para insumos de las obras y prácticas de conservación de suelos, con recursos no reembolsables del Fondo de Capitalización (Desarrollo y Modernización Rural).		

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR DE DESEMPEÑO/METAS/ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS Y RIESGOS
Componente: Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales			
Resultado Cuatro			
Desarrollo de negocios y microempresas rurales			
Capacidades empresariales de los usuarios organizados, desarrolladas y fortalecidas. Se establecen y modernizan negocios y microempresas rurales competitivas (agropecuaria y no agropecuarias), para los mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadenas de valor.	56) 450 microempresas rurales (agropecuarias y no agropecuarias) creadas y operando a través de planes de negocio (al menos 30% de mujeres y jóvenes rurales)	Informes de evaluaciones	Los precios y las ventajas competitivas de los productos (agropecuarios y no agropecuarios) y sus derivados son favorables
	57) 5,600 (aumentar) usuarios capacitados en habilidades de producción/ transformación (indicador RIMS);	Informes de S&E	
	58) 130 (aumentar) microempresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidadas (indicador RIMS).	Documentación de los planes de negocio	
	59) 160 organizaciones productivas/negocios rurales, constituidos legalmente (al menos 30% de grupos de mujeres).	Documentos y registros de los negocios	
Componente: Servicios Financieros Rurales			
Resultado Cinco			
Servicios Financieros Rurales			
Acceso a los servicios financieros y al crédito por los usuarios del proyecto, facilitado para la producción, transformación, comercialización y la exportación.	64) US 3.5 millones canalizados a través del Fideicomiso de Intermediación Financiera.	Registros y reportes de Servicios Financieros	Las Instituciones Financieras muestran apertura y participan de la estrategia de SFR del Programa
	65) 10 intermediarias financieras con 20 nuevas sucursales locales, expanden sus servicios a 20,000 familias de 40 municipios	Reportes de IFIs	
	67) 6,000 créditos activos al término del proyecto. Al menos 40% para mujeres, y 20% para jóvenes; involucrando al menos 3,000 productores agropecuarios/ microempresarios (indicador RIMS).	Convenios suscritos	
	68) 200 microempresas con acceso a crédito.	Archivos de las asociaciones	
	69) 300 comunidades rurales, financieramente organizadas para facilitar acceso a los servicios básicos financieros.	Informes de evaluación Informes del B.M.I.	
Componente: Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural			
Resultado Seis			
Coordinación de proyectos y fortalecimiento institucional para el desarrollo rural			
Las capacidades técnicas, operacionales y de coordinación interinstitucional del Ministerio de Agricultura, fortalecidas y consolidadas. Se busca operar a través de una Dirección General de Desarrollo Rural.	El Ministerio consolida la Oficina de Desarrollo Rural, con capacidad para coordinar y dar seguimiento a las estrategias integrales y los proyectos de desarrollo rural.	Memoria anual de actividades del MAG	El Ministerio apuesta continuidad y efectividad al proceso de reconversión institucional iniciado
	100 elementos técnicos capacitados en aspectos clave del desarrollo rural y de acceso a mercados/ microempresas (del ministerio, y de los proyectos de desarrollo rural).	Informes de consultorías	
	Estrategia de Gestión del Conocimiento y Comunicación del Ministerio, establecida.	Reportes de S&E	
	Los proyectos del FIDA armonizan y estandarizan sus Sistemas de PS&E, en el contexto de un Marco de Gestión de Resultados del Programa-País.	Informes de los foros y encuentros	

Apéndice 5: Fechas de las Misiones de Supervisión y de Seguimiento

El Salvador.
 PRODEMOR CENTRAL Ampliación
 Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral – Ampliación
Histórico de Misiones FIDA

No.	Tipo de Misión	Período de la Misión
1	Supervisión	26//05/14 – 30/05/14
2	Supervisión	06/10/14 – 10/10/14
3	Supervisión	07/04/15 – 10/04/15
4	Apoyo a la Implementación	03/11/15 - 06/11/15
5	Revisión de Cartera	16/05/19 – 20/05/15
6	Supervisión	05/09/16 - 09/09/16
7	Apoyo a la Implementación (Revisión de Cartera)	18/10/16 - 19/10/16
8	Apoyo Formulación del POA 2017	21/11/16 – 26/11/16
9	Revisión de Medio Término	19/02/17 - 02/03/17
10	Apoyo a la Implementación (Revisión de Cartera)	18/04/17 - 21/04/17
11	Apoyo a la Implementación (Revisión de Cartera)	12/07/17 - 13/07/17
12	Supervisión y apoyo a la Implementación (Soporte conceptual y Metodológico)	18/09/17 - 22/09/17
13	Apoyo a la Implementación (Formulación POA 2018)	30/10/17 - 03/11/17
14	Apoyo a la Implementación (Revisión de Cartera)	16/04/18 - 20/04/18
15	Apoyo a la Implementación – Revisión Técnica de Cartera (Soporte Conceptual y Metodológico)	09/07/18 - 13/07/18
16	Supervisión	01/10/18 - 05/10/18
17	Apoyo a la Implementación	11/02/19 - 14/02/19
18	Terminación	13/05/19 - 17/05/19

Apéndice 6: Resumen de Enmiendas al Acuerdo de Financiamiento

El Convenio de Financiación de la Facilidad Financiera de España E-6-SV fue objeto de una única enmienda durante la vida del proyecto, relacionada con la *reasignación de fondos por categoría de gasto*, a efecto de contar con los montos suficientes para llevar a cabo las inversiones y otros gastos necesarios para la realización de las actividades en función de las metas programadas, así como garantizar las adquisiciones y el pago de servicios hasta la finalización del Proyecto.

La enmienda fue aprobada por FIDA el 16/06/16, con la cual la distribución del Préstamo por categoría de gasto quedó según lo indicado en la tabla 11.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 11: Distribución del préstamo E-6-SV por categoría de gasto reasignada
(Valores en Euros y USD)

CATEGORÍAS Y ASIGNACIÓN		ASIGNACIÓN ORIGINAL		ASIGNACIÓN MODIFICADA	
		(EUROS)	(USD) 1/	(EUROS)	(USD)
I.	Infraestructura Social y Ambiental	1,560,000.00	2,077,030.80	1,560,000.00	2,077,030.80
II.	Vehículos y Equipos	70,000.00	93,200.10	70,000.00	93,200.10
III.	Capacitación	900,000.00	1,198,287.00	900,000.00	1,198,287.00
IV.	Convenios y Contratos de Servicios	1,730,000.00	2,303,373.90	2,175,589.00	2,896,644.46
V.	Fondos de Coinversión para el Desarrollo y la Modernización Rural				
a)	Fondos de Coinversiones de Inducción a la Producción Sustentable	2,110,000.00	2,809,317.30	1,664,411.00	2,216,046.74
b)	Fondos de Coinversiones de Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales	790,000.00	1,051,829.70	790,000.00	1,051,829.70
c)	Fondos de Coinversiones de Apoyo al Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	3,040,000.00	4,047,547.20	2,196,230.00	2,924,126.51
VI.	Salarios	340,000.00	452,686.20	1,360,300.00	1,811,144.23
VII.	Gastos Operativos	60,000.00	79,885.80	310,000.00	412,743.30
	No asignados	550,000.00	732,285.62	123,470.00	164,390.78
	TOTALES	11,150,000.00	14,845,443.62	11,150,000.00	14,845,443.62

1/: Al tipo de cambio contractual (1 € = USD 1.331430)

Apéndice 7: Costos Reales del Proyecto

1. Financiamiento y Ejecución por Fuente, Componente y Categoría

1.1. Préstamo E-6-SV

La Tabla 12 presenta la ejecución del Préstamo E-6-SV de la Facilidad Financiera de España, donde se observa que la ejecución mayoritaria se concentra en los componentes de DCHS, PSRMRN y DNMR, con el 75.3% del gasto total (17.8%, 32.6% y 24.9%, respectivamente), responsables de las operaciones técnicas del Proyecto. Por un lado, las categorías de “*convenios y contratos*” y “*fondo de inversiones*” representan el 64.5% del gasto total acumulado de esta fuente (25.4% y 39.1%, respectivamente), siguiendo las categorías de *salarios* con el 13.9% y *capacitación* con el 10.4%. El resto de categorías, con menor nivel de gasto, sirvieron de soporte logístico y operativo a la ejecución de las actividades técnicas del Proyecto.

1.2. Contrapartida del Gobierno

La contrapartida gubernamental tenía como propósito cubrir aquellos gastos en concepto de impuestos que no eran elegibles con los recursos del Préstamo. En ese sentido, la ejecución de esta fuente fue moderada, pero cubrió todas las necesidades de pago en el rubro antes referido. El hecho de contar con el PNUD como organismo internacional para la administración de los recursos del Proyecto, con régimen de exención para el pago de todo tipo de impuestos (inclusive del IVA), determinó que el uso de la contrapartida se viera sustancialmente reducido por la no generación de IVA en la mayoría de transacciones realizadas. La ejecución de esta fuente alcanzó un 17.0% del monto asignado en el diseño original, con la cobertura total de las necesidades generadas para ella. La Tabla 13 presenta el uso de la fuente GOES, por componente y categoría de gasto.

1.3. Ejecución Consolidada

Por la relevancia de la fuente de Préstamo en la ejecución del Proyecto, la tendencia consolidada del gasto, tanto por componente como por categoría, fue similar a la observada para la fuente de Préstamo, mostrando el 74.1% en los componentes de DCHS, PSRMRN y DNMR y un 65.7% acumulado en las categorías de *convenios y contratos* y *fondo de inversiones*. Le siguen la categoría de *salarios* con el 13.9% y *capacitación* con el 11.0%. La Tabla 14 muestra la ejecución consolidada de las dos fuentes de financiamiento.

2. Costos de Inversión y Operación del Proyecto

Con base en el diseño del Proyecto, la distribución de los costos indicaba la asignación de USD 12.85 millones para *costos de inversión* y USD 3.73 millones para *costos operativos*, con una relación de 77.5% y 22.5%, respectivamente.

La ejecución real de los recursos del préstamo y la contrapartida GOES refleja un incremento de uso en los *costos de inversión* y el efecto contrario en los *costos de operación*, bajando estos últimos a un 17.2% de los *costos totales* realmente ejecutados, lo que indica que hubo mayor eficiencia en el gasto al utilizar un menor monto de costos operativos para respaldar las actividades de carácter técnico que se destinaron directamente a la generación de los resultados programados. La Tabla 15 muestra la distribución de los costos programados y su ejecución real.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 12: Ejecución financiera total por categoría y componente. Fuente E-6-SV

(Valores en USD – al 30/06/19)

CATEGORÍA	COMPONENTE/UNIDAD								TOTALES
	DCHS	GEN	PSMRN	DNMR	SFR	Unidad Coordinadora del Proyecto			
						Fortalec MAG	UPSES	Dir/Admón.	
I- Infraestructura Socio Ambiental	895,342.31	0.00	12,272.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	907,614.34
II- Vehículos y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,455.61	2,457.82	62,578.86	73,492.29
III- Capacitación	142,273.34	592,100.17	389,524.96	63,492.45	59,005.92	12,630.64	35,556.02	3,365.82	1,297,949.32
IV- Convenios y Contratos	1,040,008.25	131,125.22	993,868.71	333,953.63	55,310.69	56,724.45	161,716.63	386,977.20	3,159,684.78
Va)- Fondos Coinversión Producción Sustentable	0.00	0.00	1,383,072.52	85,482.85	0.00	0.00	0.00	0.00	1,468,555.37
Vb) Fondos Coinv RRNN	0.00	0.00	943,640.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	943,640.37
Vc) Fondos Coinv Neg/MER	0.00	0.00	70,696.22	2,381,947.75	0.00	0.00	0.00	0.00	2,452,643.97
VI- Salarios	113,916.42	112,722.83	238,961.68	209,201.38	53,019.91	0.00	271,891.95	721,703.29	1,721,417.46
VII-Costos Operación	16,181.64	8,888.88	14,202.18	16,985.44	11,348.41	18,812.43	40,915.93	273,223.83	400,558.74
TOTALES	2,207,721.96	844,837.10	4,046,238.67	3,091,063.50	178,684.93	96,623.13	512,538.35	1,447,849.00	12,425,556.64

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 13: Ejecución financiera total por categoría y componente. Fuente GOES

(Valores en USD – Al 30/06/19)

CATEGORÍA	COMPONENTE/UNIDAD								TOTALES
	DCHS	GEN	PSMRN	DNMR	SFR	Unidad Coordinadora del Proyecto			
						Fortalec MAG	UPSES	Dir/Admón.	
I-Infraestructura Socio Ambiental	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II-Vehículos y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,036.16	0.00	1,596.09	2,632.25
III-Capacitación	11,833.02	45,341.55	10,389.87	3,633.04	360.56	1,297.90	3,294.52	379.27	76,529.73
IV-Convenios y Contratos	20,328.75	17,609.37	14,338.96	18,081.72	6,981.00	6,450.83	16,987.20	45,988.21	146,766.04
Va)- Fondos Coinversión Producción Sustentable	0.00	383.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	383.47
Vb) Fondos Coinv RRNN	0.00	0.00	1,690.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,690.00
Vc) Fondos Coinv Neg/MER	0.00	0.00	0.00	1,856.40	0.00	0.00	0.00	0.00	1,856.40
VI- Salarios	383.47	0.00	707.62	766.94	106.73	0.00	1,016.21	4,380.22	7,361.19
VII-Costos Operación	1,400.10	0.00	1,400.10	5,966.21	1,400.10	1,185.20	1,076.09	44,467.58	56,895.38
TOTALES	33,945.34	63,334.39	28,526.55	30,304.31	8,848.39	9,970.09	22,374.02	96,811.37	294,114.46

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 14: Ejecución financiera total por categoría y componente. Consolidado préstamo E-6-SV y GOES

(Valores en USD – Al 30/06/19)

CATEGORÍA	COMPONENTE/UNIDAD								TOTALES
	DCHS	GEN	PSRMRN	DNMR	SFR	Unidad Coordinadora del Proyecto			
						Fortalec MAG	UPSES	Dir/Admón.	
I- Infraestructura Socio Ambiental	895,342.31	0.00	12,272.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	907,614.34
II- Vehículos y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,491.77	2,457.82	64,174.95	76,124.54
III- Capacitación	154,106.36	637,441.72	399,914.83	67,125.49	59,366.48	13,928.54	38,850.54	3,745.09	1,374,479.05
IV- Convenios y Contratos	1,060,337.00	148,734.59	1,008,207.67	352,035.35	62,291.69	63,175.28	178,703.83	432,965.41	3,306,450.82
Va) Fondos Coinv-Prod Sust	0.00	383.47	1,383,072.52	85,482.85	0.00	0.00	0.00	0.00	1,468,938.84
Vb) Fondos Coinv RRNN	0.00	0.00	945,330.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	945,330.37
Vc) Fondos Coinv Neg/MER	0.00	0.00	70,696.22	2,383,804.15	0.00	0.00	0.00	0.00	2,454,500.37
VI- Salarios	114,299.89	112,722.83	239,669.30	209,968.32	53,126.64	0.00	272,908.16	726,083.51	1,728,778.65
VII- Ctos Operativos	17,581.74	8,888.88	15,602.28	22,951.65	12,748.51	19,997.63	41,992.02	317,691.41	457,454.12
TOTALES	2,241,667.30	908,171.49	4,074,765.22	3,121,367.81	187,533.32	106,593.22	534,912.37	1,544,660.37	12,719,671.10

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 15: Relación de la ejecución de costos de inversión y costos operativos. Período 2015-2019

(Valores en USD – Al 30/06/19)

CATEGORÍA	Presupuesto Según Diseño	Costos Finales de Ejecución
I- Infraestructura Socio Ambiental	2,077,030.80	907,614.34
II- Vehículos y Equipo	95,832.35	76,124.54
III- Capacitación	1,274,816.73	1,374,479.05
IV- Convenios y Contratos	3,043,410.50	3,306,450.82
Va) - Fondos Coinv-Prod Sust	2,216,430.21	1,468,938.84
Vb) - Fondos Coinv RRNN	1,053,519.70	945,330.37
Vc) - Fondos Coinv Neg/MER	2,925,982.91	2,454,500.37
Sin Asignación	164,390.78	0.00
TOTAL COSTOS DE INVERSIÓN (CI)	12,851,413.98	10,533,438.33
VI-Salarios	1,818,505.42	1,728,778.65
VII-Costos Operativos	1,907,524.22	457,454.12
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN (CO)	3,726,029.64	2,186,232.77
COSTOS TOTALES (ct)	16,577,443.62	12,719,671.10
RELACIÓN CO/CT	22.5%	17.2%

Nota: incluye Fondos del Préstamo E-6-SV y la Contrapartida GOES, según cifras contractuales.

