

**República de El Salvador  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección General de Desarrollo Rural  
Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral**

**INFORME DE TERMINACION DEL PROYECTO  
Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral  
MAG-PRODEMOR CENTRAL  
(Convenio 728-SV)**

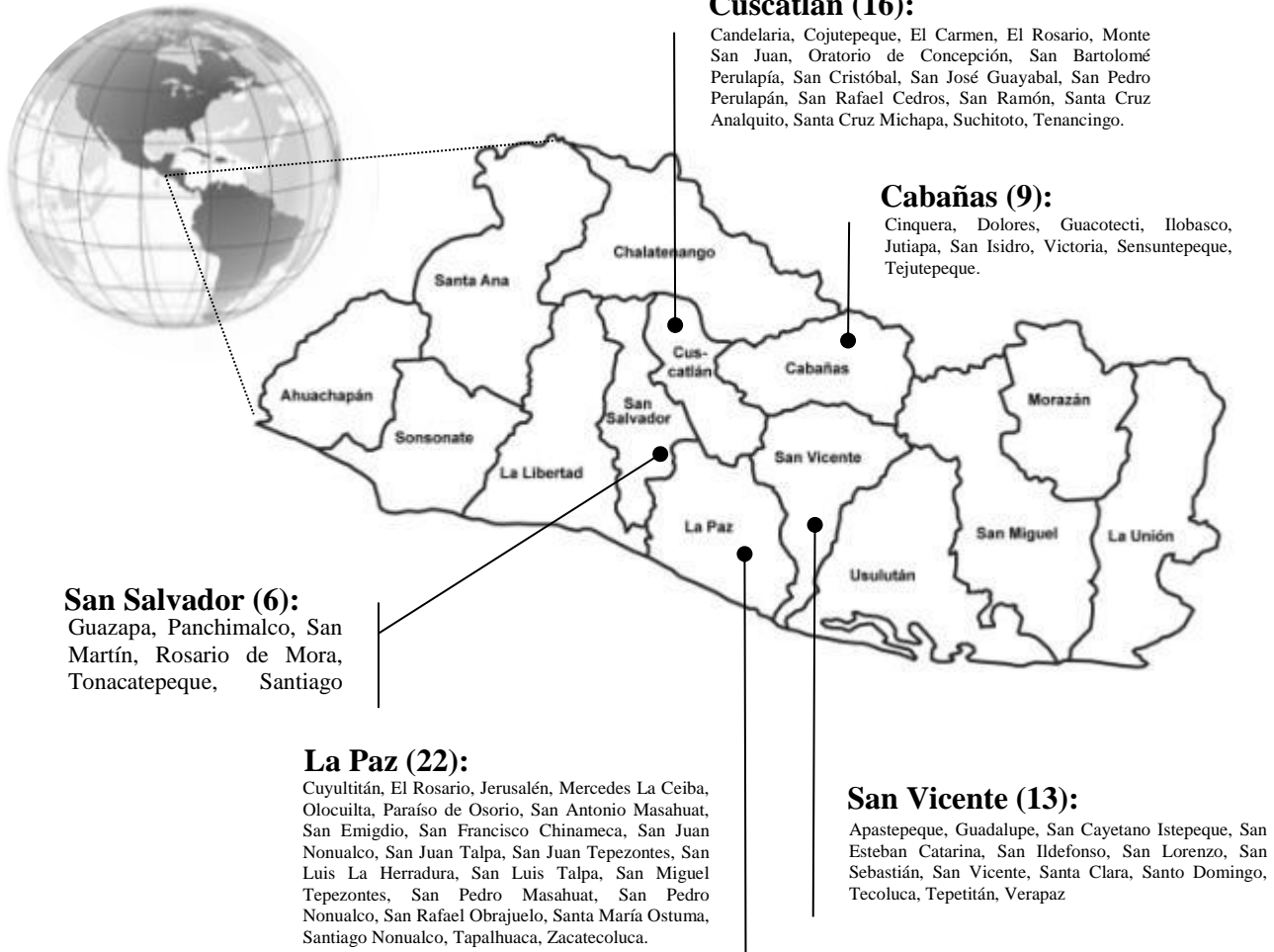
Octubre 2016

## Contenido

<b>Sinopsis del Proyecto</b> .....	4
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	5
<b>A. Introducción</b> .....	7
<b>B. Descripción del Proyecto y Disposiciones para la Ejecución</b> .....	8
B.1 Contexto del Proyecto y sus Objetivos.....	8
B.2 Modalidades de Implementación.....	9
B.3 Grupo Objetivo.....	11
<b>C. Evaluación de la Pertinencia del Proyecto</b> .....	11
C.1 Contexto del Proyecto .....	11
C.2 Lógica Interna.....	12
C.3 Adecuación de los Cambios aportados al diseño.....	12
<b>D. Evaluación de la Eficacia del Proyecto</b> .....	12
D.1 Progresos Materiales efectivos del Proyecto.....	12
D.2 Resultados e Impacto del Proyecto.....	17
D.3 Enfoque y Alcance del Proyecto .....	22
D.4 Innovación, Posibilidades de Repetición y Ampliación .....	23
<b>E. Evaluación de la Eficiencia del Proyecto</b> .....	24
E.1 Costos y Financiación del Proyecto .....	24
E.2 Calidad de la gestión del Proyecto .....	25
E.3 Desempeño de los Asociados .....	25
E.4 Calidad de la supervisión y del apoyo a la implementación.....	27
E.5 Tasa de rendimiento económico del Proyecto.....	27
<b>F. Evaluación de la Sostenibilidad</b> .....	27
<b>G. Lecciones Aprendidas</b> .....	28
<b>H. Conclusiones Aprendidas</b> .....	30
<b>Anexo 1. Términos de Referencia Misiones de Cierre del Proyecto 728-SV</b> .....	33
<b>Anexo 2. Personal Consultado durante las Misiones de Cierre del Proyecto 728 SV</b> .....	34
<b>Anexo 3. Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)</b> .....	35
<b>Anexo 4. Misiones de Supervisión y de Seguimiento FIDA</b> .....	43
<b>Anexo 5. Enmiendas al Convenio de Préstamo 728-SV</b> .....	44
<b>Anexo 6. Costos Efectivos del Proyecto</b> .....	45
<b>Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto</b> .....	51
<b>Anexo 8. Datos - RIMS</b> .....	60
<b>Anexo 9. Análisis Financiero y Económico</b> .....	62
<b>Anexo 10. Impacto en el Medio Ambiente</b> .....	64
<b>Anexo 11. Conclusiones del Taller de Discusión de Resultados</b> .....	66
<b>Anexo 12. Minutas de los Talleres de Cierre</b> .....	74
<b>Anexo 13. Metodología para Elaboración del ITP</b> .....	79

## Mapa

### EL SALVADOR Departamentos y Municipios del Área de Influencia del Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL (Convenio de Préstamo 728-SV)



### Lista de Abreviaturas

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AT	Asistencia Técnica
ATLAS	Sistema de Planificación de Recursos Institucionales (ERP por sus siglas en inglés) del PNUD.
BFA	Banco de Fomento Agropecuario
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CDMYPE	Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas. Dependencia de CONAMYPE
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Dependencia del MINEC
DEG	Derechos Especiales de Giro
DGDR	Dirección General de Desarrollo Rural
DSE	Diagnóstico Social Empresarial
ECA	Escuelas de Campo Agrícola
EFOE	Especialista en Fortalecimiento Empresarial
ENS	Encuesta Nacional de Salud/Ministerio de Salud/Instituto Nacional de Salud
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONDEPRO	Fondo de Desarrollo Productivo. Ministerio de Economía
GOES	Gobierno de la República de El Salvador
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFP	Informe Final del Proyecto
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINEC	Ministerio de Economía
OCP	Oficina Coordinadora de Proyectos
ONG	Organismo No Gubernamental
PAF-SAN	Plan de Agricultura Familiar – Componente de Seguridad Alimentaria y Nutricional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PFO	Plan de Fortalecimiento Organizacional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo
PROFOR	Programa de Fortalecimiento Organizacional y Empresarial
PRODOC	Documento de Proyecto, por sus siglas en inglés
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados e Impactos, por sus siglas en inglés.
RRNN	Recursos Naturales
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SFR	Componente de Servicios Financieros Rurales
TIO	Taller de Identificación de Oportunidades
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés).
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés).
UPSES	Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