3. Flujo de Desembolsos del Préstamo y Diferencial Cambiario

El Préstamo E-6-SV se hizo efectivo por medio de 23 desembolsos (2 en concepto de *anticipo a la cuenta especial* y 21 como reembolsos por gastos realizados), por un monto total de EUROS 11,146.76 miles, equivalente a USD 12,537.52 miles, que corresponde a una tasa de desembolso del 99.97%.

Respecto del monto contratado al equivalente en USD, la operación de desembolso significó un diferencial cambiario negativo, ocasionando una reducción en el flujo de fondos de USD 2.3 millones, que no se tuvieron disponibles para financiar las operaciones del Proyecto. Esto fue el resultado de que la tasa de cambio utilizada en la estimación establecida en el Convenio de Préstamo (USD 1.331430 por Euro) no fue alcanzada en ningún desembolso realizado, cuya tasa promedio fue de USD 1.124768 por Euro, con rango que osciló desde 1.058000 en la tasa de cambio más baja hasta 1.232000 en la tasa de cambio más alta utilizada. La Tabla 16 muestra el comportamiento de los desembolsos, tipos de cambio y diferencial cambiario de cada uno de ellos. La gráfica 6 muestra el comportamiento en la tasa de cambio efectiva y los diferenciales generados como pérdida cambiaria.

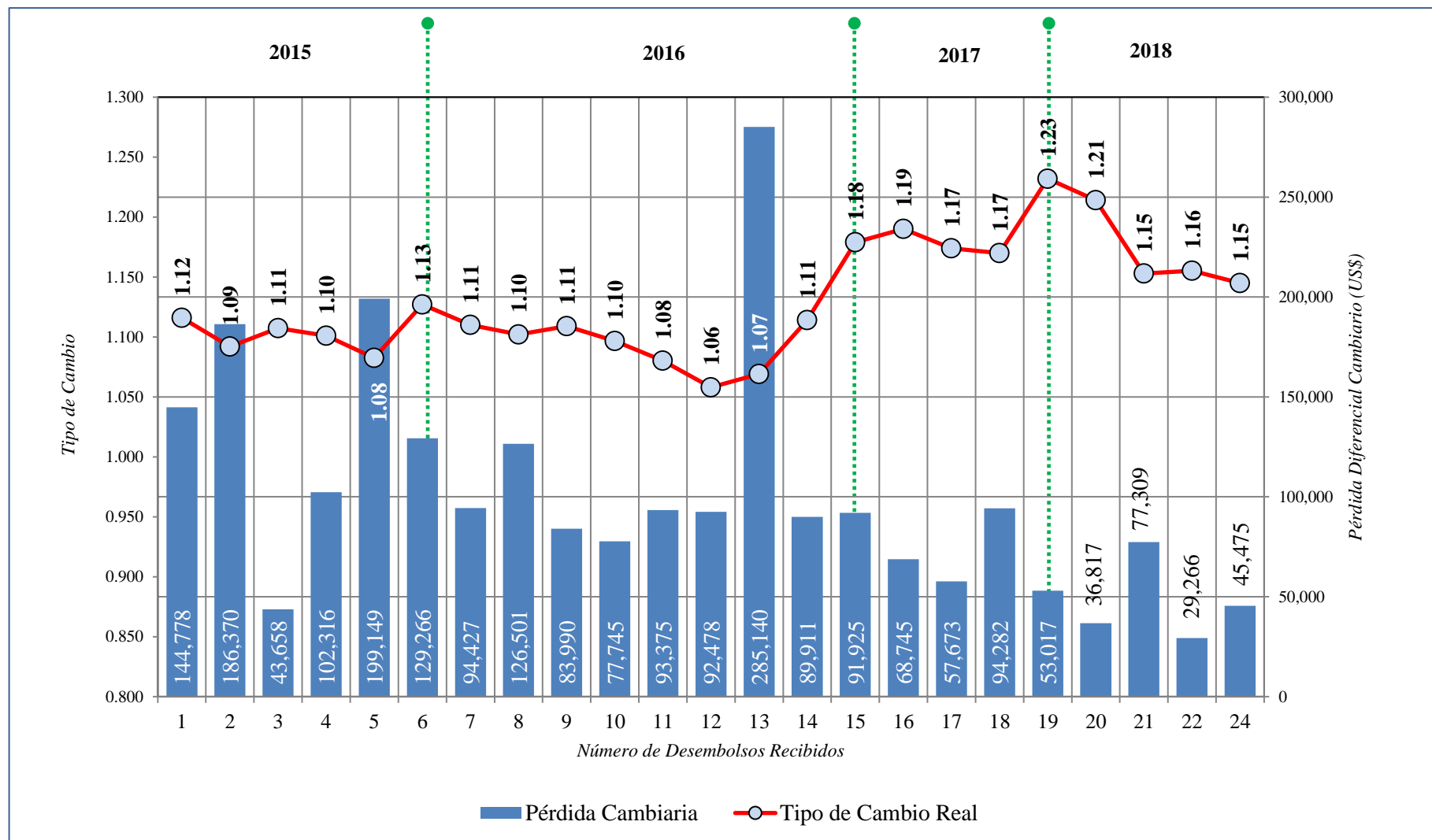
PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 16: Flujo de desembolsos y diferencial cambiario del préstamo E-6-SV. Período 2015-2019
(Valores en USD – Al 30/06/19)

DESEMBOLSO	EJECUTADO		TIPO DE CAMBIO		DIFERENCIAL CAMBIARIO (USD)
	EURO	USD	TEÓRICO	REAL	
1	672,043.01	750,000.00	1.331430	1.116000	(144,778.23)
2	778,388.28	850,000.00	1.331430	1.092000	(186,369.51)
3	194,790.49	215,691.51	1.331430	1.107300	(43,658.39)
4	444,021.94	488,868.16	1.331430	1.101000	(102,315.98)
5	800,020.17	866,021.83	1.331430	1.082500	(199,149.02)
6	632,323.43	712,628.50	1.331430	1.127000	(129,265.88)
7	426,443.06	473,351.80	1.331430	1.110000	(94,427.29)
8	551,370.62	607,610.42	1.331430	1.102000	(126,500.96)
9	377,601.44	418,760.00	1.331430	1.109000	(83,989.89)
10	330,929.99	362,864.73	1.331430	1.096500	(77,745.38)
11	371,525.39	401,284.57	1.331430	1.080100	(93,375.48)
12	338,214.73	357,831.18	1.331430	1.058000	(92,478.05)
13	1086,535.75	1161,506.72	1.331430	1.069000	(285,139.58)
14	413,516.69	460,657.59	1.331430	1.114000	(89,910.93)
15	603,063.29	711,011.62	1.331430	1.179000	(91,924.94)
16	486,073.48	578,427.44	1.331430	1.190000	(68,745.37)
17	366,341.48	430,084.90	1.331430	1.174000	(57,673.14)
18	584,041.17	683,328.17	1.331430	1.170000	(94,281.77)
19	533,212.19	656,917.42	1.331430	1.232000	(53,017.29)
20	313,520.37	380,613.73	1.331430	1.214000	(36,816.70)
21	432,790.41	498,920.78	1.331430	1.152800	(77,309.36)
22	166,067.93	191,841.67	1.331430	1.155200	(29,266.15)
23	(Reclasificación)				0.00
24	243,926.72	279,296.10	1.331430	1.145000	(45,475.26)
TOTALES	11,146,762.03	12,537,518.84			(2,303,614.53)

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Gráfica 6: Pérdida de recursos financieros por diferencial cambiario de Euros a US Dólares
 Período 2015-2019



Apéndice 8: Tabla de Avances Físicos

El Salvador
MAG – PRODEMOR CENTRAL Ampliación
Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral – Ampliación
Periodo 2015-2019

Componente/Resultado	Indicador	Unidad	Acumulado Actual	Meta de Valoración	%
Componente 1. Desarrollo de Capital Humano y Social					
<i>Resultado Uno</i>	13) 200 asociaciones de productores/as fortalecen sus capacidades organizativas y de gestión para el desarrollo productivo, económico y social, siendo al menos 40% de sus integrantes jóvenes y de ellos 50% mujeres	Asociación	254	200	127%
	<i>al menos 40% de sus integrantes jóvenes</i>		11.9%	40%	29.8%
	<i>50% mujeres</i>		55.3%	50%	110.6%
	14) 60 asociaciones formalizan su situación legal y otras 100 revisan y actualizan sus documentaciones de constitución.	Asociación	59	60	98.3%
			78	100	78%
	15) 80% de las asociaciones comunales, fortalecen sus capacidades de gestión y coordinación, vinculándose con las Municipalidades y otros entes de desarrollo.	Asociación	87.4%	80%	109.2%
	16) 60% de las asociaciones aumenta la membresía y la participación de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones.	Asociación	22.1%	60%	36.8%
	17) 80% de las asociaciones apoyadas desarrollan planes integrales de desarrollo, con énfasis en la producción y encadenamientos empresariales.	Asociación	61.5%	80%	76.8%
	18) 80 Municipalidades de las regiones Central/ Paracentral mejoran sus capacidades de planificación e implementan planes de desarrollo territorial en función de cadenas de valor.	Municipalidad	34	80	42.5%
	19) 40 Municipalidades fortalecen oficinas de la mujer y la juventud.	Municipalidad	50	40	125%
	20) 600 jóvenes becarios (50% mujeres), estudian en ramos técnicos.	Joven	1,351	600	225.2%
	<i>50% mujeres</i>		59.4%	50%	118.8%
	21) 50 promotores municipales rurales, capacitados.	Promotor	290	50	580%
	22) 3,000 mujeres y jóvenes rurales e indígenas, capacitados para el autodesarrollo.	Persona	5,739	3,000	191.3%

Componente/Resultado	Indicador	Unidad	Acumulado Actual	Meta de Valoración	%
	23) 10,500 familias de pobres rurales previenen infecciones gastrointestinales e irritaciones respiratorias y oculares por medio de la construcción de:		4,719	10,500	44.9%
	* 2,000 letrinas unifamiliares		701	2,000	35%
	* 2,000 aljibes para captación de agua de lluvia		419	2,000	21%
	* 4,000 estufas ahorradoras de leña		1,796	4,000	45%
	* 2,500 módulos higiénicos		693	2,500	28%
	** Filtros de agua		317	-	-
	** Tratamiento de aguas grises		93	-	-
	** Silos		700	-	-
Componente 2. Producción Sustentable y Rehabilitación y manejo de los Recursos Naturales					
<i>Resultados Dos</i>	29) 15,000 usuarios-beneficiarios directos con acceso a los servicios de asistencia técnica.	Beneficiario	16,422	15,000	109.5%
	30) 200 grupos organizados, asociaciones, Adescos, implementan proyectos bajo planes de producción sustentable	Grupo	108	200	54%
	31) 50 organizaciones involucradas como proveedoras de servicios técnicos.	Organización	20	50	40%
	32) 120 agentes técnicos (Productores inductores comunitarios – PICs) ofreciendo servicios.	Productor	121	120	100.8%
	33) 120 fincas demostrativas activas, i.e., frutas, hortalizas.	Finca	389	120	324.2%
	34) 45 proyectos de producción agropecuaria, operan orientados al Mercado y bajo planes viable de negocio.	Organización	22	45	48.9%
	35) 70% de los productores/as aplican tecnologías agrícolas adaptadas al cambio climático: obras de conservación de suelos y agua, fechas de siembra, etc.	Productor	54.0%	70%	77.1%
	36) 70% de las organizaciones de productores/as de subsistencia, incrementan en 35% la producción de granos básicos destinada al autoconsumo y al mercado.	Organización	46.9%	70%	67%
<i>Resultado Tres</i>	42) 6,000 usuarios con acceso a servicios de AT para la rehabilitación de los RNs (2,000 mujeres).	Productor	5,045	6,000	84.1%
	2000 mujeres		2,465	2,000	123.3%
	43) 100 convenios establecidos entre propietarios y arrendatarios para la rehabilitación de los RNs.	Convenio	163	100	163%

Componente/Resultado	Indicador	Unidad	Acumulado Actual	Meta de Valoración	%
	44) 15 microempresas produciendo y comercializando material de vivero.	Organización	17	15	113.3%
	45) 4,140 has. de tierra rehabilitada (suelos y agua).	Hectárea	2,330	4,140	56.3%
	46) 10 proyectos de pago por servicios ambientales en ejecución.	Organización	10	10	100%
	47) 100 escuelas locales implementan programas de educación ambiental (con materiales innovadores).	Centro escolar	50	100	50%
	48) No. de los productores/as reciben financiamiento para insumos de las obras y prácticas de conservación de suelos, con recursos no reembolsables del Fondo de Capitalización (Desarrollo y Modernización Rural).	Productor	3,837	-	-
	48bis) No. de grupos, organizaciones y asociaciones de desarrollo comunitario reciben financiamiento para insumos de las obras y prácticas de conservación de suelos, con recursos no reembolsables del Fondo de Capitalización (Desarrollo y Modernización Rural).	Organización	10	-	-
Componente 3. Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales					
<i>Resultado Cuatro</i>	56) 450 microempresas rurales (agropecuarias y no agropecuarias) creadas y operando a través de planes de negocio (al menos 30% de mujeres y jóvenes rurales)	Organización	188	450	41.8%
			51.6%	30%	172.1%
	57) 5,600 (aumentar) usuarios capacitados en habilidades de producción/ transformación (indicador RIMS);	Productor	6,336	5,600	113.1%
	58) 130 (aumentar) microempresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidadas (indicador RIMS).	Organización	97	130	74.6%
	59) 160 organizaciones productivas/negocios rurales, constituidos legalmente (al menos 30% de grupos de mujeres).	Organización	157	160	98.1%
			22.9%	30%	76.4%
Componente 4. Servicios Financieros Rurales					
<i>Resultado Cinco</i>	64) USD3.5 millones canalizados a través del Fideicomiso de Intermediación Financiera.	Fideicomiso	0	3.5	0%
	65) 10 intermediarias financieras con 20 nuevas sucursales locales, expanden sus servicios a 20,000 familias de 40 municipios	Servicio	0	10	0%
	67) 6,000 créditos activos al término del proyecto. Al menos 40% para mujeres, y 20% para jóvenes; involucrando al menos 3,000 productores agropecuarios/ microempresarios (indicador RIMS).	Beneficiario	4,090	6,000	68.2%
	68) 200 microempresas con acceso a crédito.	Organización	0	200	0%

Componente/Resultado	Indicador	Unidad	Acumulado Actual	Meta de Valoración	%
	69) 300 comunidades rurales, financieramente organizadas para facilitar acceso a los servicios básicos financieros.	Grupo	144	300	48%
Componente 5. Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural					
<i>Resultado Seis</i>	El Ministerio consolida la Oficina de Desarrollo Rural, con capacidad para coordinar y dar seguimiento a las estrategias integrales y los proyectos de desarrollo rural.	Oficina	100%	1	100%
	100 elementos técnicos capacitados en aspectos clave del desarrollo rural y de acceso a mercados/ microempresas (del ministerio, y de los proyectos de desarrollo rural).	Persona	216	100	216%
	Estrategia de Gestión del Conocimiento y Comunicación del Ministerio, establecida.	Documento	100%	1	100%
	Los proyectos del FIDA armonizan y estandarizan sus Sistemas de PS&E, en el contexto de un Marco de Gestión de Resultados del Programa-País.	Sistema	100%	1	100%

Apéndice 9: Tasa Interna de Rendimiento del Proyecto (análisis detallado)

Sobre la base de un principio de eficiencia orientado a conferirle idoneidad a las intervenciones del Proyecto, las organizaciones beneficiarias dispusieron de cinco diferentes mecanismos de intervención para el fomento del emprendedurismo rural, todos ellos sustentados en la implementación de *planes de negocio* orientados al fortalecimiento de capacidades empresariales y la modernización de modelos de negocio competitivos y sostenibles, desde la perspectiva de su articulación a los mercados locales.

Ello permitió el establecimiento y modernización de **188 subproyectos e iniciativas emprendedoras** en diferentes rubros del sector agropecuario, agrupados bajo las categorías de *grupo emprendedor*, *microempresa*, *producción sustentable*, *negocio rural* y *acciones afirmativas emprendedoras*. Bajo esas modalidades, se transfirieron más de USD 3.8 millones para el fomento del emprendedurismo, especialmente en subproyectos bajo la categoría de *negocios rurales*, en donde se canalizaron USD 2.3 millones en recursos de inversión y asistencia técnica, equivalentes al 61% de los recursos totales invertidos en dichas actividades (Tabla 17).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 17: Montos y % de participación, según tipo de iniciativa emprendedora
Período 2015-2019

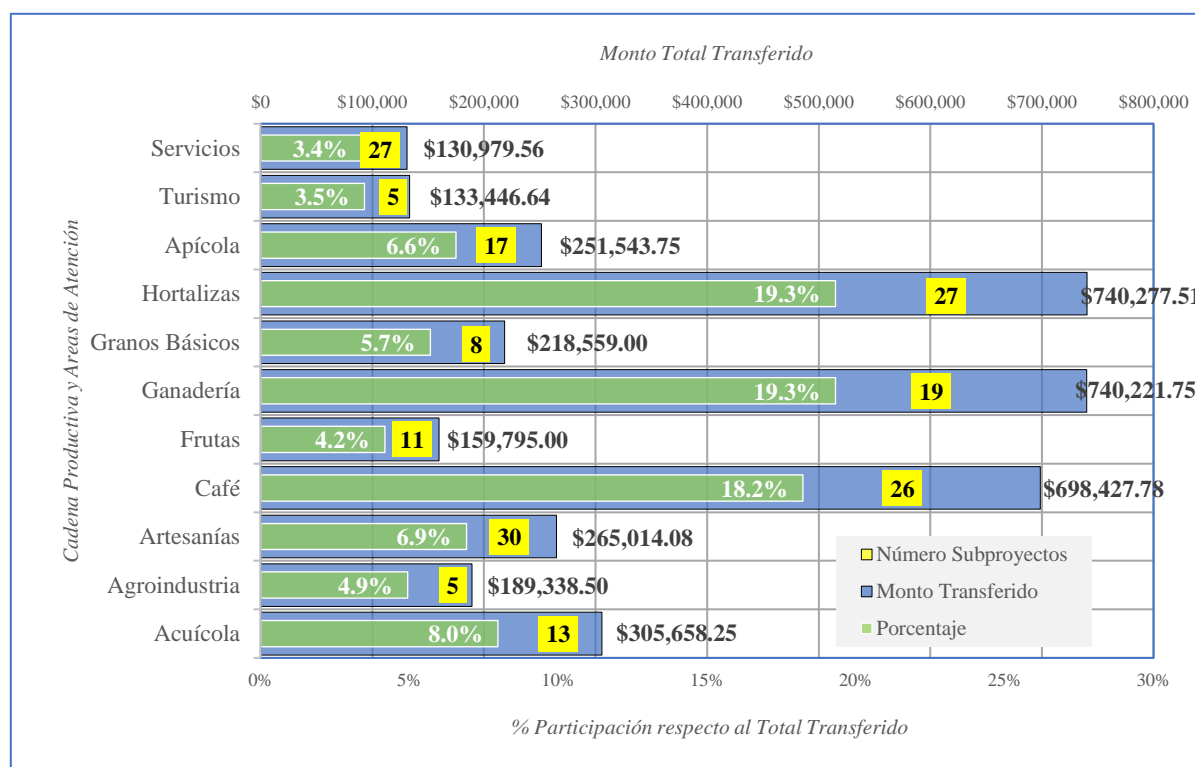
Departamento	Acciones Afirmativas Emprendedoras	Grupo Emprendedor	Microempresa	Negocio Rural	Producción Sustentable	TOTAL	%
Cabañas	0.00	11,291.00	0.00	59,394.70	0.00	70,685.70	1.8%
Chalatenango	44,000.00	61,663.81	82,813.00	978,495.25	612,160.75	1,779,132.81	46.4%
La Libertad	26,000.00	49,250.00	124,031.78	1,113,933.00	443,505.78	1,756,720.56	45.8%
La Paz	0.00	8,600.00	0.00	11,980.00	0.00	20,580.00	0.5%
San Vicente	0.00	13,802.75	0.00	43,498.00	0.00	57,300.75	1.5%
Cuscatlán	0.00	16,195.00	0.00	127,757.00	0.00	143,952.00	3.8%
San Salvador	0.00	0.00	0.00	4,890.00	0.00	4,890.00	0.1%
Total	70,000.00	160,802.56	206,844.78	2,339,947.95	1,055,666.53	3,833,261.82	100.0%
%	1.8%	4.2%	5.4%	61.0%	27.5%	100.0%	

Agrupando las 188 diferentes iniciativas cofinanciadas por el Proyecto en función de cadenas productivas (Gráfica 7), la cadena de *hortalizas* destaca con la implementación de 27 subproyectos con un monto total de inversiones de USD 740,277.51 equivalente al 19.3% de los recursos totales; seguida en orden de importancia por la cadena productiva de *ganadería* con 19 subproyectos con un monto equivalente de USD 740,221.75 que corresponde al 19.3% de los recursos totales para emprendedurismo; y finalmente, la cadena productiva de *café*, en donde se ejecutaron 26 subproyectos productivos por un monto de USD 698,427.78. Las tres cadenas aglutinan 72 iniciativas productivas y concentran el 56.8% de la demanda total de recursos asignados para el desarrollo de modelos de negocios.

Otros rubros no menos importantes en términos de los montos invertidos, están relacionados con actividades de la cadena *acuícola* con el 8% de los recursos para emprendedurismo y la producción de *artesanías* con un 6.9% de dichos recursos.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Gráfica 7: Número de subproyectos y montos asignados para el fomento del emprendedurismo según cadena productiva
Período 2015-2019



Sobre la base de los resultados obtenidos en la evaluación sobre *Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación en Aspectos Relacionados con Ingresos y Acceso a Mercados* (marzo 2019), se realizó un ejercicio para calcular nuevamente la tasa real interna de rendimiento del Proyecto, tomando en consideración cuatro elementos importantes para el análisis:

i. Empresas operando

Del total de 188 iniciativas emprendedoras desarrolladas a través de los diferentes componentes del Proyecto, 173 negocios/empresas se encontraban operando posterior al cierre del Proyecto (88.7% de cumplimiento *indicador 8*), 11 iniciativas estaban finalizando trámites administrativos para iniciar operaciones formales y 4 organizaciones habían dejado de operar por problemas relacionados con debilidades en la gestión financiera y otros aspectos delincuenciales.

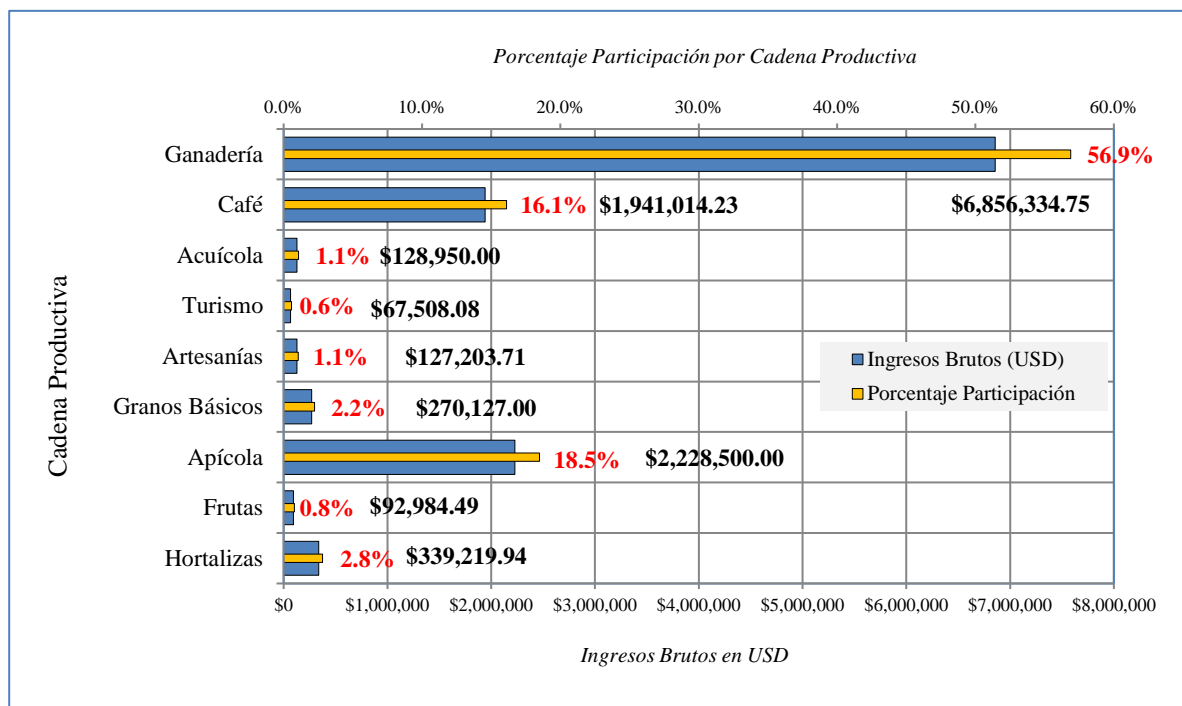
ii. Rentabilidad

Al evaluar la rentabilidad de los subproyectos y tomando en consideración únicamente los registros en 106 organizaciones que implementaron iniciativas productivas bajo las categorías de *microempresas*, *negocios rurales* y *producción sustentable*, se determinó que el 65.3% de dichas organizaciones obtuvieron utilidades²⁷, registrándose -en un período de 4 años-, ingresos brutos por un total acumulado de USD 12.1 millones durante el período 2015 – 2018, lo cual fue producto del efecto combinado de una serie de factores externos favorables, de la aplicación de algunas medidas

²⁷ Para efectos de evaluación de utilidades, no se tomaron en consideración los *grupos emprendedores* y las *acciones afirmativas emprendedoras*, por no disponerse de una fuente confiable de verificación o validación.

de política sectorial agrícola focalizadas y del desarrollo de estrategias de acceso a mercados que en su conjunto, incidieron positivamente en la producción, eficiencia de los procesos y en la mejora de los precios percibidos por el productor, en algunas cadenas productivas (gráfica 8).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)
Gráfica 8: Ingresos brutos generados por cadena productiva y porcentaje de participación
Período 2015-2019



En el caso particular de la *cadena productiva de ganadería*, el Proyecto facilitó una serie de inversiones y servicios de asistencia técnica que generaron un efecto multiplicador en la producción de leche cruda por unidad, resultado de la mejora en las condiciones de alimentación y nutrición en los hatos ganaderos, al mismo tiempo que se introdujeron mejoras tecnológicas en los procesos de acopio, filtrado y enfriamiento de leche cruda para su posterior comercialización bajo condiciones de calidad e inocuidad, lo cual permitió que pequeñas organizaciones ganaderas pudiesen acceder al *Programa de Vaso de Leche Escolar*²⁸, en donde los precios promedio pagados al productor pasaron de USD 0.25 por botella de leche en verano, a un precio fijo de USD 0.43 botella/leche en cualquier época del año, obteniendo un incremento del 72% en los precios por unidad, siempre y cuando se garanticen las condiciones de calidad requeridas en el producto.

En lo que respecta a la *cadena productiva apícola* las intervenciones estuvieron orientadas a crear y/o mejorar las condiciones de infraestructura para el acopio, almacenamiento y despacho de producto a granel para exportación, al mismo tiempo que se facilitó la adquisición de equipo industrial para la tecnificación de los procesos de extracción y homogenización de la miel, como principio básico para conferirle atributos de calidad e inocuidad, especialmente valorados en el mercado internacional. Esta situación, aunada a ciertos problemas sanitarios experimentados por algunos de los principales países exportadores a nivel mundial, generó una ventana de oportunidades que se reflejó en una mayor

²⁸ El “Programa Vaso de Leche Escolar” se implementa desde marzo 2013, estableciendo por Ley el consumo mínimo de dos vasos de leche fluida -de producción nacional- por semana, para niños y niñas estudiantes de educación parvularia y básica en todos los centros educativos públicos a nivel nacional.

demanda por parte de empresas exportadoras locales, propiciando una situación favorable para la negociación de precios que generó un impacto significativo en los ingresos percibidos por las organizaciones de este subsector. De acuerdo con cifras oficiales, a nivel de la región centroamericana El Salvador es ahora el segundo país exportador de miel, solo superado por Guatemala²⁹.

Por otra parte, la *producción de café* fue una de las principales actividades fortalecidas por el MAG en el marco de la política sectorial agropecuaria derivada de la implementación del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 “*El Salvador Productivo, Educado y Seguro*”, periodo durante el cual se entregaron 115.4 millones de plantas de café para la renovación de más de 46,000 manzanas, equivalentes al 23.0% del parque cafetalero nacional³⁰, utilizando variedades de mayor productividad y resistencia a las condiciones generadas por el cambio climático, lo cual, junto con el aprovisionamiento de equipo y tecnologías más eficientes para el procesamiento agroindustrial del grano, se reflejó no solamente en incrementos en los niveles de producción, sino también en la reducción de costos y el acceso a nichos de mercado especializados en donde se confieren mejores remuneraciones al productor, sobre la base de ciertos atributos organolépticos y de calidad en el procesamiento del grano.

iii. Pago de Impuestos

Un elemento importante a destacar, es el efecto catalizador que se genera a través de los recursos transferidos para el desarrollo y consolidación de iniciativas de negocios, tanto a nivel de la economía global como de las comunidades locales. La misma evaluación señala que el 45% de las organizaciones apoyadas por el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación generaron al Estado del Gobierno de El Salvador durante el período 2015-2018, ingresos fiscales por más de USD 757,902.77 en concepto de pago de impuestos provenientes especialmente del IVA, lo cual, aunque resulta positivo, denota aún la persistencia de bajos niveles de facturación que inciden en la recaudación fiscal, ya que los impuestos aportados equivalen únicamente al 6.3% de los ingresos brutos totales obtenidos por las organizaciones.

iv. Empleo Generado

La evaluación determinó que las intervenciones realizadas en torno al fomento de iniciativas de negocios agrícolas y no agrícolas, han generado un impacto dinamizador en el desarrollo de las actividades productivas territoriales a través del mantenimiento y ampliación de las condiciones de empleo local, contribuyendo a la obtención de ingresos para la mejora de las condiciones de vida de los grupos familiares, al mismo tiempo que se favorece la cohesión e integración social, mediante la reducción de los procesos de migración rural.

Las 106 organizaciones que desarrollaron iniciativas emprendedoras bajo las categorías de *microempresas, negocios rurales y producción sustentable*, reportaron durante el último año de intervenciones del Proyecto un total de 1,665 empleos permanentes (Tabla 18), de los cuales, el 25% corresponde a jóvenes del sector rural, lo que denota la importancia que reviste para este segmento poblacional, en términos de oportunidades para su inserción laboral.

Sobre la base de dichos elementos, el cálculo de la tasa real de rendimiento del Proyecto, estimado sobre una tasa de descuento del 12% y una proyección de ingresos a 18 años generó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo, para un período de

²⁹ Informe del Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, El Salvador Productivo, Educado y Seguro. Gobierno de El Salvador. 2019.

³⁰ Informe de Logros 2018. Secretaría Técnica de la Presidencia. Gobierno de El Salvador. Junio 2019.

recuperación de 52 meses; superando la Tasa Interna de Retorno del 19% establecida en el documento original de diseño.

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 18: Empleos permanentes generados por cadena productiva, según sexo y juventud
Período 2015-2019

Cadena Productiva	Distribución por Sexo y Juventud					Distribución Total por Sexo			% de Participación	
	HA	MA	HJ	MJ	TOTAL	Hombre	Mujer	Total	% Hombres	% Mujeres
Hortalizas	186	46	63	15	310	249	61	310	23.8%	9.9%
Frutas	95	20	41	11	167	136	31	167	13.0%	5.0%
Apícola	174	88	65	66	393	239	154	393	22.8%	24.9%
Granos Básicos	26	15	16	10	67	42	25	67	4.0%	4.0%
Artesanías	25	85	7	30	147	32	115	147	3.1%	18.6%
Turismo	16	14	19	20	69	35	34	69	3.3%	5.5%
Acuicola	53	49	16	18	136	69	67	136	6.6%	10.8%
Café	207	107	5	6	325	212	113	325	20.3%	18.3%
Ganadería	29	14	3	5	51	32	19	51	3.1%	3.1%
Totales	811	438	235	181	1,665	1,046	619	1,665	100.0%	100.0%
	48.7%	26.3%	14.1%	10.9%	100.0%	62.8%	37.2%	100.0%		

Hombre Adulto (HA), Mujer Adulta (MA), Hombre Joven (HJ) y Mujer Joven (MJ).

En términos generales, los resultados favorables obtenidos en cuanto a generación de ingresos y rentabilidad, derivan de la aplicación de una estrategia de intervención que tomó en consideración tres aspectos fundamentales: (i) **Vinculación con actores estratégicos locales, en las zonas de intervención.** El establecimiento de alianzas estratégicas institucionales con diversos actores externos permitió consolidar el desarrollo de los grupos y organizaciones atendidos, a través de la implementación de acciones que permitieron la complementariedad de recursos financieros y el acompañamiento técnico desde una perspectiva de especialización temática, confiriendo un carácter más integral a las intervenciones, al mismo tiempo que se crearon condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones³¹; (ii) **Articulación a segmentos de mercado con mayor rentabilidad.** El apoyar ciertas organizaciones para que pudiesen disponer de las condiciones necesarias para articularse a *mercados institucionales*³², fue una estrategia acertada para la obtención de mayores ingresos con incidencia directa en la sostenibilidad de las organizaciones; (iii) **Promoción de la participación de mujeres y jóvenes.** Articular su participación desde una perspectiva de complementariedad -y no de competencia- en las actividades productivas tradicionalmente desarrolladas por las organizaciones atendidas, permitió captar el interés y generar capacidades para el desarrollo de actividades vinculadas a una agricultura más rentable, contribuyendo además al empoderamiento de dicho segmento.