## Sinopsis del Proyecto

### INFORMACIÓN BÁSICA

País	República de El Salvador, Centroamérica.				
Nombre del Proyecto	Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR CENTRAL)				
Fechas clave					
Aprobación por el FIDA	Firma	Creación UCP	Efectividad	Firma PRODOC	Creación de CDP
12/09/07	08/04/09	20/11/09	18/12/09	29/01/11	09/04/13
Revisión a mitad del período	Terminación original	Terminación efectiva	Cierre original del préstamo	Cierre efectivo del préstamo	-
21/11/13 02/12/13	31/12/15	31/12/15	30/06/2016	30/06/2016	-
Financiación por el FIDA					
Préstamo	Millones de DEG	9.5	% desembolsado	98.5%	
Donación	Millones de DEG		% desembolsado		
Costos efectivos y financiación (miles de US\$)					
Componente	FIDA	Cofinanciadores	Beneficiarios	Gobierno	TOTAL
Desarrollo Capital Humano y Social.	1,175.93			0.10	1,176.03
Producción Sustent. Rehab. y Manejo RR. NN.	5,115.17			143.50	5,258.67
Desarrollo Negocios y Microempresas Rurales	4,317.97		1,269.15	3.03	5,590.15
Servicios Financieros Rurales	169.37			0.07	169.44
Unidad Coordinadora del proyecto	3,253.63			50.40	3,304.03
Observaciones					

### Número de beneficiarios

Total	Directos	Indirectos	Mujeres	Jóvenes	Otros
85,995	34,435	51,560	17,719	3,324	-
<b>Objetivo del proyecto</b>					
Reducir significativamente los niveles de pobreza de la población rural en los municipios identificados de la región central y paracentral de El Salvador, 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.					
<b>Asociados en el país</b>					
Organismo de ejecución	Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de la Dirección General de Desarrollo Rural.				
ONG/sociedad civil	-				
Otros	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como organismo administrador de los recursos del Proyecto.				

## Resumen Ejecutivo

Durante el período de implementación del Proyecto, la UCP logró avanzar gradualmente en la construcción y consolidación de una plataforma institucional de articulación territorial que facilitó la participación activa de diferentes actores estratégicos -tanto públicos como privados- en los territorios de intervención, permitiendo responder de manera efectiva a las diferentes demandas específicas de servicios provenientes de los segmentos de población y grupos meta del Proyecto; a la vez que se logró una mejor articulación y complementariedad en la prestación de servicios institucionales diferentes a los ofrecidos por el Proyecto. Desde esa perspectiva es válido afirmar que la estrategia de integración de los objetivos del Proyecto a los procesos de desarrollo local de los territorios intervenidos vino a complementar los planes de desarrollo impulsados por Gobiernos Municipales, Asociaciones de Desarrollo Local y otros Organismos no Gubernamentales de Cooperación. De esta forma se crearon condiciones para el desarrollo de un proceso endógeno donde los mismos actores locales potencian su crecimiento sostenible, a partir de las capacidades propias de sus territorios y de las capacidades adquiridas a partir de la acumulación de capital social. En ese marco de acciones es factible comprender el porqué de la mayoría de metas y resultados previstos de conformidad con las actividades planificadas por cada uno de los componentes y unidades del Proyecto, fueron alcanzadas y en el mejor de los casos, superadas.

En ese contexto, el proyecto permitió que 34,435 personas, 104% en relación a una meta de 33,000, fuesen atendidas directamente a través de la provisión de servicios orientados al fortalecimiento del capital humano y social, asistencia técnica productiva para la generación de aumentos en los niveles de productividad agrícola y cofinanciamiento de inversiones para el impulso y modernización de modelos de negocios generadores de empleo e ingresos; al mismo tiempo que aplicaron tecnologías para la rehabilitación y administración racional de los recursos naturales, incluyendo la implementación de medidas de adaptación al cambio climático, en el contexto de una estrategia de fomento de la participación ciudadana, mediante la generación de espacios compartidos para la discusión y el entendimiento colectivo para responder a necesidades locales en función de una visión compartida de sus territorios.

Del total de usuarios atendidos directamente, 3,324 corresponde a pobladores jóvenes, equivalente al 101% de una meta global de 3,300 y la participación de las mujeres alcanzó el 51.5% de la población beneficiaria. En términos de cobertura territorial, un total de 265 organizaciones y grupos de interés rural fueron fortalecidos en sus capacidades de organización y autogestión, localizados en 54 de los 66 municipios del área total de influencia del Proyecto (81.8% del territorio), propiciando una mayor participación de la mujer rural en los espacios de poder y toma de decisión, al permitir que el 33.8% de los puestos directivos estuviesen representados por mujeres.

En un sentido más amplio, es de esperarse que el Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL haya generado una contribución importante a la reducción de la pobreza rural en las zonas de intervención. De acuerdo con cifras oficiales de El Salvador, durante el período 2010-2014 los hogares del área rural en condición de *pobreza total* disminuyeron de 43.2% a 37.9% de los hogares, mientras que la *pobreza extrema* pasó de 15.1% a 10.9% de los hogares, en un periodo de tan solo 4 años<sup>1</sup>.

Diferentes evaluaciones convergen en señalar, que dicha reducción de pobreza rural está relacionada en buena medida con el crecimiento de los ingresos reales en los hogares rurales, en donde las remesas familiares representan, en promedio, el 52% de sus ingresos totales. Además, un factor adicional que se considera incidió en la reducción de la pobreza rural en el último

---

<sup>1</sup> Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. 2010-2014. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

quinquenio, fue la introducción de nuevos programas sociales y la implementación del PAF como política pública de apoyo sectorial a partir del año 2010, ya que propició la incorporación de políticas crediticias de apoyo a la producción agrícola, mayor cobertura nacional en la provisión de servicios de asistencia técnica en rubros estratégicos del sector y la articulación de excedentes de producción a centros logísticos empresariales articulados con la agroindustria de transformación. Como resultado de dichas políticas, la producción de granos básicos (maíz y frijol), frutas, hortalizas, lácteos, camarón, tilapia y miel, aumentó durante los últimos años, contribuyendo a mejorar las condiciones de soberanía alimentaria.

En este contexto, el Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL tuvo un aporte significativo a la implementación del PAF, ya que durante su ejecución se financió el establecimiento de 25 estructuras de acopio en diferentes rubros del sector –especialmente hortalizas y granos básicos-, incrementando la superficie de procesamiento, clasificación y almacenamiento de productos en 2,858 mts<sup>2</sup>. Adicionalmente, se construyeron diferentes estructuras para la producción tecnificada de hortalizas -invernaderos, casamalla y macrotúneles-, incrementando la producción de agricultura protegida en 22,300 mts<sup>2</sup> (2.23 hectáreas). Estas intervenciones, junto con otras realizadas para la tecnificación de productos acuícolas y productos lácteos, permitió la obtención de US\$3.4 millones<sup>2</sup> en ingresos brutos provenientes de la venta hacia mercados formales, estimuladas probablemente por la introducción de actividades y procesos que incorporan valor a la producción final, con el consecuente impacto positivo en los niveles de ingreso de la población rural, a través de la generación de empleo, distribución de utilidades y reducción del costo de la canasta básica alimenticia rural.

No obstante, se considera que la situación general de ingresos en el sector pudo haber sido mejor, si no se hubiese visto afectado por la persistencia de diversos fenómenos climatológicos que redujeron sensiblemente la rentabilidad de algunos productos agropecuarios. En octubre de 2011, la depresión tropical 12E, ocasionó la pérdida a nivel nacional de 3,802 manzanas (2,661.4 hectáreas) de cultivos de granos básicos y 591 manzanas (413.7 hectáreas) de otros cultivos como frutas, hortalizas, café y caña de azúcar, cuantificándose económicamente los daños en US\$105.3 millones. En el 2014 se registraron dos periodos secos, afectando más de 100,000 agricultores con pérdidas que oscilaron alrededor de 4.04 millones de quintales de maíz y frijol (183.5 miles de toneladas). En el 2015, un nuevo período seco generó pérdidas del 35% de la cosecha nacional, equivalente a la pérdida de 12.125 millones de quintales de granos básicos (549.98 miles de toneladas). Definitivamente, esta situación tuvo efectos contractivos importantes en términos de los ingresos obtenidos por el sector rural en general y por el sector agrícola en particular.

El Informe de Terminación del Proyecto ha sido elaborado tomando en consideración los resultados de tres evaluaciones realizadas, por medio de encuestas sobre la base de muestras (anexo 13) y Taller de Discusión de Resultados (anexos 11 y 12); así como, las disposiciones generales del FIDA, contenidas en los documentos de las nuevas *Directrices Relativas a la Terminación de Proyectos* (2015) y *Manual de Evaluación Metodologías y Procedimientos* (2009), en donde se establecen orientaciones relacionadas con el proceso de terminación del proyecto. Adicionalmente, fueron tomadas en consideración las observaciones y recomendaciones del FIDA a través de la *Misión de Apoyo a la Implementación*, realizada del 03 al 06 noviembre 2015 y de la *Misión de Revisión de Cartera* del 16/05/16; así como, las provenientes del Oficial de Programas del FIDA División de América Latina y el Caribe de septiembre 2016.