³¹ Durante el período de implementación, el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación registró un total de 52 alianzas estratégicas suscritas con diferentes tipos de organizaciones (ONG, instituciones públicas, centros privados de formación técnica, universidades, Alcaldías y Mancomunidades) localizadas en los territorios intervenidos, suscribiéndose acuerdos formales o extraoficiales (de hecho) para la implementación de acciones de coordinación en la ejecución y otras a niveles de gestión de conocimientos y políticas públicas.

³² Los *mercados institucionales* creados a través de los programas estatales para la *Dotación de Paquetes y Uniformes Escolares*, el *Programa de Alimentación y Salud Escolar* y el *Programa de Vaso de Leche*, buscan acceder a producto local (frutas, hortalizas, leche fluida, prendas textiles, entre otros) sobre la base de criterios y condiciones de volumen, frecuencia y calidad, ofreciendo al productor, precios significativamente mejores a los que podrían obtener en mercados tradicionales de comercialización.

Estado de Resultados Projectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Ventas totales	9,610,924	10,192,385	10,809,024	11,462,970	12,156,480	12,389,532	9,428,588	9,999,017	10,603,958
Costo de los bienes vendidos	153,605	164,511	176,191	188,700	202,098	980,363	1,049,969	1,124,516	1,204,357
Margen sobre ventas	9,457,319	10,027,874	10,632,833	11,274,270	11,954,381	11,409,169	8,378,619	8,874,501	9,399,601
Salarios	6,496,560	6,496,560	6,626,491	6,759,021	6,894,201	6,894,201	6,894,201	7,032,085	7,172,727
Gastos de venta	96,109	101,924	108,090	114,630	121,565	123,895	94,286	99,990	106,040
Gastos de oficina	60,000	60,600	61,206	61,818	62,436	341,060	344,471	347,916	351,395
Depreciación	111,111	111,111	111,111	111,111	111,111	620,370	620,370	620,370	620,370
Utilidad operativa	2,693,539	3,257,679	3,725,935	4,227,690	4,765,068	3,429,642	425,291	774,139	1,149,069
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	2,693,539	3,257,679	3,725,935	4,227,690	4,765,068	3,429,642	425,291	774,139	1,149,069
Impuesto sobre la renta	633,975	749,266	856,965	972,369	1,095,966	788,818	97,817	178,052	264,286
Utilidad neta/pérdida neta	2,059,564	2,508,413	2,868,970	3,255,321	3,669,102	2,640,824	327,474	596,087	884,783
Inversión inicial									
Costo de los bienes vendidos	2%	2%	2%	2%	2%	8%	11%	11%	11%
Margen bruto sobre ventas	98%	98%	98%	98%	98%	92%	89%	89%	89%
Gastos administrativos	69%	65%	63%	61%	58%	59%	78%	75%	72%

Concepto	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18
Ventas totales	11,245,497	11,925,850	12,647,364	13,412,529	14,223,987	15,084,539	15,997,153	16,964,981	17,991,362
Costo de los bienes vendidos	1,289,866	1,381,447	1,479,530	1,584,576	1,697,081	1,817,574	1,946,622	2,084,832	2,232,855
Margen sobre ventas	9,955,631	10,544,403	11,167,834	11,827,953	12,526,906	13,266,965	14,050,532	14,880,149	15,758,507
Salarios	7,316,182	7,316,182	7,316,182	7,462,505	7,611,755	7,763,991	7,763,991	7,763,991	7,919,270
Gastos de venta	112,455	119,258	126,474	134,125	142,240	150,845	159,972	169,650	179,914
Gastos de oficina	354,909	2,055,811	2,076,369	2,097,132	2,118,104	2,139,285	12,350,705	12,474,212	12,598,954
Depreciación	620,370	3,675,926	3,675,926	3,675,926	3,675,926	3,675,926	21,703,704	21,703,704	21,703,704
Utilidad operativa	1,551,715	-2,622,774	-2,027,116	-1,541,736	-1,021,119	-463,082	-27,927,839	-27,231,407	-26,643,334
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	1,551,715	-2,622,774	-2,027,116	-1,541,736	-1,021,119	-463,082	-27,927,839	-27,231,407	-26,643,334
Impuesto sobre la renta	356,894	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad neta/pérdida neta	1,194,821	-2,622,774	-2,027,116	-1,541,736	-1,021,119	-463,082	-27,927,839	-27,231,407	-26,643,334
Inversión inicial									
Costo de los bienes vendidos	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Margen bruto sobre ventas	89%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%
Gastos administrativos	69%	80%	75%	72%	69%	67%	127%	120%	115%

Indicadores Financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios		6,496,560	6,496,560	6,626,491	6,759,021	6,894,201	6,894,201	6,894,201	7,032,085	7,172,727	7,316,182
Gastos de venta		96,109	101,924	108,090	114,630	121,565	123,895	94,286	99,990	106,040	112,455
Gastos de oficina		60,000	60,600	61,206	61,818	62,436	341,060	344,471	347,916	351,395	354,909
Depreciación		111,111	111,111	111,111	111,111	111,111	620,370	620,370	620,370	620,370	620,370
Costos fijos totales		6,763,780	6,770,195	6,906,899	7,046,580	7,189,314	7,979,527	7,953,329	8,100,362	8,250,532	8,403,916
Punto equilibrio en ventas anuales		6,873,637	6,881,262	7,021,349	7,164,520	7,310,855	8,665,189	8,950,002	9,126,784	9,307,660	9,492,740
Porcentaje de cobertura de los costos fijos		140%	148%	154%	160%	166%	143%	105%	110%	114%	118%
VAN, TIR Y PERIODO DE RECUPERACIÓN											
Inversión inicial	- 12,500,000.00										
Utilidades		2,059,563.61	2,508,412.94	2,868,969.62	3,255,321.01	3,669,102.27	2,508,412.94	2,868,969.62	3,255,321.01	3,669,102.27	2,508,412.94
Depreciaciones	-	111,111.11	111,111.11	111,111.11	111,111.11	111,111.11	620,370.37	620,370.37	620,370.37	620,370.37	620,370.37
Flujo neto de efectivo	- 12,500,000.00	2,170,674.72	2,619,524.05	2,980,080.73	3,366,432.13	3,780,213.38	3,128,783.31	3,489,339.99	3,875,691.38	4,289,472.64	3,128,783.31
VAN	36,435,367.45										
TIR	28%										
Período de Recuperación (meses)	52										
	(12,500,000.00)	-10,329,325	-7,709,801	-4,729,720	-1,363,288	2,416,925	6,908,997	10,398,337	14,274,028	18,563,501	21,692,284
		12	12	12	12	4	-14.49846668	-23.76035597	-32	-40	-71
		12	12	12	12	4	0	0	0	0	0
RAZONES FINANCIERAS											
Utilidad operativa		2,693,538.79	3,257,679.14	3,725,934.57	4,227,689.63	4,765,067.88	3,429,641.81	425,290.57	774,139.32	1,149,068.94	1,551,715.15
Impuestos sobre la renta		619,513.92	749,266.20	856,964.95	972,368.61	1,095,965.61	788,817.62	97,816.83	178,052.04	264,285.86	356,894.49
Utilidad Neta		2,074,024.87	2,508,412.94	2,868,969.62	3,255,321.01	3,669,102.27	2,640,824.19	327,473.74	596,087.28	884,783.08	1,194,820.67
Capital invertido		14,559,563.61	14,791,851.93	15,384,696.94	16,363,893.34	17,756,871.00	29,502,193.65	29,829,667.38	30,425,754.66	31,310,537.74	32,505,358.41
Retorno sobre la inversión		14%	17%	19%	20%	21%	9%	1%	2%	3%	4%
Retorno sobre los activos		14%	17%	18%	19%	20%	14%	1%	2%	3%	5%
Apalancamiento		85%	68%	51%	34%	19%	64%	55%	50%	46%	48%

	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18
Salarios	7,316,182	7,316,182	7,462,505	7,611,755	7,763,991	7,763,991	7,763,991	7,919,270
Gastos de venta	119,258	126,474	134,125	142,240	150,845	159,972	169,650	179,914
Gastos de oficina	2,055,811	2,076,369	2,097,132	2,118,104	2,139,285	12,350,705	12,474,212	12,598,954
Depreciación	3,675,926	3,675,926	3,675,926	3,675,926	3,675,926	21,703,704	21,703,704	21,703,704
Costos fijos totales	13,167,177	13,194,950	13,369,689	13,548,025	13,730,047	41,978,371	42,111,556	42,401,842
Punto equilibrio en ventas anuales	14,892,239	14,943,035	15,160,810	15,383,442	15,611,063	47,794,236	48,011,732	48,409,844
Porcentaje de cobertura de los costos fijos	80%	85%	88%	92%	97%	33%	35%	37%
Utilidades	2,868,970	3,255,321	3,669,102	2,508,413	2,868,970	3,255,321	3,669,102	2,508,413
Depreciaciones	3,675,926	3,675,926	3,675,926	3,675,926	3,675,926	21,703,704	21,703,704	21,703,704
Flujo neto de efectivo	6,544,896	6,931,247	7,345,028	6,184,339	6,544,896	24,959,025	25,372,806	24,212,117
	9,673,679	16,604,926	23,949,954	30,134,293	36,679,188	31,503,920	56,876,726	81,088,843
	-5.74	-16.75	-27.13	-46.47	-55.25	-3.15	-14.90	-28.19
RAZONES FINANCIERAS								
Utilidad operativa	- 2,622,774	- 2,027,116	- 1,541,736	- 1,021,119	- 463,082	- 27,927,839	- 27,231,407	- 26,643,334
Impuestos sobre la renta	- 603,238	- 466,237	- 354,599	- 234,857	- 106,509	- 6,423,403	- 6,263,224	- 6,127,967
Utilidad neta	- 2,019,536	- 1,560,879	- 1,187,137	- 786,261	- 356,573	- 21,504,436	- 20,968,183	- 20,515,367
Capital invertido	29,882,585	27,855,469	26,313,733	25,292,614	24,829,532	3,098,307	30,329,713	56,973,048
Retorno sobre la inversión	-7%	-6%	-5%	-3%	-1%	694%	69%	36%
Retorno sobre los activos	-9%	-7%	-5%	-4%	-2%	228%	57%	32%
Apalancamiento	53%	58%	55%	56%	63%	-133%	-34%	-20%

Apéndice 10: Evaluación Ambiental

En el contexto del **marco normativo** establecido por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales bajo el cual se regula la agenda de adaptación al cambio climático en El Salvador, en junio 2015 el MAG lanzó oficialmente la *Estrategia Ambiental de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático del Sector Agropecuario, Forestal, pesquero y Acuícola*, a través de la cual se busca contribuir con la adaptación de los impactos del cambio y la variabilidad climática en el sector agropecuario, forestal, pesquero y acuícola de El Salvador, bajo un enfoque de manejo sostenible de cuencas hidrográficas y de género, en un contexto donde el 95% de los suelos de laderas han perdido su cobertura primaria, son suelos deforestados, que aunado a los sistemas de siembra en monocultivo, han causado la pérdida de la biodiversidad³³.

El establecimiento de ese marco normativo coincidió con el inicio de operaciones del Proyecto PRODEMOR Central Ampliación, a través de sus Componentes de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales y Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales. Las acciones del Proyecto estuvieron apegadas a la normativa ambiental de país, lo cual garantizó la buena ejecución de los subproyectos financiados en armonía con la adaptabilidad al cambio climático.

Los objetivos del Plan Estratégico Institucional del MAG, responden a los objetivos del Plan Quinquenal de Desarrollo (2014-2019), a su vez, sirvieron de referencia a los objetivos del Proyecto PRODEMOR Central Ampliación:

- OE.1 Incrementar la producción, productividad y competitividad agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola, para contribuir al crecimiento económico y la generación de empleo digno; así como, a la soberanía y seguridad alimentaria para el buen vivir de la familia salvadoreña.
- OE.2 Contribuir a la sostenibilidad de las actividades agrícolas, pecuarias, forestales, pesqueras y acuícolas; a través de la implementación de medidas de mitigación y adaptación al cambio climático, conservación y uso adecuado de suelo y agua, con la activa participación de la población.
- OE.3 Potenciar el recurso humano del sector agropecuario, forestal, pesquero, acuícola y agroindustrial; y promover el desarrollo equitativo e incluyente de las familias rurales en los territorios.
- OE.4 Fortalecer la capacidad institucional para responder a los retos del sector, brindando servicios especializados con calidad y excelencia a la población. ambiental, mitigación y adaptación al cambio climático.

Por su parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) tiene como prioridad el fortalecimiento de la institucionalidad, para ello elaboró la *Política de Cambio Climático*, con el propósito de generar mayores capacidades de adaptación al fenómeno climático, posibilitando además una producción sostenible que revalorice el aporte del sector en la economía nacional (MAG, 2017). Asimismo, la recuperación de los recursos naturales y mejora de la capacidad de mitigación y adaptación de la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola al cambio climático, y el fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana y de emergencia nacional.

³³ Estrategia Ambiental de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático del Sector Agropecuario, Forestal, pesquero y Acuícola. El Salvador, junio 2015.

La ejecución del Proyecto estuvo sujeta a condiciones de *riesgos climáticos*, que pudieron en determinado momento obstaculizar su buen desarrollo. Entre los riesgos más comunes se pueden mencionar: períodos prolongados de sequías con posibles retrasos o incluso, obligar a suspender actividades de reforestación, agroforestería, plantación de frutales o barreras vivas; encontrar bajo nivel de participación e involucramiento de comunidades o productores/as, debido a falta de interés, malas experiencias en el pasado, incumplimiento de otras instituciones, influencias externas, etc.; Caudales mínimos de ríos y quebradas en época seca, que pudo impedir esfuerzos de diversificación agropecuaria y por último el inicio tardío del Proyecto con relación a la época de lluvia, entre otros. La Tabla 19 presenta un detalle de los principales fenómenos climatológicos experimentados con afectación a la agricultura.

Ante estas posibles condiciones de riesgo, el Proyecto desarrolló acciones para incidir en su disminución y asegurar la sostenibilidad. Se realizaron las gestiones pertinentes, a fin de que las actividades de campo iniciaran a tiempo; preparándose ante periodos de sequía a través del manejo de suelos, siembra anticipada, no quema, manejo de rastrojos, etc. Además, la aplicación de nuevos modelos de siembra y proporcionar valor agregado a los productos con potencial de mercado, son algunas de las prácticas oportunas implementadas por el Proyecto durante su ejecución.

Desempeño del Proyecto

Las estrategias y mecanismos para la Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales (PSRMRN) y el componente de Negocios Rurales, a través del Proyecto, fueron encaminadas a la obtención de mejores resultados económicos necesarios para aumentar la calidad de vida de las personas. El proyecto espera haber cumplido los objetivos de crecimiento económico, con la introducción de cambios en las formas de trabajo con los diferentes sistemas agroproductivos y no solo desde el punto de vista tecnológico, sino también la vinculación con los mercados, la identificación adecuada de las diferentes cadenas que intervienen en los procesos relacionados al sector agropecuario y no agropecuario, atención especial a los recursos naturales, como el agua, suelo, flora y sobre todo los seres humanos, como entes primarios de desarrollo.

Se ejecutaron acciones e inversiones enfocados a dos rubros de importancia: i) Servicios de apoyo a la producción; y ii) Recuperación y manejo de los recursos naturales, cuyo objetivo general fue el aumento de la capacidad productiva de los pequeños productores organizados, a la vez de contribuir a la reversión de procesos de deforestación, erosión de suelos, deterioro del medio ambiente y la pérdida de agua disponible para uso humano y la producción.

La estrategia se centró en la recuperación, conservación y manejo integral de los recursos naturales (en el ámbito territorial, comunal y de las unidades familiares de producción), partiendo de la concientización de la población rural, la difusión y apoyo para la aplicación de prácticas sustentables de producción y recuperación de los recursos naturales y el fomento de negocios rurales agropecuarios donde se contemplaron medidas de mitigación cuando correspondía. En términos generales se consideró que, para tener éxito en conseguir los objetivos se apoyó en lo siguiente:

- Maximización de la participación de los productores/as en las cadenas de valor.
- Apoyo y fortalecimiento a organizaciones para la producción.
- Facilitar el acceso de las organizaciones de productores a los mecanismos para la comercialización, a fin de acercarse lo más posible a los consumidores.

El Salvador
Tabla 19: Resumen de principales eventos climáticos con afectación de la producción
Período 2015-2018

Año	Descripción de Eventos
2018	<ul style="list-style-type: none"> Se registra un período seco del 22/06/18 al 31/07/18, afectando todo el país, especialmente la zona oriental. Algunas regiones experimentaron hasta 41 días sin lluvia, con efectos graves en la producción de maíz. Del 04/10/18 al 17/10/18 se registraron lluvias torrenciales como producto de la <i>tormenta tropical "Michael"</i> con influencia en toda la región. Informes del MAG estimaron pérdidas por un monto total de USD 59.2 millones como producto de ambos fenómenos, en los rubros de granos básicos, hortalizas, frutas, café, ganado bovino, porcino, aves y pastizales. El sector ganadero sufrió doblemente estragos por la falta de lluvias. Por una parte, los pastizales se perdieron por la sequía, (obligando a la compra de alimentos para suplir las necesidades del ganado); mientras que la escasez de agua afectó la producción de leche e ingresos provenientes de esta actividad. Informes del MARN sobre perspectivas hídricas en el periodo mayo 2018 a marzo 2019, registraron reducciones en los caudales de los ríos de hasta 90% en los ríos de la zona oriental y 59% en la franja costera.
2016	<ul style="list-style-type: none"> El clima durante el primer semestre del 2016 estuvo determinado por el <i>fenómeno de El Niño</i>, produciendo temperaturas muy altas y déficit de lluvia. En el segundo semestre del año se desarrolló un débil fenómeno de <i>La Niña</i>, por lo cual sus efectos no fueron muy marcados en El Salvador. Según registros del MARN, el promedio anual de lluvias a nivel nacional fue de 1,542 mm, cuando lo normal es de 1,860 mm, habiendo sido el 2016 el cuarto año más seco según los registros históricos. La estación lluviosa comenzó en promedio el 15/05/16. Abril de 2016 fue uno de los meses más cálidos registrados en El Salvador. Un fuerte y persistente anticiclón en niveles medios de la troposfera y los efectos del fenómeno de <i>El Niño</i> produjeron temperaturas máximas y mínimas muy altas en todo el país. La estación que registró la máxima temperatura fue en el Departamento de San Miguel con 42.5 grados centígrados. En julio de 2016 hubo 3 incursiones de polvo sahariano: del 2 a 3 de julio, del 24 al 25 de julio y del 31 de julio al 1 de agosto.
2015	<ul style="list-style-type: none"> Desde octubre 2014 hasta el primer semestre del 2016 se registró el fenómeno El Niño con intensidad fuerte, generando fuertes condiciones de sequía en la región. Estudios determinaron pérdidas por más de USD 75 millones en el sector agropecuario. Eventos extremos secos y las altas temperaturas que los acompañan generan también impactos severos en la salud, en el sector agropecuario y el medio ambiente, especialmente en un país al borde de alcanzar estrés hídrico. Las altas temperaturas incrementan las plagas en las cosechas (incluyendo la roya), el agua cálida frente a la costa genera reducción en la pesca y los pastos secos impactan la ganadería e incrementan los incendios forestales.

Las actividades que dieron cumplimiento a los objetivos del Proyecto en función del manejo y conservación de los recursos naturales, fueron:

- Desarrollo de prácticas agronómicas demostrativas sobre el manejo de suelos, establecimiento y mantenimiento de plantaciones forestales y frutales, así como de conservación de agua y suelo, y su relación con la producción de los cultivos, entre otros.
- Implementación y concientización de prácticas de no quema, manejo de rastrojos y siembra de abonos verdes para incorporación de materia orgánica, mejoramiento de la textura y fertilidad del suelo y que además favorecen la infiltración de agua y evitan la erosión.
- Implementación de obras físicas y vegetativas de control de escorrentía como acequias de ladera, barreras de piedra, barreras vivas, terrazas individuales y obras de control de torrentes para disminuir la velocidad del agua de escorrentía superficial y evitar la pérdida de suelo, favorecer la infiltración de agua y recarga de mantos acuíferos.

- Establecimiento de sistemas agroforestales o pequeñas plantaciones de frutales adaptables a las condiciones agrológicas de los terrenos, para dotar a los productores/as de una fuente alternativa de leña y a la vez, como fuente de ingresos, fuentes de agua y aumento de la cobertura arbórea de aquellos terrenos o áreas críticas más deforestados.
- Dotación de infraestructura social en apoyo a la reducción de la carga doméstica de las mujeres, contribución a la disminución de casos de enfermedades respiratorias y gastrointestinales, a través del equipamiento con cocinas ahorradoras de leña, construcción de letrinas aboneras y entrega de kit higiénicos.
- Construcción de estructuras de captación de agua (aljibes), para hacer un uso más eficiente del agua, aprovechamiento del recurso y promover la diversificación agropecuaria.
- Establecimiento de parcelas de hortalizas de acuerdo a las condiciones agrológicas de la zona y de la disponibilidad de agua para riego.
- Promover la organización comunal o articular/fortalecer la existente con enfoque a la protección de los recursos y mejora productiva.
- Implementación de subproyectos de inversión, con énfasis en la mejora de procesos de producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios.
- Articulación de los componentes de Producción Sustentable y Negocios Rurales, en la aplicación de la normativa medio ambiental en los subproyectos atendidos, sobre todo en las cadenas de café, acuicultura, hortalizas y ganadería.
- Uso, adopción y aplicación de tecnologías agrícolas mejoradas.

Intervención del Proyecto

Se han fortalecido e incrementado las capacidades de producción de los suelos y activos naturales, mejorado e incrementado el paisaje natural y valor de los mismos; se han adoptado prácticas relevantes de recuperación- conservación de recursos naturales; se han realizado inversiones concurrentes de recuperación de los recursos naturales; se han desarrollado esquemas efectivos de pago por servicios ambientales, con recursos canalizados directamente a las comunidades; seguridad alimentaria y nutricional local incrementada; vulnerabilidad reducida a los desastres naturales en el ámbito local; fortalecido los mecanismos de producción y comercialización de productos de caicultura y acuicultura, como rubros representativos.

El Proyecto generó condiciones y oportunidades en los diferentes ámbitos de desarrollo, que anteriormente no se tenían en el territorio de acción, entre ellas:

- La gestión de la intervención activa de los productores/as a través de espacios de participación dentro o fuera de sus organizaciones, con programas de formación, con lo que mejoraron capacidades, habilidades y destrezas en diferentes ámbitos de desarrollo con enfoque a la adaptabilidad al cambio climático.
- Se fomentó la agricultura orgánica, agricultura sostenible en laderas y agroforestería comunal, a través de prácticas como la elaboración y uso de abonos verdes, cobertura vegetal, construcción de obras físicas de conservación de suelos (tecnologías que mejoran la

absorción y conservación del agua y suelo), la implementación de programas de incentivos, identificación y reforestación de zonas de recarga acuífera, y protección de fuentes de agua, entre otros.

- La implementación de mecanismos de producción y comercialización mediante tecnología bajo enfoque de restauración y preservación de los recursos naturales, con prácticas de manejo de suelos, agua y forestales dentro de las fincas, mejorando los niveles productivos, logrando sostenibilidad en las producciones y fomentando los negocios agropecuarios con la aplicación de prácticas sustentables diversificadas. Además de la facilitación al acceso de las organizaciones con mecanismos para comercializar sus productos en el mercado y la promoción de la asociatividad como elementos clave en el proceso.
- Establecimiento de parcelas de hortalizas, frutales, agroforestería y granos básicos, de acuerdo a condiciones agrológicas de la zona y aptitud para riego, con prácticas conservacionistas de agua y suelo, parcelas diversificadas de cultivos con técnicas que han mejorado la producción y productividad, favoreciendo la alimentación y nutrición de las familias; asimismo, acciones que han vinculado a propietarios de parcelas con arrendatarios de las mismas a través de 163 convenios para la rehabilitación de los recursos naturales.
- Se logró mayor nivel organizativo de las comunidades involucradas, sobre la base de lo existente, a fin de que las comunidades organizadas intervinieran directamente en las actividades de ejecución y se aseguró la continuidad de las mismas. El fortalecimiento organizacional y empresarial se realizó también a través de capacitaciones sobre liderazgo, planificación, formulación de perfiles, gestión, ejecución técnica, administrativa de subproyectos, etc.
- Al inicio de la implementación del Proyecto, solamente un 20.4% de los productores aplicaban algún tipo de tecnologías mejoradas. Con el inicio de operaciones y a través de la facilitación del acceso a servicios de asistencia técnica directa y la provisión de insumos con fines demostrativos, el porcentaje de personas que aplicó tecnologías mejoradas se elevó al 72%. Las prácticas más utilizadas al final del Proyecto, fueron el uso de abonos orgánicos; la apropiada disposición y uso adecuado de agroquímicos; el uso de insumos orgánicos; y la elaboración de Bokashi.
- Los agricultores/as implementaron y adoptaron prácticas conservacionistas de suelos a través de obras como barreras muertas, acequias de ladera, fosas y terrazas individuales; así también, prácticas de conservación como manejo de rastrojos, mulch, barreras vivas, etc., realizando acciones ambientales que permitieron la recuperación de 2,330 hectáreas con prácticas y obras de conservación del recurso suelo y agua.
- Realizadas las acciones que permitieron aumentar las condiciones de resiliencia ante los efectos del cambio climático y los fenómenos naturales, restauración y conservación de ecosistemas degradados con alto valor ambiental, social y económico, transversal a todas las intervenciones para hacer efectivas las inversiones, y pago por servicios ambientales, a través de 10 subproyectos ambientales y 22 de producción sustentable en las cadenas acuícola, café, ganadería y hortalizas.
- Adicionalmente y como estrategia para generar a futuro, ciudadanos con mayor nivel de conciencia ambiental, se facilitó la implementación de un *Programa de Educación Ambiental* en 50 Centros Escolares del sector rural, con una participación de 1,214 niñas y niños de los niveles de educación básica, quienes fueron formados en el manejo de desechos sólidos,

producción orgánica de alimentos, manejo del agua, cuidado de la naturaleza, siembra de árboles, respeto a los recursos agua, suelo y aire, y el valor de la vida de las especies naturales, entre otros.

- En términos de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se atendieron 82 subproyectos categorizados en los municipios de pobreza alta, asociados a bajos niveles de educación, trabajo, capital social, vulnerable a condiciones agroclimáticas, etc. Alcanzando incremento sostenible en la producción familiar y disponibilidad de alimentos, generación de ingresos, creación de pequeños emprendimientos acceso a mercados e inclusión en las cadenas de valor, apoyados con recursos para la inversión y asistencia técnica.
- Mejoramiento de condiciones sociales a través de infraestructura social y ambiental, atendiendo a 15,744 personas, que han logrado disminuir enfermedades gastrointestinales y respiratorias, además de la reducción de la carga doméstica de las mujeres, reducción del consumo de leña, captación y uso adecuado de aguas lluvias, y el desarrollo de condiciones para almacenaje de los granos básicos producidos.
- Benefició a 1,511 personas con la entrega de 700 silos metálicos para almacenar granos básicos, asegurando condiciones óptimas para el grano durante más tiempo, mayor capacidad de almacenaje en menos superficie, adecuados para almacenar grano con mayor contenido de humedad, evita los problemas de humedad en caso de lluvias y facilita la descarga.

En términos generales, el Proyecto benefició más de 36 mil personas, a través de 182 subproyectos focalizados en temas ambientales, asignando un monto aproximado de USD 1.4 millones (Tabla 20).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 20: Resumen de subproyectos e inversiones directas en iniciativas implementadas con énfasis en protección del medio ambiente y cambio Climático

Período 2015-2019

Tipo de proyecto	Número de Subproyectos	Beneficiarios			Monto otorgado USD
		H	M	Total	
Proyectos Ambientales	10	472	355	827	1,055,666.53
Producción Sustentable	22	662	268	930	339,720.00
Programa de Educación Ambiental	50	652	562	1,214	104,282.79
Seguridad Alimentaria y Nutricional	82	7,315	8,994	16,309	3,306,959.27
Infraestructura social ambiental	15	7,104	8,640	15,744	193,763.35
Silos (Seguridad Alimentaria)	3	1,281	1,230	1,511	11,500.00
Total	182	17,486	20,049	36,535	1,395,386.53

En cuanto a las iniciativas de negocios rurales, estuvieron sujetas a criterios de elegibilidad de acuerdo al impacto esperado en el medio ambiente, entre otros de importancia. Durante la ejecución de los subproyectos, se dio seguimiento al cumplimiento de medidas y obras apegadas o normas públicas de mitigación a la adaptación al cambio climático. Trabajo que se fortaleció a través de entidades como el Consejo Salvadoreño del Café y CENTA-CAFÉ, como aliados estratégicos en la cadena de café, que brindaron acompañamiento técnico en actividades de aprobación y funcionamiento de beneficios ecológicos, equipo, trámites de permisos ambientales, acompañamiento técnico respecto al incremento de áreas productivas, en al menos 11 organizaciones. Asimismo, en la cadena acuícola, la Dirección General de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (CENDEPESCA) tuvo una actuación importante en asistencia técnica sobre manejo y apoyo con pie de cría, autorizaciones y permisos de pesca, e implementación de acciones, en 12 subproyectos.

Todo esfuerzo, fue apoyado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) a través de permisos ambientales para la implementación de subproyectos y programas de formación a nivel municipal; coordinaciones para obtención de permisos de uso de tierras en áreas naturales protegidas en organizaciones como Los Visionarios, ACOPRO Buena fe, ACPA Los Pinos, ACPA 5 de noviembre; promover dentro de los municipios asociados a la Mancomunidad Cayaguanca y técnicos del Proyecto, para recibir capacitaciones, enfatizando la importancia de cumplir con los requerimientos exigidos por la Ley del Medio Ambiente y sus reglamentos; también el apoyo con actividades, obras o proyectos relacionados con la industria, construcción, turismo, agropecuarias, agroindustriales, energéticos y otros; gestiones de permiso anual de funcionamiento de vivero de tortugas marinas; autorización del uso del área de bosque salado para la ejecución del subproyecto "Mejoramiento de Producción de yuca y plátano cuerno enano en ACPA Los Pinos, Cangrejera La Libertad"; autorización para la instalación de arrecifes artificiales frente a playa San Blas, La Libertad; y aval para la ejecución del Proyecto "Producción de Hortalizas bajo el sistema de Macro túneles" de ACOPRO BUENA FE.

Tomando en consideración todos los elementos señalados, el desempeño del Proyecto en aspectos de gestión ambiental y manejo de los recursos naturales se considera *satisfactorio* (5), ya que las diferentes intervenciones realizadas han generado una serie de efectos positivos, contribuyendo a la reducción en el uso de prácticas agrícolas dañinas y en la intensificación del uso de prácticas sostenibles, garantizando siempre el cumplimiento de las diferentes normas ambientales establecidas para el adecuado funcionamiento de las iniciativas de negocios rurales, garantizando un manejo más sostenible de los recursos, respecto a la situación inicial encontrada. No hubo impacto negativo en el medio ambiente como producto de las intervenciones del Proyecto.

Apéndice 11: Hallazgos del Taller de Actores Clave

Los hallazgos encontrados durante la implementación del Proyecto, se traducen en recomendaciones a rescatar en futuras intervenciones de similar importancia y que surgen de un ejercicio de consulta y diálogo con actores clave, jóvenes, grupos de mujeres y representantes de asociaciones y cooperativas, a través de entrevistas y grupos focales, cohesionando sus ideas originales. En este sentido, las temáticas que sobresalen son las siguientes:

i) Acceso a mercados

- a. Una de las etapas complejas para los productores/as en el área de mercadeo, es la modalidad de venta de sus productos con pago a corto o mediano plazo. Se ven afectados por una lenta recuperación de la inversión en función de otros compromisos económicos adquiridos. Esto ha permitido poca fluidez de comercialización en el mercado formal. De ahí la importancia de empoderar aún más a los productores en aspectos mercadológicos y aumentar su poder de negociación en diferentes escenarios.
- b. Existen limitantes en el crecimiento de los negocios que afectan particularmente las ventas. En casos especiales, las condiciones de acceso durante todo el año al lugar en donde se estableció el negocio y los mecanismos de divulgación local de sus productos, resaltan como temas a los que se debe prestar atención para garantizar la aceptación y el acceso a los mercados.
- c. Las expectativas de los productores de aumentar paulatinamente las ventas y mejorar aspectos de comercialización de sus productos en el mercado local, requieren de más acompañamiento de parte del Proyecto, para ganar confianza y empoderarse de temas clave como lo es la recuperación de la inversión.

ii) Acceso a financiamiento

- a. Las organizaciones afrontan limitantes para acceder a financiamiento bajo condiciones favorables, lo cual es uno de los aspectos que bloquea su evolución en los diferentes ámbitos de desarrollo. Se deben buscar mecanismos de vinculación con socios financieros estratégicos desde la puesta en marcha de los subproyectos y mecanismos apropiados de acceso.

iii) Sostenibilidad

- a. A través de los procesos de formación gestionados por el Proyecto, los/as productores/as aprendieron la importancia y aplican las técnicas de siembra de cultivos escalonados, entre otros aspectos relevantes en el manejo y explotación de cultivos. En consecuencia, se garantiza la presencia de producto en el mercado local, que forma parte de los elementos básicos en la sostenibilidad y a la vez, contribuye en el equilibrio de sus ingresos.
- b. Los fondos otorgados a las ideas de negocios impulsadas por grupos de jóvenes (Grupos Emprendedores) son limitados. Aunque estaban definidos en función de la magnitud del negocio que se implementó, los condiciona a actividades puntuales con poca proyección de crecimiento económico. En adelante, es conveniente normar los refuerzos presupuestarios durante la vida del Proyecto, a fin de fortalecer estas iniciativas basándose en resultados exitosos a corto plazo.