---

<sup>2</sup> Base de Datos UPSES

## A. Introducción

El Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL, nace como un instrumento de política pública regional para el desarrollo rural de las regiones central y paracentral del país, partiendo del reconocimiento de que se requieren instrumentos diferenciados y la suficiente flexibilidad operativa para atender distintas respuestas prácticas, de acuerdo con las condiciones y preferencias territoriales, dado que las sociedades rurales no son homogéneas ni en el ámbito social, ni territorialmente y por tanto, se requieren de políticas diversificadas para dar cuenta de la heterogeneidad de cada región. En este sentido, el Proyecto se diseñó bajo dos grandes estrategias de acción: *inclusión al desarrollo* de pobladores y pobladoras rurales pobres con potencial de mejorar sus niveles de bienestar; y la segunda de *modernización*, a través del fortalecimiento y apoyo a empresas y organizaciones rurales para su consolidación.

Desde esa perspectiva, los grupos meta establecidos correspondieron a pobladores en situación de pobreza, dedicados a la agricultura familiar de subsistencia u orientados a la producción de pequeña escala para mercados locales, agricultores sin tierra y jornaleros agrícolas, micro y pequeños empresarios agropecuarios y no agropecuarios, mujeres y jóvenes rurales, y pobladores de comunidades de marcada tradición cultural indígena. La región de intervención fue delimitada entonces, a cinco de los catorce departamentos que comprende El Salvador, incluyendo todos los municipios de San Vicente, Cabañas, La Paz y Cuscatlán, y seis municipios del departamento de San Salvador, para un total de sesenta y seis (66) municipios en la región central y paracentral, los cuales fueron definidos y/o seleccionados en base a dos criterios básicos: (i) focalización en los municipios más pobres, partiendo de la condición económica y de los niveles de pobreza experimentados –especialmente-, por la población rural más vulnerable, como mujeres jefas de hogar, población con ascendencia indígena, jóvenes, entre otros; (ii) problemática ambiental de los Departamentos, particularmente en el tema de erosión de suelos y deterioro de los recursos hídricos, en la lógica de que una consecuencia de la exclusión del desarrollo padecida por los municipios más pobres en los Departamentos seleccionados, es el grave deterioro ambiental en que se encuentran; y si se busca el fomento a las actividades productivas de manera sustentable, es necesario tomar como punto de partida la intervención de desarrollo rural con enfoque territorial, para garantizar la sustentabilidad de la producción a escala local.

Durante los más de ocho años transcurridos desde la fase de diseño del Proyecto en Septiembre de 2007, hasta la fecha de terminación del mismo en Diciembre de 2015, tres diferentes Gobiernos buscaron introducir diferentes enfoques y estrategias para alinear los objetivos del Proyecto con los objetivos de desarrollo sectorial de cada momento histórico. El cambio de enfoque más significativo se experimentaría a partir de los años 2009-2010, justamente con el inicio del primer período de intervención de un Gobierno de izquierda, propiciando que la concepción original del Proyecto de fomento de una agricultura de producción sustentable, fuese alineada a un nuevo enfoque de política pública sustentado en el fomento de la agricultura de producción familiar de pequeña escala y su articulación con los mercados, dando origen a lo que se denominaría Plan de Agricultura Familiar (PAF), el más importante instrumento de política sectorial agropecuaria durante el quinquenio 2009-2014. A partir de 2015 el Proyecto es alineado al PQD “El Salvador Productivo, Educado y Seguro”, el cual confiere un nuevo enfoque de atención para el combate la pobreza en sus diferentes formas de expresión, a partir del 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, como los principales ejes programáticos.



## B. Descripción del Proyecto y Disposiciones para la Ejecución

### B.1 Contexto del Proyecto y sus Objetivos

El abordaje conceptual del Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL establecía en su concepción original, la finalidad de generar impactos significativos en la reducción de las condiciones de pobreza prevalecientes entre los pobladores rurales de los 66 municipios de la región central y paracentral de El Salvador, para lo cual se impulsarían procesos económicos y sociales participativos, sobre la base de una estrategia de equidad intercultural y de género, a la vez que de sustentabilidad ambiental y de fortalecimiento institucional. Para ello se estableció la meta global de 33,000 personas participando directamente como beneficiarias de los procesos de desarrollo integral e inversiones impulsados por el Proyecto, de los cuales, al menos 10% debería corresponder a jóvenes y 30% a mujeres, aglutinados en alrededor de 375 organizaciones o grupos de interés.

En ese marco contextual, el Proyecto se concentraría en el desarrollo de acciones orientadas a: (i) *impulsar el desarrollo del capital humano y social de las poblaciones 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 los suelos, deforestación y degradación de los recursos naturales en general*, (iv) *promover la creación y consolidación de unidades productivas y de transformación, convirtiéndolas en microempresas viables y competitivas*, (v) *facilitar el acceso a servicios financieros rurales básicos y especializados en beneficio de los grupos objetivo identificados, para la producción y la comercialización*; y (vi) *facilitar la coordinación de programas y proyectos de desarrollo rural y la armonización de estrategias de intervención*.

Como parte de los arreglos operativos para la gestión administrativa e implementación de las diferentes estrategias operativas del Proyecto, el MAG procedió en primera instancia a la creación de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) mediante Acuerdo Ejecutivo No. 344 de fecha 20/11/09, adscrita a la DGDR y con la suficiente autonomía técnica, financiera y administrativa para la gerencia y supervisión de las operaciones del Proyecto. La misma fue integrada por la Dirección Ejecutiva del Proyecto, los Componentes de Desarrollo del Capital Humano y Social, Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales, Servicios Financieros Rurales, además de las tres Unidades de apoyo en las áreas de Administración, finanzas, Género, juventud, poblaciones indígenas, Planificación, seguimiento y evaluación. Posteriormente, mediante Acuerdo Ejecutivo No. 138 de fecha 09/04/13 en el Ramo de Agricultura y Ganadería se daría origen a la conformación del Comité Directivo del Proyecto (CDP) como entidad responsable de asegurar la coherencia y armonización de las actividades ejecutadas bajo el Proyecto, de conformidad con el marco de políticas sectoriales prevalecientes en el MAG.

Durante el período inicial de ejecución del Proyecto en el año 2011, que coincidió precisamente con el proceso de implementación del Plan de Agricultura Familiar (PAF)<sup>3</sup>, autoridades salvadoreñas iniciaron gestiones ante el FIDA para la obtención de un *financiamiento suplementario* que permitiría inyectar nuevos recursos para ampliar operaciones hacia dos nuevos departamentos de la

---

<sup>3</sup> El PAF fue parte de una política de Gobierno implementada a través del MAG desde febrero de 2011. Su principal objetivo era reducir los niveles de pobreza rural mediante la generación de riqueza y bienestar de las familias que desarrollan agricultura familiar, buscando incorporar además a los productores de agricultura familiar comercial en sistemas estructurados de concentración de la oferta e incremento de la productividad por medio de la transferencia de tecnologías, bienes y servicios. Establecía además, la necesidad de contribuir al incremento de la competitividad de la agricultura nacional a través de la estimulación y gestión de conocimiento, impulsando la creación y el crecimiento de productores innovadores mediante mecanismos de incubación de ideas y de generación de nuevas tecnologías, proyectos de emprendedurismo y otros servicios de valor agregado.

zona paracentral del país (Chalatenango y La Libertad), habiéndose concretizado en el año 2013 a través de la suscripción de un nuevo Convenio que daría origen al Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL Ampliación (E-6-SV), financiado con recursos provenientes de la Facilidad Financiera de España para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria y obtenidos a través del FIDA en su capacidad de Fideicomisario del Fondo Fiduciario<sup>4</sup>.

Esta situación propició la reforma del Acuerdo Ejecutivo No. 344 que dio origen a la conformación de la UCP, el cual fue modificado parcialmente por Acuerdo Ejecutivo No. 236 de fecha 05/05/14 en los literales (b) *“Ampliar el numeral 2) las facultades y jurisdicción de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), para que adicionalmente ejecute y administre el PRODEMOR Central – Ampliación....”*, y literal (c) *“Incrementar en el numeral 4) el área de influencia en cincuenta y cinco (55) municipios, de los departamentos de Chalatenango, treinta y tres (33) y La Libertad, veintidós (22), totalizando ciento veintiún municipios de siete (7) departamentos”*. Sin embargo, aunque la gestión de ampliación de recursos fue concebida originalmente como parte de una misma operación de financiamiento, en la práctica, recibiría un tratamiento contable diferenciado por parte del Ministerio de Hacienda, lo cual tendría repercusiones importantes en términos de la implementación del Convenio E-6-SV, puesto que obligaría también a conferirle un tratamiento diferenciado en términos de planificación, ejecución y administración de los nuevos recursos y por consiguiente, en el cumplimiento de condiciones previas para su ejecución<sup>5</sup>.