- c. Los grupos de jóvenes fortalecieron sus capacidades técnicas para emprender negocios propios, entre otras habilidades y destrezas. El Proyecto contribuyó a transformar a mujeres y hombres jóvenes para enfrentar la vida con mejores herramientas técnicas, como la planificación, fortalecimiento organizacional, gestión empresarial y becas, entre otros. Se muestran satisfechos, debido a que estos beneficios derivan en la obtención de ingresos por la venta de sus productos o servicios, sirven de motivación para otros jóvenes y tienen potencial para ser apoyados por otras instancias por su efecto multiplicador intrínseco; siendo estos, algunos elementos que suman en la sostenibilidad de sus negocios.
- d. El apoyo a organizaciones o cooperativas con actividades económico productivas lideradas por mujeres, ha traído cambios significativos al sector. Por un lado, han demostrado la capacidad y el poder de organización que pueden lograr cuando se unen hacia un fin común, considerando el tema de inclusión, mejorando sus vidas en aspectos personales, como el fortalecimiento de capacidades y destrezas; a nivel familiar, la seguridad alimentaria y nutrición, ingresos, habilidades para la vida, etc.; a nivel comunitario, la generación de empleos y contribución al desarrollo económico local.
- e. Se percibió poco énfasis en temas de desarrollo territorial durante la intervención del Proyecto. Esto coloca a las organizaciones en una condición desfavorable debido a la débil articulación con actores clave que pudieron retomar los esfuerzos y dar seguimiento a algunas actividades que demandan mayor atención en los eslabones de la cadena productiva. De ahí la importancia de tomar en cuenta en el diseño de la estrategia de salida de un Proyecto, la articulación de la organización apoyada, con espacios de relaciones económicas, sociales, políticas, etc., en función de la sostenibilidad de las actividades productivas en el territorio.
- f. Esperan mayor apoyo de instituciones vinculadas a las actividades agropecuarias, como CENTA, para recibir mayor orientación en el manejo y explotación de cultivos de hortalizas en condiciones controladas, cultivos anuales, frutales, etc., ya que hay enfermedades que no saben cómo combatirlas, además de como trabajar adaptándose al cambio climático, haciendo uso de nuevas tecnologías.

iv) Gestión empresarial y organizacional

- a. Los grupos o asociaciones con mayor desarrollo en términos organizacionales y legales, entre otros requerimientos principales solicitados por el Proyecto PRODEMOR Central Ampliación, son los que fueron sujetos de apoyo en los subproyectos de coinversión. Sin embargo, en el territorio existían organizaciones con poblaciones consideradas en estado de pobreza extrema, que solicitaron los servicios y no pudieron ser tomadas en cuenta por no contar con su documentación legal actualizada y no contar con los mecanismos o recursos para gestionarlos adecuada y oportunamente.
- b. Es necesario actualizar las metodologías de intervención concernientes a la inclusión integral de mujeres y jóvenes en los procesos organizacionales y económico-productivos, según las condiciones y entorno en donde se ejecute un proyecto. Esto garantizará cambios estructurales de desigualdad a mediano o largo plazo.
- c. Existe poco involucramiento de parte de los/as productores/as en el seguimiento al desarrollo del plan de negocio. Esto no permite tomar las mejores decisiones para corregir el rumbo y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es importante hacer énfasis al productor/a, que ésta es una herramienta de trabajo básica en el buen desempeño y para la obtención de los resultados esperados.

- d. Los jóvenes reconocen el apoyo recibido por el Proyecto a través de los subproyectos de coinversión, tanto económico como la asistencia técnica, siendo elementos complementarios en la búsqueda para el desarrollo de sus negocios. Ahora cuentan con los conocimientos, herramientas, equipo y materiales para insertarse en el mercado laboral.
- e. La buena experiencia que se generó a partir del otorgamiento de fondos para ser administrados por la organización, ha sido un aporte muy significativo al sector, ya que han sido primeras experiencias en gestionar recursos, dejando muchos aprendizajes sobre todo a jóvenes, mujeres y hombres. Aunado a la asistencia técnica proporcionada, que hizo un trabajo paralelo con muchas lecciones de vida.

Apéndice 12: Minutas de la Reunión Final de Cierre



AYUDA MEMORIA

Misión de terminación¹ del Proyecto PRODEMOR Central Ampliación

País: El Salvador

Fecha de misión: 13 al 17 de mayo 2019

A. Introducción y objetivo

1. Al llegar a la fecha de finalización de un proyecto financiado por el FIDA, se realiza, conjuntamente con el Gobierno, una misión de terminación para analizar los resultados alcanzados a través de las intervenciones del proyecto para fines de rendición de cuentas y aprendizaje. El proceso también debe ayudar a reflexionar sobre el desempeño, estrategias de desarrollo y obtener lecciones aprendidas en general, de forma que sirva de base para futuras operaciones en el país.
2. El proceso de revisión de la finalización de un proyecto se rige por el marco metodológico establecido en las Directrices de Revisión de Terminación de Proyecto del FIDA (2015), así como a las orientaciones del nuevo formato oficial de Informe de Terminación de Proyecto (actualizado en 2018). Asimismo, dicho informe debe contener los principales hallazgos de la Evaluación Final del Proyecto.
3. Por lo anterior, el FIDA desarrolló la Misión de terminación (MdT) al Proyecto PRODEMOR Central Ampliación, entre el 13 y el 17 de mayo de 2019, bajo una metodología semi-presencial, para así dar seguimiento al proceso de cierre efectivo de dicho Proyecto. De esa forma, se acompaña al Gobierno de El Salvador para asegurar que se cumplan con todos los compromisos establecidos en los respectivos convenios de financiación, así como garantizar el reporte adecuado de los resultados del proyecto, así como sistematizar la evolución y situación final de los temas de gestión programática, aspectos financieros y de auditoría externa.

B. Objetivos específicos de la Misión

- Analizar el avance y brindar orientaciones para la finalización exitosa del Informe de Terminación de Proyecto (ITP) y de la evaluación final del Proyecto PRODEMOR Central Ampliación.
- Analizar el avance de los procesos de cierre financiero y recuperación de fondos del anticipo.

B. Desarrollo de la misión

4. Durante los primeros dos días de misión, se realizaron visitas de campo de parte del FIDA, para realizar reuniones grupales con personas usuarias del proyecto como medio de verificación y comparación de los resultados que mostrará el ITP (ver listados de participantes en Anexo II). Asimismo, la Consultora especialista en asuntos financieros se enfocó justamente en trabajar los temas del cierre financiero, y cumplimiento de las condiciones contractuales del convenio de

¹ El equipo de misión trabajó bajo la supervisión y orientación directa del Dr. Juan Diego Ruiz, Gerente de Programas para El Salvador y Jefe del Hub para Mesoamérica y el Caribe. La misión fue conformada por: Sr. Oscar Grajeda, Oficial de Programas-LAC y Coordinador de la misión; Sra. Rosa Amelia de Martínez, Consultora Enlace para El Salvador – LAC; Sra. Erayda Briceño, Consultora Especialista en Asuntos Financieros-FMD; y Sr. René López, Consultor Especialista en Adquisiciones -LAC.



Invertir en la población rural

financiamiento. Los siguientes dos días de misión se enfocaron en un trabajo de revisión de los avances de la evaluación final y la formulación del ITP.

Grupos focales como punto de comparación a los resultados del ITP:

5. Resumen de hallazgos principales de los grupos focales:

- a) En ambos grupos se desarrolló una dinámica de estudio de caso basado en la observación, en donde cada grupo auto gestionó el análisis y sistematización de resultados. El caso se desarrolló en las siguientes etapas: i) presentación de escenario 1: formular un proyecto de inversión que ampliara la escala de su emprendimiento, gracias a un fondo no reembolsable de USD 100,000 (1 hora para el ejercicio); ii) escenario 2: el grupo ya no contaría con los USD 100,000 no reembolsables (30 minutos); y iii) retroalimentación de parte de los equipos FIDA y PRODEMOR Central-Ampliación.
- b) La primera reunión se realizó en el municipio de Puerto de La Libertad, en la cual participaron 16 representantes de 8 organizaciones². Este grupo estuvo representado equilibradamente por mujeres y hombres de las diferentes asociaciones, observándose durante el desarrollo de la dinámica, la capacidad de diálogo, buena coordinación para presentar propuestas e introducción de elementos que consideraron fundamentales en la formulación del proyecto, entre ellos el tema de la protección del medio ambiente como un mecanismo fundamental para hacer frente al cambio climático. Finalmente, reiteraron la importancia de contar con capacitación previa a la implementación de un proyecto, así como fortalecer las habilidades de gestión administrativa y financiera como elementos clave para la sostenibilidad.
- c) La segunda reunión se realizó en el municipio de San Francisco Morazán en donde participaron 14 representantes de 5 organizaciones³. En este grupo contó con la participación equilibrada de mujeres, hombres y jóvenes; durante el desarrollo de la dinámica dialogaron sobre la importancia de planificación para tener el alcance de las inversiones, considerando elementos de fortalecimiento organizacional para lograr una mejor producción y administración del negocio. Asimismo, mostraron preocupación por concientizar e invertir en procesos de reforestación, que contribuyan a mejorar las condiciones ambientales de la zona. Se subrayó que un valor diferenciado lo aportan los jóvenes, en especial cuando plantean la necesidad de hacer uso de la tecnología e introducir equipos que faciliten y mejoren la producción, así como la comercialización de sus productos.
- d) Se observa que las organizaciones de ambos grupos muestran conocimientos y experiencia básicos para generar ideas de negocios, ganados a partir del acompañamiento brindando por el proyecto, aún y cuando su enfoque principal era en materia de seguridad alimentaria.

² Asociación Cooperativa de Producción Agrícola La Libertad de R.L., ADESCO Los Lotes, Asociación para el Desarrollo Integral de las Mujeres de La Libertad, Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos; Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Ostreros del Mahajual de R.L., Asociación de Tortugueros Playa Los Pinos; Asociación para la Conservación de las Tortugas Marinas de Playa San Blas, y Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples El Mero de R.L.

³ Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Higueral de R.L., Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Maíz Sagrado Silvia Gregory de R.L., Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Teosinte Semillas Sagradas de R.L., Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Encino de R.L. y Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Grano de Oro Cerro Negro de R.L.



Invertir en la población rural

- e) Se observa que en ambos grupos, es necesario que las organizaciones avancen hacia el desarrollo de cadenas de valor y enlaces a mercados más integrados, que les permita colocar mejor sus productos.

ITP y evaluación final

ITP

6. Como primer punto de la revisión de avances, se reitera que el Proyecto asume la responsabilidad completa de la elaboración del ITP. A la fecha de esta Misión, el Proyecto no ha iniciado la consolidación del documento del ITP, pero si ha podido presentar a la misión un avance preliminar de los diferentes estudios que se han realizado como insumo del ITP.
7. Dentro de las principales recomendaciones de la misión para la redacción del Informe de Terminación del Proyecto se encuentran las siguientes:
 - a. Consultar las guías para el ITP y ajustarse al formato establecido para el mismo (versión actualizada 2018), así como los requisitos mínimos mandatorios que el FIDA revisará detalladamente, para asegurar la calidad en contenido y forma del documento.
 - b. Considerar el apoyo disponible del Consultor Especialista en Análisis Económico y Financiero del FIDA, para realizar el análisis, tanto de las inversiones del Proyecto en los negocios y microempresas rurales, como para toda la inversión social realizada por el Proyecto.
 - c. Considerar durante todo el proceso, que el informe de diseño es la base para realizar los análisis económico financiero y técnico de las inversiones realizadas.

Evaluación final:

8. Al igual que con el ITP, en el caso de la evaluación final, el Proyecto cuenta con resultados preliminares para el informe final. Durante la sesión realizada, el equipo del Proyecto responsable de los estudios hizo una breve exposición de la metodología que ha sido utilizada, el análisis, así como sus hallazgos y lecciones aprendidas en los diferentes componentes.
9. La Misión recomienda, tener en cuenta los indicadores clave que se levantaron al inicio del Proyecto (RIMS), para poder comparar los resultados de la evaluación final que se ha realizado, y enriquecer el análisis de forma objetiva. Con relación a las lecciones aprendidas que se planteen en este informe, se recomienda que sean concretas respecto al aprendizaje obtenido y que se estructuren en tres secciones: i) lecciones a nivel de las organizaciones beneficiarias y sus integrantes; ii) lecciones a nivel de proyecto; iii) lecciones a nivel institucional.
10. Se observan tres elementos clave, en los cuales el Proyecto debe continuar trabajando para garantizar la calidad del informe final de la Evaluación: i) garantizar un análisis completo de la información, no solamente bajo la unidad de análisis de "organización", sino que el análisis también brinde elementos a nivel de los y las participantes, haciendo énfasis en un cruce exhaustivo de los datos por sexo y grupo etario; ii) sustentar los hallazgos cuantitativos y cualitativos con información secundarias de centros de investigación, universidades y otras instituciones que hayan generado análisis rigurosos que respalden intervenciones similares; y iii) garantizar la inclusión detallada dentro del informe de al menos dos de los cuatro indicadores mandatorios del FIDA (ver tabla 1).



Tabla 1: indicadores de evaluación final mandatorios, vinculados a las metas de los ODS del FIDA (2017)

Indicador	Metas de los ODS	Definición
Número de personas que han experimentado una movilidad económica	metas 1 y 2 del ODS 1	Previsión, basada en las evaluaciones del impacto del FIDA, del número de habitantes del medio rural cuya situación económica habrá cambiado (en un 10 % o más) desde el punto de vista de los ingresos, el consumo, la riqueza, la diversidad de alimentos o la nutrición, entre otros factores
Número de personas con una mayor producción	meta 3 del ODS 2 y meta 2 de ODS 8	Previsión, basada en las evaluaciones del impacto del FIDA, del número de personas que viven en zonas rurales cuyo volumen de producción de productos agrícolas y no agrícolas habrá aumentado considerablemente (en un 20 % o más)
Número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados	meta 3 del ODS 2 y meta 2 del ODS 10	Previsión, basada en las evaluaciones del impacto del FIDA, del número de personas que viven en zonas rurales que habrán aumentado el valor de sus productos (en un 20 % o más) al venderlos en los mercados agrícolas y no agrícolas
Número de personas con mayor resiliencia	meta 5 del ODS 1 y meta 1 del ODS 13	Previsión, basada en las evaluaciones del impacto del FIDA, del número de personas que habrán visto fortalecida su resiliencia (en un 20 % o más)

Fuente: Directrices "Llevar el Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto del FIDA al siguiente nivel" (EB 2017/120/R.7/Rev.1 – Año 2017)

C. Aspectos financieros:

Auditoría período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018

11. Para la auditoría del periodo 2018, se contrató a la Empresa Corpeño y Asociados, que inició la auditoría el 26/02/19. Un informe borrador fue entregado el 15/05/19 al Proyecto para revisión y discusión. El informe final se estará enviando a la sede del FIDA en Roma a más tardar el 15/06/19 en versión electrónica y física.

Auditoría período del 01 de enero al 30 de septiembre de 2019

12. La misma empresa auditora ha sido seleccionada para el ejercicio del periodo 2019, que se realizará en tres fases: i) primera fase (periodo del 01 de enero al 30 de abril de 2019); ii) segunda fase (periodo del 01 de mayo a 31 de julio), iniciando la revisión a partir del 12 de agosto; y iii) tercera y última fase correspondiente a los meses de agosto y septiembre, revisando agosto con gastos efectivamente pagados y septiembre trabajando con órdenes de pago emitidas antes del 24 de septiembre, para cumplir en tiempo y forma con el cierre al 30 de septiembre de 2019.
13. Los pagos que se realizarán en el mes de septiembre corresponderían a un monto aproximado de USD 19,287.94, según el siguiente detalle:

- Planilla de 7 funcionarios⁴: USD 11,561.59

⁴ Director, Administrador, Contadora, Técnico S&E, Auxiliar financiero, Secretaria de la Dirección y Motorista.



Invertir en la población rural

- Gastos operativos : USD 361.53
- Auditoría 2019 : USD 1,005.00
- Costos PNUD : USD 6,359.82 (monto aproximado)

14. El Proyecto debe coordinar e informar adecuadamente al PNUD, sobre el detalle de los gastos a realizar en dicho periodo y solicitar el dato de los costos que cobrará por la tramitación de estos pagos.
15. El informe final de auditoría del periodo 2019, se enviará al FIDA a más tardar el 15/10/19, bajo la responsabilidad de la DGDR.
16. La misión se reunió con la empresa consultora, y se han ratificado las fechas de cumplimiento de los informes tanto para el periodo 2018 como para 2019. Asimismo, la empresa consultora manifiesta que cumplirán con los plazos establecidos, siempre y cuando el Proyecto y el PNUD cumplan con los tiempos calendarizados.

Desembolsos y recuperación de cuenta especial

17. Se entregó a la misión el día 15/05/19 el desembolso número 26 (que igualmente será remitido en físico a Roma antes del 17 de mayo), que corresponde a los gastos realizados en el periodo del 01 enero al 30 de abril de 2019, por un monto de USD 342,941.75.
18. El desembolso número 27, correspondiente a los gastos del periodo del 01 de mayo al 30 de septiembre se estima que sea por un monto de USD 183,460.89. Este debe ser remitido en físico a la sede del FIDA en Roma antes del 30 de septiembre de 2019.
19. Ambas solicitudes de desembolso serán aplicadas en un 100% a la cancelación de la cuenta designada.
20. El día 14 de mayo fue remitido al Oficial de Finanzas del FIDA, el plan de cancelación de la cuenta especial ajustado.
21. Para cerrar el financiamiento, según lo indicado por la Administración del Proyecto, se recibirá la solicitud número 27, así como una devolución en efectivo. Dicha devolución en efectivo debe reembolsarse al FIDA antes del 30 de septiembre de 2019.
22. Para realizar el reembolso, debe verificarse el número de cuenta bancaria con la División de Gestión Financiera del FIDA (FMD por sus siglas en inglés), previo a realizar la transferencia. De igual forma se debe indicar la razón de la devolución y número de préstamo como referencia, remitiendo al FIDA el comprobante correspondiente, según la fecha indicada en el párrafo anterior.
23. Respecto a la cancelación de la cuenta designada, a la fecha de esta misión el saldo pendiente por cancelar es de: 482,053.70 Euros y en dólares USD 526 402,64; con la presentación de los desembolsos indicados en los párrafos anteriores, se liquidaría la cuenta designada.
24. La misión reitera que no se pueden presentar desembolsos después de la fecha de cierre (30 de septiembre de 2019). En caso de tener programado presentar la solicitud 27 después del 30 de



Invertir en la población rural

septiembre, se debe solicitar autorización por excepción a la Directora de FMD, a más tardar el 30 de agosto del año en curso, una vez recibida la comunicación por parte de FMD se procederá según corresponda.

Cierre del contrato con PNUD

25. El Proyecto ha conciliado los saldos con PNUD al 30 de abril de 2019, teniendo el PNUD en su cuenta un monto de USD 40,101.05. Asimismo, el Proyecto manifiesta que con la conciliación mensual que realizan esperan cerrar al 30 de septiembre sin inconvenientes, y que no existan devoluciones de recursos, sino que todo el dinero transferido se sustentará en compromisos.
26. En los acuerdos de la última misión de apoyo a la implementación (febrero de 2018), se estableció que el acuerdo complementario con PNUD no debe exceder al 06/09/19; lo cual no es posible de cumplir, debido a que el Proyecto tiene su fecha de cierre al 30 de septiembre de 2019. Durante la misión se propuso al PNUD, que se puedan tramitar pagos como máximo el 24 de septiembre de 2019, igualmente es una fecha acordada con la empresa auditora, con el fin de poder cerrar completamente al 30 de septiembre según lo establece el convenio de financiamiento.
27. La misión se reunió con el PNUD, estableciendo el 24 de septiembre como fecha límite para emitir los cheques correspondientes y de esa forma que la empresa auditora cierre el informe al 30 de septiembre.
28. Respecto al pago de la empresa auditora, el PNUD retendrá el cheque, y será entregado a la empresa al momento de recibir el informe final.

Activos

29. Todos los activos utilizados por el Proyecto, deberán estar trasladados al MAG antes del 30 de septiembre, con los debidos respaldos de documentación. La misión recomienda que prioritariamente estos activos, estén disponibles para el Proyecto Rural Adelante.

Estados financieros no auditados 2018

30. Los estados financieros fueron remitidos al FIDA el 30/01/19 a la Oficial de Finanzas en Roma, dando por cumplida la condición contractual, de presentarlos al 30 de abril.

D. Adquisiciones

31. Las adquisiciones del Proyecto se efectuaron en el marco de la normativa de adquisiciones del PNUD, acordada con la suscripción del PRODOC entre el MAG y dicho organismo internacional, y que cuenta con la no objeción del FIDA. Conforme ese acuerdo, las adquisiciones hasta por USD 2,500.00 (consideradas por el PNUD como microcompras) las hace el Proyecto, y por encima de ese monto las hace el PNUD. Las compras para las organizaciones que ejecutaron planes de inversión fueron efectuadas directamente por ellas, acompañadas por el Proyecto. Los expedientes documentarios de los procesos son custodiados por la instancia que estuvo a cargo de cada proceso.



Invertir en la población rural

32. Los contratos para la revisión fueron seleccionados considerando las compras desde el año 2015 hasta el 30 de abril de 2019, considerando las tres instancias de compra, a partir de los registros y archivos presentados por el Proyecto. Para las compras hasta por USD 2,500 efectuadas por el Proyecto, por su recurrencia y baja cuantía, la muestra fue del 1% (18 de las 1788 órdenes emitidas); de las compras por más de ese monto se seleccionó el 10% (22 de los 222 procesos contratados y reportados en los PAC evaluados); y para revisar las compras efectuadas por las organizaciones se seleccionó el informe de liquidación de Carta Acuerdo de una organización de cada una de las 4 categorías atendidas por el Proyecto, que registra procesos de compra efectuados.
33. Con base en la revisión efectuada, de forma general los procesos de adquisición llevados a cabo cumplen con la normativa de adquisiciones acordada, y los contratos y órdenes de compra a la vista contienen los elementos suficientes para normar la relación entre el comprador y el proveedor.
34. En el caso de las compras efectuadas directamente por el Proyecto hasta por USD 2,500.00 se observa que, aunque la normativa solicita solamente una cotización formal para seleccionar al proveedor, en la mayoría de los casos se obtuvieron dos o más ofertas formales comparables, lo que dio mejor sustento a la selección y adjudicación. Adicionalmente, las compras relacionadas a alimentos y transporte para eventos se efectuaron mayormente a proveedores de las comunidades donde se llevaron a cabo esos eventos, lo que constituyó un aporte indirecto del Proyecto a las economías locales y fortaleció la oferta de ese tipo de bienes y servicios en las comunidades.
35. De los 22 procesos seleccionados para revisión (en montos por encima de USD 2,500.00 reportados en los PAC 2015-2019), solamente se tuvo acceso a la documentación de 10 de ellos, lo que dificultó su análisis.
36. En la revisión de los procesos llevados a cabo por las organizaciones, se observa la adopción de buenas prácticas de los usuarios en el tema de adquisiciones.
37. Aunque las actividades de compra revisadas se encuentran contempladas en los PAC, que forma parte integral del POA de cada año, el seguimiento y actualización de los mismos no fue consistente, resaltando los correspondientes a los años 2015 y 2016, en los que no se evaluó el cumplimiento del PAC. Se observó que en los planes se registraron como un solo proceso, transacciones de compras que concluyeron en varios contratos, lo que dificultó su registro y reporte. Sin embargo, se constató que el Proyecto registra sus contratos de forma individual en el formato estándar del FIDA que acompaña las solicitudes de desembolso del préstamo.
38. A la fecha de la misión está en proceso en el PNUD, la contratación de cuatro consultores que apoyarán la formulación del ITP del Proyecto, consultorías que se ejecutarán en 50 días a partir de la orden de inicio, por lo que su finalización se prevé para antes de la fecha de cierre del Proyecto. Asimismo, se encuentra en curso el contrato para la auditoría, que se espera concluya en las fechas previstas. Nueve órdenes de compra más por servicios generales y de apoyo al cierre se están ejecutando, y la finalización de las mismas se encuentra contemplada para antes de la fecha de cierre del préstamo.




E. Acuerdos

Acuerdo	Fecha de cumplimiento	Responsable
Entrega del Informe de Evaluación Final al FIDA.	24 de mayo 2019	Director Ejecutivo de PCA
Entrega de Informe de auditoría 2018 al FIDA.	15 de junio 2019	Director Ejecutivo de PCA
Enviar nota a PNUD con el detalle de gastos a realizarse en los meses agosto y septiembre, así como la solicitud explícita de que los mismos sean emitidos antes del 24 de septiembre y retenidos para pagar cuando los productos estén entregados.	30 de mayo 2019	Director Ejecutivo de PCA
Entrega al FIDA del primer borrador del ITP con las secciones que se han completado	14 de junio 2019	Director Ejecutivo de PCA
Retroalimentación del FIDA a primeras secciones del borrador del ITP	21 de junio 2019	Oficial de Programas y Enlace País
PCA envía primer borrador completo del ITP al FIDA	05 de julio 2019	Director Ejecutivo del PCA
Retroalimentación al ITP completo	12 de julio 2019	Oficial de Programas y Enlace País
PCA envía al FIDA el ITP completo de forma oficial	19 de julio 2019	Director Ejecutivo del PCA
Entrega de informe de auditoría 2019 al FIDA	15 de octubre de 2019	DGDR-MAG

F. Firmas:

Se suscribe la presente Ayuda de Memoria, en la ciudad de Santa Tecla, El Salvador el 23 de mayo de 2019.


Sr. Juan Diego Ruiz
Gerente de Programas para El Salvador y
Jefe del Hub para Mesoamérica y el Caribe del FIDA


Sr. Adalberto Hernández
Director General de Desarrollo Rural
Ministerio de Agricultura y Ganadería


Sr. Héctor Iván Borja Galeas
Director Ejecutivo PRODEMOR CENTRAL Ampliación


Sr. Oscar Grajeda
Oficial de Programas del FIDA

Anexos ITP

Anexo 1: Alianzas con Organizaciones a Nivel Territorial

No.	Institución	Categoría de aliado	Tipo de organización	Documento formal	Función Institucional	Producto Principal de la Alianza
1	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Financiamiento de servicios para la formación técnica vocacional.	Formación laboral a jóvenes y mujeres rurales.
2	Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Entidad rectora del tema de juventud	Acompañamiento para legalización de redes territoriales y transferencia de metodología de habilidades para la Vida por medio del programa "Jóvenes con Todo".
3	Escuela Nacional de Agricultura (ENA)	Gestión de Conocimientos y políticas	Gubernamental	Convenio	Formación técnica agronómica	Formación técnica a jóvenes en apicultura, sanidad animal y cultivo de hortalizas en condiciones protegidas.
4	Universidad Nacional de El Salvador (UES)	Gestión de Conocimientos y políticas	Gubernamental	Convenio	Servicios educativos de nivel superior	Formación técnica agropecuaria a jóvenes rurales.
5	MEGATEC	Gestión de Conocimientos y políticas	Privado	Convenio	Servicios educativos para la formación técnica vocacional	Formación técnica a jóvenes rurales.
6	Ministerio de Gobernación	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Autoridad administrativa departamental.	Otorgamiento de personería a redes de jóvenes.
7	Departamento de Asociaciones Agropecuarias (MAG)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Legalización de cooperativas agropecuarias y pesqueras.	Registro, legalización, actualización de membresía de asociaciones agropecuarias.
8	Plan Internacional	Sector Privado	ONG	Convenio	Gestión de recursos de cooperación para implementación de proyectos	Formación de jóvenes en emprendedurismo y transferencia de capital semilla.
9	Universidad Católica de El Salvador (UNICAES)	Sector Privado	Universidad	Convenio	Formación profesional	28 becas en ingles intermedio, durante 6 meses.
10	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)	Gestión de Conocimientos y políticas	Gubernamental	De hecho	Entidad especializada en el tema de gestión para el desarrollo de la mujer	Fortalecimiento de las Unidades Municipales de la Mujer.
11	Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA/FEPAD)	Gestión de Conocimientos y políticas	Privado	Convenio	Formación técnica vocacional.	Formación técnica a jóvenes rurales.
12	Gobernaciones de Chalatenango	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Autoridad administrativa departamental. gestión territorial	Promoción del Proyecto e identificación de organizaciones en los territorios.
13	Mancomunidad La Montañona	Coordinación Ejecución	Asociación Municipal	De hecho	Desarrollo local económico y ambiental	Promoción del Proyecto e identificación de organizaciones en los territorios. Coordinación para formación de promotores municipales en cadena de valor.
14	Asociación de Desarrollo Local (ADEL) Chalatenango	Sector Privado	ONG	De hecho	Desarrollo local económico y ambiental	Promoción del Proyecto e identificación de organizaciones en los territorios.
15	Programa de Agricultura Familiar – PAF	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Atención a familias rurales en las cadenas productivas de acuicultura, apicultura, cacao, café, frutas, granos básicos, hortalizas y lácteos, con el fin de aumentar sus ingresos económicos y lograr fortalecer sus capacidades en producción, acopio, procesamiento y comercialización.	Identificación de organizaciones, asistencia técnica, formación empresarial.

No.	Institución	Categoría de aliado	Tipo de organización	Documento formal	Función Institucional	Producto Principal de la Alianza
16	Consejo Salvadoreño del Café (CSC)	Coordinación Ejecución	Gubernamental autónomo, con Directorio privado.	De hecho	Promoción del café salvadoreño en mercados nacionales e internacionales. Fomentar la cultura de la producción de café con calidad.	Formación de jóvenes en barismo y procesamiento de café; aprobación de funcionamiento de beneficios ecológicos y trámites de permisos ambientales.
17	NCBA – CLUSA	Sector privado	ONG	Convenio marco MAG	Brindar asistencia técnica en producción, vinculación a mercados, a productores de café a nivel nacional	Asistencia técnica, elaboración de planes de negocios, vinculación a mercados. Cofinanciamiento de subproyectos.
18	Cooperación Holandesa para el Desarrollo - SNV	Sector Privado	ONG	Memorando de Entendimiento	Apoyar el desarrollo de Alianzas Publico-Privada-Productores (4Ps) entre el sector Privado y pequeños productores agrícolas.	Acompañamiento técnico para formulación de planes de negocios.
19	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Gestión de conocimientos y políticas	Gubernamental	Carta de Entendimiento	Fomentar, proteger y desarrollar micro y pequeñas empresas, fortaleciendo tanto su capacidad transformadora como su excelencia, para que se integren e incidan en el desarrollo económico nacional y territorial, de forma inclusiva, sostenible y justa.	Asistencia técnica especializada en emprendedurismo, imagen comercial y ferias comerciales.
20	Microrregión El Bálsamo	Coordinación Ejecución	Asociación Municipal	De hecho	Enfoque territorial y desarrollo económico local con objetivo de mejorar calidad de vida de los habitantes de los municipios involucrados	Apoyo para el ingreso en nuevos territorios, acompañamiento técnico a organizaciones.
21	Mancomunidad Cayaguanca	Coordinación Ejecución	Asociación Municipal	De hecho	Mejorar calidad de vida de los habitantes de los municipios involucrados	Vinculación a mercados, formación empresarial.
22	Ayuda en Acción	Sector privado	ONG	De hecho	Lucha contra la pobreza y desigualdad, impulsando la dignidad y la solidaridad para la construcción de un mundo justo.	Acompañamiento técnico y cofinanciamiento de proyectos.
23	Plan Trifinio	Coordinación Ejecución	Gubernamental con Cooperación Internacional	De hecho	Ente articulador de procesos, proyectos y programas que se desarrollan en la región Trifinio.	Acompañamiento técnico y cofinanciamiento de proyectos.
24	CENTA CAFÉ	Gestión de conocimientos y políticas	Gubernamental	De hecho	Fortalecimiento de la gestión y transferencia de tecnología y capacidades en café.	Acompañamiento técnico, incremento de áreas productivas.
25	Agronegocios -MAG	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Acciones para la identificación de oportunidades comerciales.	Vinculación a ferias comerciales, mercados.
26	Mesa de Articulación Territorial - Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)	Coordinación Ejecución	Privado	Convenio Marco MAG	Servicios educativos de nivel superior	Fortalecimiento de organizaciones de base. Articulación territorial. Propuesta de fortalecimiento para las cooperativas agropecuarias.
27	OXFAM AMERICA	Gestión de Conocimientos y políticas	ONG	Convenio	Gestión de recursos de cooperación internacional para implementación de proyectos	Metodología para el fomento de grupos de ahorro.