## B.2 Modalidades de Implementación

Durante los más de ocho años transcurridos desde la fase de diseño del Proyecto en Septiembre de 2007, hasta la fecha de terminación del mismo en Diciembre de 2015, propiciaron que a lo largo de tres diferentes períodos de Gobierno<sup>6</sup> se buscasen introducir diferentes enfoques y estrategias que permitiesen la implementación la alineación y la complementariedad, de los objetivos del Proyecto con los objetivos de desarrollo sectorial de cada momento histórico y de los procesos de desarrollo existentes en la zona de intervención. El cambio de enfoque más significativo se experimentaría a partir de los años 2009-2010, justamente durante el proceso de transición gubernamental que marcaría el rompimiento de los gobiernos tradicionales de derecha para dar inicio al primer período de intervención de un Gobierno de izquierda, propiciando que la concepción original del Proyecto de fomento de una agricultura de producción sustentable, fuese alineada a un nuevo enfoque de política pública sustentado en el fomento de la agricultura de producción familiar de pequeña escala y su articulación con los mercados, dando origen a lo que se denominaría Plan de Agricultura Familiar (PAF), el más importante instrumento de política sectorial agropecuaria durante el quinquenio 2009-2014.

Algunas evaluaciones reconocen en la implementación del PAF uno de los principales factores detonantes del incremento en la producción de alimentos y consecuentemente, de la mejora en las condiciones de la soberanía alimentaria y nutricional. No obstante, al final del período de su implementación en 2014, el modelo fue re-evaluado principalmente por su carácter asistencialista, al promover una política pública basada en la provisión directa de bienes públicos, incluidos no solo

---

<sup>4</sup> Dicho Convenio fue ratificado el 21/11/13 por medio del Decreto Legislativo No. 554, publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 401, de fecha 03/12/13.

<sup>5</sup> Posterior a la ratificación del Convenio E-6-SV, el Ministerio de Hacienda asignó un código de clasificación diferente a cada una de las facilidades provenientes del FIDA. Mientras PRODEMOR CENTRAL – Original (728-SV) fue registrado con el Código 4377, a PRODEMOR CENTRAL – Ampliación (E-6-SV) se le asignó el Código 5540. Esta diferenciación contable se estableció a través del Sistema de Información de la Inversión Pública (SIIP), Ley de Presupuesto y Programa Anual de Inversión Pública (PAIP), obligando al tratamiento diferenciado de ambas facilidades.

<sup>6</sup> La propuesta conceptual del Proyecto fue diseñada en el marco de las políticas y estrategias del Gobierno del Presidente Antonio Saca (2004-2009), implementado en su mayor parte durante el Gobierno del Presidente Mauricio Funes (2009-2014) y finalizado durante el Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén (2014-2019).

la infraestructura, sino también tecnología, crédito y capacitación; a la vez que se dejó por fuera un amplio segmento de productores de agricultura familiar -y especialmente a sus demandas específicas de producción-, por cuanto fueron excluidos en base a criterios técnicos que privilegiaron factores como la competitividad y eficiencia productiva, sin tomar en consideración el tema central del acceso a la tierra como uno de los principales factores discriminatorios contra la mujer rural, propiciando que los criterios de focalización adoptados dejaran por fuera a este segmento poblacional clave dentro de la población objetivo del Proyecto, en el contexto de una política pública de desarrollo territorial que debió ser incluyente.

Dentro de su proceso de implementación del Proyecto y acorde a la consecución del objetivo de desarrollo se tomaron en consideración acciones para: i) mejoras en las aptitudes y conocimientos de los usuarios y usuarias; ii) la inserción y el incremento de la participación en sus organizaciones especialmente de mujeres y jóvenes; iii) la transferencia de recursos financieros, para la inversión y/o la asistencia técnica, vinculados con una cadena de valor; a la conservación y rehabilitación de los recursos naturales y, iv) el suministro de incentivos productivos, ambientales y del hogar.

Es importante reconocer que el Proyecto diseñó e implementó desde sus inicios, una estrategia transversal de equidad de género articulada a un enfoque de acceso a mercados desde una perspectiva de cadenas de valor, *a través de la cual se buscó contribuir al empoderamiento y autonomía de las mujeres rurales en el área de influencia del Proyecto. No obstante, aun cuando el Proyecto siempre mantuvo un porcentaje alto de participación femenina en términos de número de beneficiarias, esto no siempre se reflejó en un acceso equitativo a los recursos financieros del Proyecto por parte de las mujeres, ni mucho menos en la generación de mayores espacios de participación para la toma de decisiones económicas sobre el destino de los mismos*<sup>7</sup>.

Una de las estrategias operativas implementadas por el Proyecto, aún en estado incipiente de desarrollo pero que ha generado aprendizajes importantes para ser reproducidos y ampliados por las operaciones financiadas por el FIDA y otros organismos de cooperación internacional de desarrollo, está relacionada con la creación y fortalecimiento de *redes territoriales* departamentales, como instrumento de política pública sectorial orientada al fomento de procesos de desarrollo endógenos de carácter territorial, a partir de los cuales se han construido nuevos espacios para una mayor participación organizada de grupos de jóvenes, articulados en función de un “proyecto común de desarrollo” que posibilita mejoras en las condiciones y calidad de vida de sus familias. Desde esta perspectiva, dichos procesos al ser liderados por los mismos actores locales, contribuye a generar un estado de apropiación de las acciones desarrolladas y sobre todo, para buscar su continuidad y permanencia en el tiempo.

Para avanzar en el proceso de empoderamiento de dicha iniciativa, es necesario que se reconozcan y valoren los conocimientos, habilidades y talentos particulares de los jóvenes rurales, así como su capacidad de transmitir conocimientos entre sus similares, asegurando acciones concretas de participación de los jóvenes en las actividades de las organizaciones<sup>8</sup>. Así mismo, la estructura de gestión y operativa de las redes territoriales de jóvenes es tal que facilita la coordinación y la concertación entre actores y generación de alianzas estratégicas que contribuyan a potenciar el trabajo con juventud rural en los territorios intervenidos e incluso a nivel nacional.

---

<sup>7</sup> Del total de recursos financieros invertidos en iniciativas de negocios y microempresas rurales, solamente el 5.3% corresponde a iniciativas de mujeres. Aunque la participación femenina en los puestos directivos es significativa (33.8%), aún sigue siendo una actividad ejercida mayoritariamente por hombres, superándolas en una relación de 2 a 1.

<sup>8</sup> “Estrategias para la Incorporación de la Juventud Rural. Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral”. Sistematización del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora de la Corporación PROCASUR, con apoyo del FIDA. El Salvador, Marzo 2015.

### B.3 Grupo Objetivo

El Grupo objetivo del Proyecto corresponde a pobladores en situación de pobreza, dedicados a la agricultura familiar de subsistencia u orientados a la producción de pequeña escala para mercados locales, agricultores sin tierra y jornaleros agrícolas, micro y pequeños empresarios agropecuarios y no agropecuarios, mujeres y jóvenes rurales, y pobladores de comunidades de marcada tradición cultural indígena.

La región de intervención fue delimitada a cinco de los catorce departamentos que comprende El Salvador, incluyendo todos los municipios de San Vicente, Cabañas, La Paz y Cuscatlán, y seis municipios del departamento de San Salvador, para un total de sesenta y seis (66) municipios en la región central y paracentral.

## C. Evaluación de la Pertinencia del Proyecto

### C.1 Contexto del Proyecto

El proceso de transición del Proyecto a lo largo de tres diferentes períodos de Gobierno, introdujo en su ejecución una serie de formas diferentes de abordaje respecto a la implementación de estrategias y enfoques específicos para el combate de la pobreza rural, pero sin llegar a afectar el alcance del Convenio en cuanto a su finalidad. En el actual contexto de desarrollo económico, diferentes análisis del subsector reconocen aún la persistencia de condiciones que reflejan un débil estado de desarrollo y escasas capacidades organizacionales que no permiten avanzar hacia procesos más profundos de participación y de gestión local en el ámbito rural, razón por la cual, el planteamiento conceptual del Proyecto de impulsar procesos de fortalecimiento del capital social antes de facilitar recursos de inversión para la capitalización de negocios y microempresas rurales, continúa siendo un enfoque pertinente en el actual contexto de desarrollo de la agricultura nacional.