No.	Institución	Categoría de aliado	Tipo de organización	Documento formal	Función Institucional	Producto Principal de la Alianza
28	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Entidad rectora de temas de medio ambiente	Permisos ambientales para la implementación de subproyectos y programas de formación a nivel municipal.
29	Parque Tecnológico en Agroindustria (PTA)/MINED	Coordinación Ejecución	Gubernamental	Convenio marco MAG	Fortalecimiento técnico en productos y procesos dirigido a Emprendimientos	Acompañamiento al proceso de formación técnica de grupo de jóvenes organizados en ACOPAPROMIEL DE RL.
30	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT)	Coordinación Ejecución	Sector Privado	Convenio marco DGDR/MAG	Gestión de recursos de cooperación internacional para implementación de proyectos	Cofinanciamiento a subproyectos en el marco del Programa “Fomento de la Competitividad para una Apicultura Sostenible “FOCAPIS”, cofinanciada por el Fondo Multilateral de Inversión FOMIN, del BID.
31	Banco de Fomento Agropecuario (BFA)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	Convenio	Entidad financiera estatal, para el sector agropecuario	Administración del Fondo de Fideicomiso de PRODEMOR CENTRAL.
32	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Coordinación Ejecución	Privado	Convenio	Gestión para el desarrollo	Administración de recursos del préstamo a través del PRODOC y apoyo en temas de seguridad a personal en campo.
33	SOLETERRE	Coordinación Ejecución	ONG italiana	De hecho	Gestión de recursos de cooperación	Talleres vocacionales a jóvenes en Chicuma.
34	PROVIDA	Coordinación Ejecución	ONG	De hecho	Gestión de recursos de cooperación internacional para implementación de proyectos	Coordinación en identificación de organizaciones para acceder a PCA a nivel de seguridad alimentaria.
35	Dirección General de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (CENDEPESCA)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Entidad pública rectora de temas pesqueros y acuícolas	Asistencia técnica en manejo peces y apoyo pie de cría CHICUMA. Coordinaciones para autorización y permisos de pesca. Implementación de acciones en Subproyectos.
36	Ministerio de Educación (MINED)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Entidad pública rectora de instituciones educativas a nivel público y privado	Coordinación con departamental de educación para implementación programa educación ambiental a niños/as.
37	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)	Gestión de Conocimientos y políticas	Gubernamental	De hecho	Responsable de la investigación y transferencia de tecnologías agrícolas para la mejora de la productividad.	Asesoría técnica agropecuaria y provisión de plántulas de café y cacao.
38	AQUA	Coordinación Ejecución	ONG	De hecho	Gestión de recursos de cooperación internacional para implementación de proyectos	Identificación de organizaciones para proyectos de seguridad alimentaria.
39	AHUACHAPÁN EN MARCHA	Coordinación Ejecución	ONG	De hecho	Gestión de recursos de cooperación internacional para implementación de proyectos	Coordinación para suministro de aperos e insumos agrícolas en ADESCO La Pista, Asociación de Mujeres del Puerto de La Libertad (AMPR) y La Esperanza.
40	Gobernación Departamento de La Libertad	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Autoridad administrativa departamental. Gestión Territorial	Gestión documentación legal en ACOMUJERZA, ARNECAES, microregión La Libertad, ACOPRO BUENA FE, Asociación para el desarrollo de CIUDAD OBRERA.

No.	Institución	Categoría de aliado	Tipo de organización	Documento formal	Función Institucional	Producto Principal de la Alianza
41	Ministerio de Salud (MINSAL)	Gestión de Conocimientos y políticas	Gubernamental	De hecho	Entidad rectora en temas de salud humana	Obtención de permisos para construcción de letrina aboneras. Promotores de salud apoyan la ejecución de los talleres hogareños de las organizaciones que implementan los subproyectos SAN.
42	Alcaldía de Huizúcar	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
43	Alcaldía de Ciudad Arce	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
44	Alcaldía de San Juan Opico	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
45	Alcaldía de Sacacoyo	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
46	Alcaldía de Puerto La Libertad	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
47	Alcaldía de Nueva Trinidad	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
48	Alcaldía de San Fernando	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinación de acciones a nivel municipal.
49	Alcaldía de Nombre de Jesús	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Coordinaciones de apoyo en construcción de estanques en organizaciones de Hacienda Vieja
50	Alcaldía de Nueva Trinidad	Coordinación Ejecución	Municipal	De hecho	Gestión Territorial	Apoyo en transporte en actividades colectivas de organizaciones del Municipio.
51	Comités Departamentales de Seguridad Alimentaria (CODESAN)	Coordinación Ejecución	Gubernamental	De hecho	Articulación de acciones en seguridad alimentaria a nivel departamental	Intervención en áreas prioritarias según índices de desnutrición y espacio de articulación de esfuerzos públicos y privados.
52	Dirección General de Ganadería (MAG)	Gestión de Conocimientos y políticas	Gubernamental	De hecho	Regulación del sistema Fito zoosanitario del país	Exámenes de laboratorio para identificar las enfermedades de brucelosis y tuberculosis, para la compra de ganado.

Anexo 2: Articulación del Proyecto al PQD 2014-2019

El Salvador
 PRODEMOR CENTRAL Ampliación
 Gráfica 9: Misión, prioridades y objetivos del PQD 2014-2019



En términos generales, las actividades del Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación se articularon y contribuyeron a cuatro objetivos del marco de programación quinquenal del *Plan de Gobierno 2014-2019* (Gráfica 9):

- Objetivo 01: Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país.
- Objetivo 05: Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e incluyente.
- Objetivo 06: Asegurar progresivamente a la población el acceso y disfrute de vivienda y hábitat adecuados.

Objetivo 07: Transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentables y resilientes a los efectos del cambio climático.

De manera específica, las acciones del Proyecto se distribuyeron en 9 áreas estratégicas aglutinando 27 líneas de acción del PQD, las cuales buscaron contribuir al desarrollo económico del país a través del crecimiento en la producción y productividad agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola y la generación de nuevas y mejores fuentes de ingresos y empleo, para la mejora sostenida de las condiciones de vida de la familia rural (Tabla 21).

PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV)

Tabla 21: Áreas estratégicas de intervención del proyecto en el marco del PQD 2014-2019

ACCIONES ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO	CÓDIGO PQD	LÍNEA DE ACCIÓN (PQD)	PRODEMOR CENTRAL Ampliación
OBJETIVO: 01 DINAMIZAR LA ECONOMÍA NACIONAL PARA GENERAR OPORTUNIDADES Y PROSPERIDAD A LAS FAMILIAS, A LAS EMPRESAS Y AL PAÍS			
Estrategia 1.1 Diversificación de la matriz productiva con énfasis en la producción de bienes y servicios transables y la seguridad alimentaria	01.01.02	Impulsar la diversificación, rentabilidad y competitividad de las cadenas con alto valor agregado, especialmente la agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola.	Desarrollo/Fortalecimiento de cadenas con alto valor agregado competitivo.
	01.01.03	Fortalecer la institucionalidad y el marco legal para fomentar la productividad y competitividad y combatir las prácticas monopólicas, oligopólicas y de acaparamiento.	Organizaciones de productores vinculadas al mercado formal.
	01.01.07	Fortalecer al sector cooperativo y a otras formas solidarias de la economía.	Organizaciones del sector cooperativo capacitadas y con visión empresarial.
Estrategia 1.2 Desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de las (MIPYMES) y su articulación a las dinámicas de la economía territorial, nacional e internacional	01.02.05	Promover la asociatividad de la micro y pequeña empresa.	Fomento de encadenamientos empresariales con organizaciones.
	01.02.08	Fortalecer la Estrategia Nacional de Desarrollo Artesanal.	Diversificación e innovación de las actividades artesanales.
Estrategia 1.3 Fortalecimiento de los niveles de soberanía y seguridad alimentaria	01.03.01	Incrementar la producción de alimentos y empleo en la agricultura familiar.	Aumento en la disponibilidad de alimentos y mejoras en la economía familiar.
	01.03.02	Mejorar el sistema de investigación y transferencia tecnológica.	Adopción de sistemas de producción innovadores.
	01.03.03	Incrementar el crédito al sector agropecuario.	Mayor acceso a recursos crediticios en el sector rural, especialmente jóvenes y mujeres.
	01.03.04	Reducir las pérdidas post cosecha.	Mejorar la rentabilidad y disponibilidad de alimentos, para consumo humano y comercialización.
	01.03.05	Incrementar el área de riego y orientarla a la producción de alimentos.	Aumento en el volumen y disponibilidad de productos agropecuarios.
	01.03.06	Incrementar las inversiones para el mejoramiento de la infraestructura productiva, conservación de suelos y productividad en el corredor seco.	Aplicación de sistemas de producción innovadores para el mejoramiento de suelos y producción.
	01.03.07	Desarrollar el sistema de abastecimiento de alimentos.	Mejorar la disponibilidad de granos básicos, para la comercialización.

	01.03.08	Fomentar el cooperativismo con pequeños productores agrícolas.	Incremento del número de asociaciones cooperativas.
Estrategia 1.5 Desarrollo inclusivo en los territorios, con base en sus vocaciones ambientales y potencialidades productivas	01.05.01	Desarrollar de manera sustentable la franja costero-marina y velar por su protección para el aprovechamiento de los recursos en el mar territorial.	Aumento en la disponibilidad de recursos para el cofinanciamiento de iniciativas productivas sustentables.
	01.05.02	Fortalecer la articulación e inclusión productiva de la zona norte del país.	Tejido institucional en los actores de los territorios, fortalecido.
	01.05.04	Desarrollar la zona del Trifinio con énfasis en la protección de la cuenca del río Lempa.	Aumento de la disponibilidad de recursos y servicios para el financiamiento de iniciativas productivas y sociales.
Estrategia 1.6 Consolidación del sistema financiero público y de las alianzas con el sector financiero privado	01.06.05	Promocionar las fuentes alternativas de financiamiento para el desarrollo productivo: uso de remesas, titularizaciones, fondos de pensiones, fondos de inversión y socios públicos.	Incremento de la disponibilidad de recursos y opciones de financiamiento.
Estrategia 1.10 - Desarrollo del turismo sostenible: "El Salvador: un destino encantador"	01.10.06	Desarrollar nuevos productos y fomentar el desarrollo del agroturismo, turismo rural comunitario, turismo joven, ecoturismo, turismo de aventura y turismo deportivo.	Aumento de la disponibilidad de recursos y servicios para el financiamiento de iniciativas productivas y de servicios.
OBJETIVO: 05 ACELERAR EL TRÁNSITO HACIA UNA SOCIEDAD EQUITATIVA E INCLUYENTE			
Estrategia 5.3 Avance en la garantía de los derechos de los grupos poblacionales prioritarios	05.03.01	Consolidar la institucionalidad y estrategias especializadas para garantizar los derechos de las mujeres.	Estructuras municipales territoriales fortalecidas en su capacidad de gestión.
	05.03.02	Fortalecer los servicios integrales de atención a la niñez, adolescencia y juventud.	Plan de Desarrollo Integral para la Juventud Rural de El Salvador, implementado.
OBJETIVO: 06 ASEGURAR PROGRESIVAMENTE A LA POBLACIÓN EL ACCESO Y DISFRUTE DE VIVIENDA Y HÁBITAT ADECUADOS			
Estrategia 6.2 Reducción de las brechas de calidad de vivienda y hábitat que existen entre el área urbana y rural.	06.02.01	Ampliar la cobertura de servicios básicos y equipamiento social en zonas urbanas y rurales, que garanticen la seguridad ciudadana y ambiental para el hábitat digno.	Mejorar los Servicios Básicos en los Hogares Rurales
OBJETIVO: 07 TRANSITAR HACIA UNA ECONOMÍA Y SOCIEDAD AMBIENTALMENTE SUSTENTABLES Y RESILIENTES A LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO			
Estrategia 07.02 Gestión integral y seguridad hídrica para la calidad de vida y el desarrollo económico inclusivo y equitativo del país.	07.02.01	Asegurar la cobertura y el derecho a agua suficiente y de calidad para garantizar el consumo humano y la seguridad alimentaria.	Aumento de la disponibilidad de agua para actividades domésticas y productivas en zonas rurales, por medio de estructuras de captación.
	07.02.04	Crear sistemas de compensación ambiental por el uso del recurso hídrico.	Aumento de la disponibilidad de recursos y servicios para el financiamiento de iniciativas de servicios de compensación ambiental.
	07.04.06	Promover los enfoques de producción y uso sustentable de recursos naturales en agricultura, ganadería, pesca, acuicultura y turismo, con énfasis en la construcción de resiliencia y conservación de la biodiversidad y servicios eco sistémicos.	Aumento de la disponibilidad de recursos y servicios para el financiamiento de iniciativas de servicios ecosistémicos.
	07.05.02	Establecer mecanismos para garantizar la participación ciudadana en la restauración y conservación de ecosistemas priorizados.	Sensibilización de actores locales para la conservación de ecosistemas, a través de la implementación de Campañas de Educación Ambiental.
	07.05.03	Crear un sistema integrado de corredores biológicos, mediante prácticas de agricultura sustentable y resiliente.	Aumento de la disponibilidad de recursos y servicios para el financiamiento de iniciativas de agricultura sustentable.

De acuerdo con los resultados de evaluación publicados en el *Informe de Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*, el Gobierno de El Salvador alcanzó hacia finales de su período de gestión gubernamental, niveles de cumplimiento significativos en aquellas líneas de acción en donde participó el Proyecto PRODEMOR CENTRAL Ampliación, evidenciando una contribución importante en torno al combate de la pobreza y la mejora de las condiciones de seguridad alimentaria, conforme a su naturaleza y finalidad. La tabla 22 resume los porcentajes de cumplimiento de los indicadores del PQD en donde el Proyecto se involucró operativamente³⁴.

El Salvador
Tabla 22: Evaluación de indicadores de pobreza del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019

Objetivo	Meta	% de Cumplimiento	Valoración
Objetivo 1	1.2 Incrementar en promedio, un 85% el autoabastecimiento de granos básicos.	97%	Cumplimiento alto
	1.3 Reducir en 5 puntos porcentuales, el % de personas ocupadas con una remuneración inferior a la línea nacional de pobreza.	69%	Avance sustancial
Objetivo 5	5.2 Lograr un coeficiente de Gini de 0.39 puntos.	108%	Cumplida
	5.3 Reducir en 3 puntos porcentuales, la tasa de extrema pobreza.	60%	Avance sustancial
	5.4 Reducir el índice de desigualdad de género a 0.34	92.4%	Cumplimiento alto
Objetivo 7	7.1 Reducir en 1 punto porcentual del PIB las pérdidas económicas originadas por la variabilidad climática en el sector agropecuario.	153%	Cumplida
	7.4 Renovar en 30% el parque cafetero, con lo cual se aseguraría su resiliencia al cambio climático.	77%	Cumplimiento alto
Fuente: Resumen elaborado en base a <i>Informe de Cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, El Salvador Productivo, Educado y Seguro</i> . Gobierno de El Salvador, 2019.			

Tres indicadores del PQD 2014-2019 resultaron ser relevantes en el contexto de reducción de la pobreza conforme a la finalidad de PRODEMOR CENTRAL Ampliación:

- (iv) La meta 1.3 del PQD estableció una reducción de cinco puntos en el porcentaje de la población ocupada con remuneración inferior a la línea nacional de pobreza, la cual debería alcanzar un porcentaje del 22.7% en 2019. En términos efectivos, la tasa se redujo de 26.4% en 2014 a 24.25% en 2017, equivalente a un nivel de cumplimiento del 69% de la meta proyectada en el PQD.
- (v) La meta 5.2 del PQD proyectó reducir las brechas de desigualdad en la economía alcanzando un coeficiente de Gini de 0.39 puntos, habiendo pasado de un coeficiente de 0.38 en 2014 a un índice de 0.34 en 2017, superando en 8% la meta quinquenal establecida, para colocarse como el país con menores niveles de desigualdad en la región, de acuerdo con el mismo informe.
- (vi) Finalmente, la meta 5.3 del PQD proyectó una reducción en tres puntos porcentuales en la tasa de extrema pobreza, habiendo pasado de 9.3% en 2014 a 7.5% en 2017, siendo a nivel de la región centroamericana y de México, el país donde más rápidamente se han reducido los valores porcentuales anuales, colocando a El Salvador por debajo del promedio general de los países de la región. La tasa alcanzada es equivalente al 60% de la meta establecida, reflejando un avance sustancial en la reducción de la pobreza.

³⁴ Estos resultados no son atribuibles exclusivamente a la intervención del Proyecto, ya que es el efecto combinado de la participación de diferentes instituciones interactuando sobre un problema multidimensional, en donde el efecto neto de las diferentes intervenciones resultó ser positivo respecto a las metas establecidas en el PQD 2014-2019.