A partir de Junio 2014, el Gobierno de la República de El Salvador dio inicio a la implementación de una estrategia nacional de desarrollo sustentada en un abordaje más integral del combate de la pobreza rural, la cual parte del reconocimiento y necesidad de considerar diferentes formas de intervención orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales, incremento de la producción y la generación de empleo e ingresos, confiriendo un reconocimiento especial al papel fundamental de las mujeres y el potencial de las juventudes, como sujetos críticos, activos y autodeterminados, capaces de incidir decisivamente en la vida nacional y el desarrollo integral de la nación; elementos metodológicos de intervención que forman parte integral de la estrategia operativa del Proyecto. Desde esta perspectiva y por su estrecha alineación con las políticas públicas del país, el Proyecto ha mantenido a lo largo de su implementación, un enfoque pertinente en apoyo a las políticas sectoriales de Estado y a la estrategia del FIDA relacionada con la generación de ingresos y empleos en el área rural.

No obstante, tomando en consideración que la pertinencia es la medida en que la estrategia y actividades del Proyecto son relevantes respecto de las necesidades de la población rural pobre<sup>9</sup>, es importante reconocer la falta de oportunidades generadas como producto de la inviabilidad e imposibilidad de concertar la implementación de un mecanismo de fomento que permitiese el acceso a recursos de capitalización para el financiamiento de iniciativas de emprendedurismo de pequeña escala, provenientes de grupos de jóvenes y mujeres en proceso de formalización de su actividad de negocios. Sería hasta en el último año de ejecución del proyecto (2015) que se lograría identificar un mecanismo de intervención para este segmento vulnerable de la población, para ser financiado con recursos de la ampliación del Convenio de Préstamo E-6-SV.

---

<sup>9</sup> Directrices relativas a la terminación de Proyectos. FIDA, 2006.

## C.2 Lógica Interna

El Proyecto se diseñó con una lógica de intervención e implementación que permitió lograr la contribución al Objetivo de reducir las condiciones de pobreza de las personas atendidas con los servicios provistos por el Proyecto; por consiguiente, se considera que el proyecto cubrió considerablemente las expectativas y necesidades de la población usuaria directa atendida de 34,435 personas, 104% de una meta de 33,000, a través de la provisión de servicios orientados al fortalecimiento del capital humano y social, asistencia técnica productiva para la generación de aumentos en los niveles de productividad agrícola y cofinanciamiento de inversiones para el impulso y modernización de modelos de negocios generadores de empleo e ingresos; al mismo tiempo que aplicaron tecnologías para la rehabilitación y administración racional de los recursos naturales, incluyendo la implementación de medidas de adaptación al cambio climático.

En el contexto de una estrategia de fomento de la participación ciudadana, mediante la generación de espacios compartidos para la discusión y el entendimiento colectivo para responder a necesidades locales en función de una visión compartida de sus territorios. Del total de beneficiarios atendidos directamente, el 9.6% igual a 3,324 personas, corresponde a pobladores jóvenes con menos de 29 años de edad y la participación de las mujeres alcanzó el 51.5%, que significan 17,719 de la población beneficiaria, una alta tasa de cobertura femenina en proyectos sectoriales de gran envergadura. *En términos de cobertura territorial, un total de 265 organizaciones y/o grupos de interés rurales fueron fortalecidos en sus capacidades de organización y autogestión, localizados en 54 de los 66 municipios del área total de influencia del Proyecto (81.8% del territorio), propiciando una mayor participación de la mujer rural en los espacios de poder y toma de decisión, al permitir que el 33.8% de los puestos directivos estuviesen representados por mujeres.*

En el marco general de implementación el proyecto logro cumplir las metas consideradas en cada uno de los componentes temáticos, y en algunos casos fueron superadas, lo que muestra que con los recursos técnicos y presupuestarios disponibles se lograron los resultados esperados y se contribuyeron en los objetivos propuestos.

## C.3 Adecuación de los Cambios aportados al diseño

En sus diferentes etapas y procesos de implementación el Proyecto ha tenido que ajustarse a tres periodos de Gobierno, por un lado con el Programa de Agricultura Familiar se consideró variar la estrategia operativa, la forma de intervención y de atención de los beneficiarios(as); la revisión del Marco Lógico que resulto en un revisión y ajuste en las metas e indicadores contenidos en el Exante del Proyecto; adicionalmente se realizaron transferencias entre categorías de gastos y entre los componentes temáticos, conforme a las necesidades de los usuarios(as) atendidos del Proyecto.

## D. Evaluación de la Eficacia del Proyecto

### D.1 Progresos Materiales efectivos del Proyecto

En el marco de las acciones específicas el *Componente de Desarrollo del Capital Humano y Social*, destaca la implementación del PROFOR como estrategia diferenciada para el fortalecimiento de los procesos de autogestión orientados a la inclusión y desarrollo rural, permitiendo que de un total de 164 organizaciones, 146% de una meta de 112, que fueron atendidas mediante dicha metodología incluyendo la elaboración de los instrumentos de planificación (DSE y PFO), el 78% mejoras en al

menos un nivel su categoría de desarrollo<sup>10</sup>, contribuyendo a la creación de mejores capacidades de gestión empresarial, incluyendo la apertura de espacios de participación en los procesos de toma de decisión. Los resultados obtenidos en la implementación del PROFOR indican además, que un 19% de las organizaciones atendidas no experimentaron cambios en su categorización e incluso, un 3% llegó a descender respecto a su categoría inicial.

En términos de la aplicación de la metodología *cerrando brechas*, como instrumento de medición de los niveles de equidad de género alcanzados a nivel organizacional, se implementaron 97 *acciones afirmativas* con participación de 2,409 personas (56.7% mujeres), a partir de las cuales el 71% de las organizaciones redujo en 50% las brechas identificadas entre hombres y mujeres; apoyados con la realización de 524 eventos de sensibilización en género y liderazgo.

Destaca además el aporte del Proyecto en el proceso de creación y consolidación de una red de participación ciudadana de jóvenes rurales, integrada a partir del proceso de conformación de *redes territoriales* departamentales pertenecientes a las áreas de influencia de los proyectos FIDA recientemente ejecutados en El Salvador. En ese contexto, el MAG-PRODEMOR CENTRAL acompañó el proceso de creación de cuatro redes territoriales en los departamentos de San Vicente, La Paz, Cuscatlán y Cabañas, con representación de 1,358 jóvenes del área rural (49.9% mujeres), quienes recibieron acompañamiento integral para potenciar el diálogo y el desarrollo de sus capacidades de liderazgo y emprendedurismo.

En Junio del 2016 y con los apoyos de INJUVE como entidad rectora del tema de juventud y del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, se legalizó la Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador (AREJURES), la primera en su tipo a nivel nacional, con participación de 110 jóvenes rurales que representan a 13 redes territoriales y al Comité de Jóvenes Indígenas, alcanzando una representatividad de 1,950 jóvenes del sector. En el plan de acción de AREJURES contempla entre otras acciones, el fomento del emprendedurismo, incidir en la disminución de los problemas sociales en los jóvenes rurales, rescatar valores culturales, ambientes, desarrollar la equidad de género y fortalecer la identidad cultural de los pueblos originarios.

A través del *Componente de Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales*, el Proyecto contribuyó al fortalecimiento de las capacidades productivas en 38 organizaciones localizadas en los municipios con mayores índices de pobreza alta y pobreza extrema en el área de influencia del Proyecto, beneficiando un total de 20,816 personas, más del 100% de la meta de 10,159, en condiciones de agricultura de subsistencia (54.3% mujeres), quienes recibieron servicios de asistencia técnica productiva para la seguridad alimentaria y nutricional bajo la metodología de capacitación de *Escuelas de Campo*, contribuyendo al fortalecimiento de sus conocimientos productivos con la implementación de 39 ECAS en las áreas de: (i) mejoramiento productivo de granos básicos principalmente maíz y frijol por su importancia en la dieta nutricional familiar; (ii) diversificación productiva con hortalizas de importancia nutricional (tomate, chile dulce, pepino, ejote, repollo), así como frutales de ciclo corto (papaya, plátano) y frutales de ciclo largo (naranja, limón, mandarina, mango, paterna, aguacate, zapote). De ese universo de población atendida por el componente, 12,360, 89% de una meta de 13,864, personas fueron beneficiadas con la introducción de mejoras en las condiciones del hogar y reducción de la carga de trabajo doméstico (espacios domésticos, sistemas de aguas grises, filtros de agua, estufas ahorradoras de leña, sistemas de captación de agua entre otros), beneficiando a un 47% de mujeres.

---

<sup>10</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en su Componente de Desarrollo de Capital Humano y Social”. Mayo 2016. El PROFOR comenzó a ser implementado a partir del año 2014, alcanzando una población total de 9,560 personas, de las cuales, el 51.8% corresponde a mujeres.

En lo que respecta a la implementación de acciones para la reversión de los procesos de deforestación, erosión de suelos y el deterioro del medio ambiente en general, el componente capacitó a 11,374 personas, 106% de la meta de 10,698, en técnicas relacionadas con prácticas de conservación de suelos, tales como no quema, manejo de rastrojos, siembras a contorno y en curvas a nivel, reforestación, uso eficiente del agua, entre otras. Así mismo, se implementaron 22 proyectos ambientales con 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, permitiendo la recuperación de 1,167 hectáreas de tierra a través de la rehabilitación y obras de conservación de suelos y agua. Complementariamente, en las áreas intervenidas a través del componente se implementó de manera regular el Programa de Educación Ambiental y Recursos Naturales en 32 Centros Escolares del sector rural, 94% de 34 Centros programados, fomentando un proceso de sensibilización en el cuidado y preservación del medio ambiente entre 993 niños y niñas en edad preescolar.

Por otra parte, a través del Componente de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales se promovió la creación y modernización de 109 iniciativas de negocios rurales y microempresas agropecuarias y no agropecuarias, 87% de una meta de 126, las cuales, atendiendo los montos de inversión realizados en las mismas, propiciaron la concentración de recursos en las cadenas de hortalizas (23.1%), granos básicos (18.8%), lácteos (15%), frutas (9.7%), artesanías (9.3%), turismo (7.6%), miel (6.6%) acuícola (6.4%) y café (3.5%), en donde se transfirieron más de US\$4.1 millones para la coinversión en obras de infraestructura, adquisición de maquinaria y la provisión de servicios de asistencia técnica especializada, beneficiando directamente a 6,634 productores, 99.9% de una meta de 6,640, (39.4% mujeres y 4% jóvenes), a través del fortalecimiento de capacidades empresariales y mejorando las condiciones de competitividad para un mejor acceso a los mercados locales e internacionales.

En el marco de implementación de una estrategia de negocios inclusiva, el Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL cofinanció 9 iniciativas de negocios para jóvenes organizados del sector rural, beneficiando directamente a una población total de 171 jóvenes (58% hombres y 42% mujeres), e indirectamente a más de 1,026 personas, con recursos de inversión y asistencia técnica para la implementación de iniciativas relacionadas con la producción y comercialización de jugo de marañón, artesanías en madera, barro, tela y metal, turismo, producción de embutidos, serigrafía, comercialización de miel de abeja y estructuras metálicas. Así mismo, se desarrollaron acciones para propiciar la igualdad de acceso de los recursos económicos y financieros –y especialmente sobre el control de los mismos-, como una estrategia decisiva para propiciar la equidad de género y el empoderamiento de la mujer, lo cual permitió el cofinanciamiento de 12 iniciativas de negocios administrados exclusivamente por mujeres emprendedoras, beneficiando directamente a una población total de 614 personas.

A pesar de la existencia de un entorno económico y ambiental poco favorable para el desarrollo de la agricultura, un 76.1% de las iniciativas de negocios y microempresas rurales financiadas han registrado mejoras en los procesos de incorporación de valor agregado, reflejados en incrementos iguales o superiores al 10% en los niveles de productividad. Este indicador se ha visto afectado por el comportamiento reciente en el mercado nacional de granos básicos, -el segundo rubro en importancia para el Proyecto por el monto de inversiones realizadas-, ya que durante los últimos años, el subsector ha venido experimentando fuertes contracciones en los niveles de productividad, como producto de efectos adversos generados por excesos de lluvia o sequías prolongadas, con el consecuente impacto en la reducción de los niveles de rentabilidad y desestimulo de las inversiones privadas. Como elemento importante en el análisis, destaca que un 15.2% de las iniciativas de negocios incentivadas por el Proyecto dejaron de funcionar y/o cerraron operaciones en carácter permanente, atribuyéndose a problemas relacionados con la gestión empresarial, tales como la falta de capital de trabajo (18.8%), problemas de acceso a mercados (15.6%) y mala administración del

negocio (12.5%). Otras razones explicativas del cierre de operaciones en los negocios, están relacionadas con la falta de interés en los asociados (15.6%) y los altos niveles delincuenciales en las zonas de influencia de las organizaciones (6.3%)<sup>11</sup>.

La evaluación destaca además, que las mismas organizaciones que han incorporado mecanismos de valor agregado en sus procesos productivos, han mejorado su inclusión al mercado y la comercialización de sus bienes y servicios, principalmente como producto de la incorporación de actividades de limpieza, clasificación y controles de calidad. En segunda instancia, pero no menos importantes, destacan actividades relacionadas con mejoras en el empaque, manejo postcosecha y creación de nuevos productos o servicios.

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 predominancia de bajas tasas de interés en el mismo sector financiero gubernamental, que pusieron en desventaja competitiva las condiciones pactadas para el manejo de los recursos del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL otorgado por el MAG/BFA. Esta situación posibilitó que los esfuerzos a través del componente se concentrasen en la conformación de grupos de ahorro comunitarios, propiciando la creación de 56 nuevos grupos con una participación registrada de 920 personas ahorradoras activas -en su mayoría mujeres (93.5%)-, quienes constantemente continúan expandiendo su membresía y desarrollando actividades de ahorro para el autofinanciamiento a bajo costo de micro emprendimientos generadores de ingresos locales. Este mecanismo ha demostrado ser eficaz para el fomento del ahorro, acceso a crédito y formación en aspectos de educación financiera práctica, los cuales además han generado capital financiero y social, han incrementado los activos y de acceso a servicios financieros básicos para población en situación de pobreza, especialmente de zonas rurales<sup>12</sup>

Finalmente, en lo que respecta al *Componente de Coordinación de Proyectos y Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural*, el principal resultado se refleja en la creación de la Dirección General de Desarrollo Rural, por medio de Acuerdo Ejecutivo No.544 del 08/08/11 en el Ramo de Agricultura y Ganadería, publicado en el Diario Oficial No. 166, Tomo 362 del 07/09/11; proceso que se consolida con la reciente emisión del Acuerdo Ejecutivo No. 288 del 24/05/16 en donde se aprueba el Manual de Organización como instrumento administrativo que delimita sus funciones y la define como la dependencia del nivel operativo del MAG responsable *de impulsar las acciones que contribuyan al desarrollo rural del país con el Objetivo General de: Fomentar la participación activa de la familia rural en el desarrollo del sector agropecuario y su incorporación al desarrollo económico y social del país; a través de la ejecución de programas y proyectos orientados al desarrollo rural.*

El cuadro 2 presenta en detalle la cadena de resultados de las principales actividades implementadas y productos obtenidos en función de la Matriz de Marco Lógico, así como su contribución en relación al objetivo de desarrollo del Proyecto; con mayor descripción las actividades (metas POA) se relacionan en el anexo 7 Progresos Materiales efectivos.

<sup>11</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados al Aumento de Valor Agregado de sus Productos/Servicios, Inclusión al Mercado y Generación de Ingresos de Organizaciones de Base” Mayo 2016.

<sup>12</sup> Un estudio reciente de *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Rural: Grupos de Ahorro del Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL* (Abril 2016), elaborado sobre la experiencia del grupo “Mujeres Obreras Flores del Campo”, determinó que las socias del grupo registraron un crecimiento en la distribución de utilidades, pasando de US\$6.90 a US\$35.80 por persona, es decir, un crecimiento del 419%, en un lapso de solamente 3 ciclos de ahorro (16 meses).



**Cuadro 2**  
**PRODEMOR CENTRAL**

**Marco Lógico – Cadena de Resultados y Productos. Convenio de Préstamo 728-SV**

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>		<b>INDICADORES VERIFICABLES</b>
<b>Finalidad</b>		
Contribuir en la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema entre la población rural en las comunidades y municipios de la Región Central y Paracentral (departamentos de Cabañas, Cuscatlán, La Paz, San Salvador y San Vicente)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción en los niveles de pobreza rural de 43.2% a 37.9% y de la pobreza extrema de 15.1% a 10.9%, en un periodo de 4 años (2010-2014).</li> <li>ENS/INS/MSPYAS, 30% reducción en la desnutrición crónica infantil.</li> <li>IDHES mejora posición de 0.65 a 0.67, durante el período 2010-2014.</li> </ul>
<b>Objetivo de Desarrollo</b>		
Las personas en condición de pobreza en el área rural en la Región Central y Paracentral construyen su capital humano y social e incrementan su producción, empleo e ingresos; mientras que rehabilitan y administran racionalmente sus recursos naturales, en el contexto de las estructuras consolidadas en el desarrollo rural.		<ul style="list-style-type: none"> <li>34,435 beneficiarios directos de los procesos de desarrollo integral e inversiones.</li> <li>9.8% de la población total atendida son jóvenes y 51.5% mujeres.</li> <li>265 organizaciones y/o grupos rurales fortalecidos en sus capacidades de organización y autogestión.</li> <li>92 empresas/negocios rurales operando al final del Proyecto.</li> <li>13% incremento en los ingresos de las personas participantes en negocios rurales</li> <li>73% de los productores y productoras agrícolas que recibieron paquetes tecnológicos con asistencia técnica del proyecto aplican y adoptan tecnologías mejoradas de cultivos estacionales/perennes y rentables.</li> <li>87% de los beneficiarios(as) agrícolas aplicaron y adoptaron tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales.</li> <li>33.8% de los puestos directivos de las organizaciones atendidas son ocupados por mujeres.</li> </ul>
<b>Productos</b>		
1. Las capacidades de participación, toma de decisiones y de gestión de las comunidades rurales, asociaciones de productores y proveedores de servicios están fortalecidas, desencadenando un proceso de desarrollo integral centrado en la comunidad y la autogestión, dirigido tanto a un desarrollo incluyente como a la modernización rural.		<ul style="list-style-type: none"> <li>78% de organizaciones apoyadas por el proyecto mejoraron su categoría en al menos un nivel, según metodología PROFOR.</li> <li>71% de las organizaciones que aplicaron la metodología “Cerrando Brechas”, redujeron en 50% las brechas identificadas.</li> <li>46 organizaciones establecieron vínculos con otras organizaciones, programas estatales, gobiernos locales, y entidades privadas.</li> <li>42 organizaciones productivas / empresas rurales obtuvieron su personería jurídica.</li> <li>Creación de una red de participación ciudadana, con participación de 1,358 jóvenes rurales en 4 departamentos.</li> </ul>
2. La capacidad de producción sostenible y competitiva de las ADESCOS, las unidades familiares de producción y de las organizaciones de productores y productoras están efectivamente apoyadas y fortalecidas en el manejo sustentable y sostenible de los recursos naturales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>20,816 beneficiarios(as) diversifican su producción familiar y adoptan nuevos cultivos o paquetes tecnológicos con asistencia técnica.</li> <li>12,360 beneficiarios(as) rurales mejoran sus condiciones de hogar y disminuyen la carga de trabajo doméstico.</li> <li>47% de mujeres beneficiarias de proyectos de manejo sostenible de los recursos naturales, disminuyen la carga doméstica.</li> <li>5% de las organizaciones SAN trascienden a actividades de negocios o microempresas.</li> <li>578 hectáreas de tierra recuperadas a través de la rehabilitación y conservación de suelo y agua.</li> </ul>
3. Las poblaciones rurales beneficiarias mejoran la producción sostenible y hacen uso de tecnologías para la rehabilitación de recursos naturales, contribuyendo a revertir la deforestación, la erosión del suelo y la degradación general de los recursos naturales en las parcelas, en los niveles de microcuencas y municipal.		<ul style="list-style-type: none"> <li>11,374 beneficiarios(as) y técnicos capacitados en el manejo de recursos naturales.</li> <li>589 hectáreas de tierra recuperadas a través de la rehabilitación y conservación de suelo y agua.</li> <li>41% de mujeres beneficiarias de proyectos ambientales de obras de conservación y prevención que disminuyen la carga doméstica.</li> <li>32 escuelas de preescolar y primaria implementan el programa piloto de educación ambiental.</li> </ul>
4. Personas beneficiarias de forma organizada desarrollan y fortalecen su capacidad empresarial, estableciendo y modernizando empresas competitivas y microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) para los mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadena de valor.		<ul style="list-style-type: none"> <li>76% de los negocios rurales y de las microempresas aumentan su valor agregado en 10%.</li> <li>76% de los proyectos productivos mejoran su inclusión al mercado y la comercialización de sus productos.</li> <li>109 microempresas rurales y negocios rurales creadas y operando a través de planes de negocio, beneficiando directamente al 39% de mujeres y 4% jóvenes.</li> <li>21 empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales.</li> <li>75% de los Planes de Negocios incorporan acciones de conservación y mitigación de riesgos en suelos.</li> <li>75 organizaciones generaron utilidades de la actividad productiva/negocio/microempresa cofinanciada.</li> </ul>
5. Personas beneficiarias del Proyecto con acceso a crédito y a servicios financieros, facilitan la producción, transformación, comercialización y exportación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>105 personas en condiciones para acceder a crédito, de los cuales 17 lograron créditos del Fideicomiso, por un valor de US\$44,440.00</li> <li>2 negocios rurales con créditos otorgados a través del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL, por un monto de US\$8,000</li> <li>920 personas ahorradoras activas al finalizar el proyecto (93.5% mujeres).</li> </ul>
6. Las capacidades de coordinación técnica, operativa e inter-institucional de la OCP y del MAG, se fortalecen y se consolidan, en la etapa inicial de su transformación y modernización.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la Dirección General de Desarrollo Rural, con capacidad de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos.</li> <li>Un Plan de Agricultura Familiar implementado.</li> </ul>

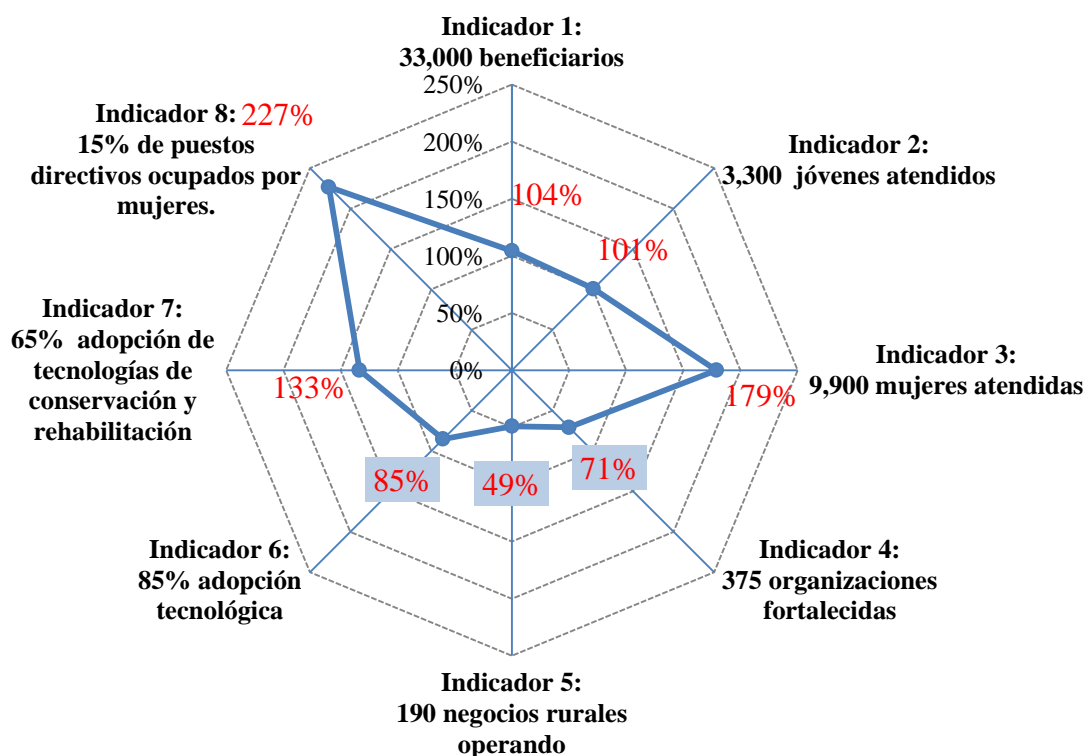
<b>Actividades por Componente</b>			
Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4 y 5
<b>1.1</b> Atención de 26 grupos de interés en etapa de preinversión. <b>1.2</b> Ejecución de 134 eventos de promoción y divulgación. <b>1.3</b> Caracterización y categorización de 315 organizaciones. <b>1.4</b> Implementación de 140 DSE con enfoque de género. <b>1.5</b> Desarrollo del PROFOR como Plan de intervención del Proyecto para el desarrollo humano y social. <b>1.6</b> Elaboración de instrumentos de planificación para el fortalecimiento organizacional y empresarial, en 164 organizaciones. <b>1.7</b> Implementación del PROFOR en 164 organizaciones, con enfoque de género. <b>1.8</b> Desarrollo de 524 eventos de sensibilización en género y liderazgo. <b>1.9</b> Participación de 164 organizaciones en intercambio de experiencias. <b>1.10</b> Apoyo a legalización de 48 grupos de interés. <b>1.11</b> Implementación de 97 acciones afirmativas, con participación de 2,409 personas beneficiarias. <b>1.12</b> Elaboración e implementación de un plan integral de acción para inclusión de la juventud rural.	<b>2.1</b> Formulación de 11,328 planes de finca/hogar. <b>2.2</b> AT a 38 organizaciones en SAN. <b>2.3</b> Implementación de 39 ECAS con 653 responsables (FD). <b>2.4</b> Provisión de asistencia técnica especializada a 1,500 personas. <b>2.5</b> AT especializada a 20,816 personas que han formulado planes de finca. <b>2.6</b> Distribución de 16,569 incentivos. <b>2.7</b> Distribución de al menos un incentivo en 11,328 personas. <b>2.8</b> Elaboración de 2 perfiles de iniciativas productivas para el desarrollo de emprendimientos en organizaciones de seguridad alimentaria.  <b>3.1</b> Capacitación de 46 técnicos(as) de las Unidades Ambientales de alcaldías municipales. <b>3.2</b> Entrega de incentivos para el manejo sostenible de RRNN en 782 personas. <b>3.3</b> Manejo sostenible de los RRNN en 616 hectáreas. <b>3.4</b> Implementación de 22 proyectos ambientales con obras de conservación. <b>3.5</b> Obras de conservación en 87 hectáreas. <b>3.6</b> Capacitación de 110 personas beneficiadas con proyectos de conservación. <b>3.7</b> Implementación del Programa de Educación ambiental en 32 escuelas locales, con 993 niños/niñas beneficiario(as).	<b>4.1</b> Implementación de 82 negocios productivos rurales, con 6,509 miembros. <b>4.2</b> Implementación de 32 microempresas, con 1,102 socios. <b>4.3</b> AT especializada a 1,538 personas. <b>4.4</b> Incorporación de acciones de conservación y/o mitigación de riesgos en suelo y agua, en 49 planes de negocios implementados.	<b>5.1</b> Capacitación de 35 organizaciones, grupos de interés y comunidades rurales en educación financiera. <b>5.2</b> Capacitación de 336 personas en educación financiera. <b>5.3</b> Creación de 56 grupos solidarios. <b>5.4</b> Capacitación de 1 micro financiera.  <b>6.1</b> Asesoría especializada en diálogo de políticas públicas, género y juventud, a la Dirección General de Desarrollo Rural. <b>6.2</b> Rehabilitación y equipamiento del Centro de Desarrollo para la Agricultura Familiar (CEDAF) y oficinas de la Dirección General de Desarrollo Rural. <b>6.3</b> Habilitación de una Ventanilla Ciudadana para los beneficiarios de programas relacionados con agricultura familiar. <b>6.4</b> Adquisición de equipo para el empadronamiento de beneficiarios del PAF/MAG.

## D.2 Resultados e Impacto del Proyecto

Considerando la “*eficacia*” como el parámetro de medición que permite determinar la medida en que fueron alcanzados los objetivos de la intervención para el desarrollo<sup>13</sup>, puede afirmarse que los niveles alcanzados en términos de eficacia han sido significativos, por cuanto la mayoría de metas establecidas para cada uno de los indicadores del objetivo de desarrollo fueron superadas (figura 1), poniendo en evidencia un adecuado nivel de gestión por parte de la UCP en términos del cumplimiento de los tiempos establecidos de ejecución, asignaciones presupuestarias para el alcance de los objetivos establecidos.

<sup>13</sup> Directrices Relativas a la Terminación de Proyectos. FIDA, 2006.

Figura 1  
**PRODEMOR CENTRAL**  
 Porcentaje de Cumplimiento de Indicadores del Objetivo de Desarrollo  
 Convenio Préstamo 728-SV



En congruencia con el objetivo de desarrollo 34,435 habitantes rurales, 104% de una meta de 33,000, en condición de pobreza en las regiones central y paracentral de El Salvador (*indicador 1*), fueron fortalecidos a través de los diferentes servicios proveídos en las áreas de inclusión al desarrollo y modernización rural, apoyando los procesos de construcción de su capital humano y social, al mismo tiempo que se rehabilitaron áreas en condiciones de fragilidad ambiental para ser administradas bajo principios de sostenibilidad y racionalidad económica. El mayor porcentaje de beneficiarios se atendió a través de la provisión de servicios en seguridad alimentaria nutricional y adaptación al cambio climático (60.5%), seguidos en orden de importancia por inversiones relacionadas para la implementación de iniciativas de negocios rurales y microempresas (18.3%), e implementación de proyectos ambientales (11%), actividades en las que se concentró el 89.7% del total de beneficiarios directos atendidos por el Proyecto.

En función de los segmentos de población meta priorizados dentro de las intervenciones del Proyecto, un total de 3,324 personas jóvenes -101% de la meta de 3,300 jóvenes-, participaron de los procesos de fortalecimiento organizacional y desarrollo local, mediante la provisión de servicios de asistencia técnica productiva, inversiones para el desarrollo de modelos de negocios, acceso a servicios financieros y articulación para el diálogo social, representando el 9.6% de la población beneficiaria total (*indicador 2*); *mientras que en términos de género, la participación registrada fue de 17,719 mujeres -equivalente al 179% de la meta establecida de 9,900 mujeres- representando el 51.5% de la población total (indicador 3), una tasa significativa de cobertura que se reflejó además en una mayor participación de la mujer rural en los espacios de poder y toma de decisión (indicador 8), al participar en el 33.8% de los puestos directivos de las organizaciones atendidas, superando en 227% la meta original del proyecto de lograr 15%.*

Por otra parte, un total de 265 organizaciones legalmente constituidas y otros grupos de interés asociativo fueron fortalecidos en sus capacidades de organización y de autogestión empresarial con temas de liderazgo, planificación, administración y gerencia, emprendedurismo, mercadeo, etc. lo que representa el 71% de la meta global del Proyecto de 375 organizaciones (*indicador 4*). Agrupadas en relación con el tipo de servicios recibidos, el 39.2% de las organizaciones corresponde a cooperativas, asociaciones y otras figuras similares que fueron beneficiadas con recursos de inversión y asistencia técnica para la implementación de iniciativas de negocios y microempresas rurales; el 21.1% corresponde a grupos de ahorro que fueron creados y fortalecidos para mejorar las condiciones de acceso a microcréditos de corto plazo destinados hacia emprendimientos de pequeña escala<sup>14</sup>; 17% corresponde a grupos de interés que en su momento fueron apoyados en su proceso de legalización, como parte de una estrategia para incrementar la base organizacional en las áreas de influencia del Proyecto; 14.3% corresponde a organizaciones de base comunitaria que fueron atendidas a través de servicios de asistencia técnica en seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático; mientras que el 8.3% restante corresponde a organizaciones que implementaron iniciativas ambientales para la recuperación de ecosistemas en condiciones de fragilidad.

Siempre dentro del ámbito organizacional, el Proyecto facilitó recursos de inversión para el cofinanciamiento e implementación de 109 iniciativas de negocio en diferentes rubros del sector, pero a raíz de diferentes circunstancias, solamente 92 iniciativas de negocios lograron mantenerse en funcionamiento hasta el final del Proyecto, representando el 49% de la meta global de 190 establecida en el objetivo de desarrollo (*indicador 5*). Cuando se examinan las razones del cierre de las iniciativas de negocios, destacan una serie de problemas que se pueden concentrar en tres áreas de interés<sup>15</sup>: el *desarrollo de un modelo inadecuado de negocios* (capital de trabajo insuficiente, problemas de acceso a mercados, baja rentabilidad de producto, falta de asistencia técnica) como la principal razón explicativa, con el 56.3% de las causas de inactividad; seguido en orden de importancia por problemas relacionados con *debilidades en las capacidades de gestión empresarial* (mala administración, desinterés de los asociados) con el 28.1 de las causas de cierre; y problemas relacionados con la *delincuencia e inseguridad* en los territorios de influencia de las organizaciones, con el 6.3%. Los elementos aquí planteados, permiten comprender sobre la necesidad de reflexionar y revisar los modelos de intervención utilizados para el fomento de negocios rurales, tal y como se desarrolla más ampliamente en la sección de lecciones aprendidas.

Finalmente, los últimos dos indicadores en el marco del objetivo de desarrollo están relacionados con los niveles de adopción experimentados a niveles de producción agrícola y de tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales. En lo que respecta a los niveles de adopción por parte de los productores y productoras agrícolas que recibieron paquetes tecnológicos con asistencia técnica del Proyecto (*indicador 6*), las evaluaciones indican que el 73% se encuentra aplicando diferentes tecnologías difundidas a través del Proyecto y espera continuar haciéndolo en el futuro cercano con recursos propios (adopción), porcentaje que representa el 85% de cumplimiento en el indicador establecido. Dentro de las tecnologías adoptadas destaca en primer lugar el uso de insumos orgánicos (abono, insecticidas, fungicidas, herbicidas) con el 44% de las preferencias; seguido en orden de importancia por tecnologías de riego por goteo (15.5%) y el uso de *bocachi* y *lombriabono*, con el 14%. Desde la perspectiva de las personas que no han adoptado las tecnologías

---

<sup>14</sup> Como se explica en este mismo documento, el Convenio de Administración de Fondos del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL, suscrito entre el MAG y BFA para la ejecución del Programa de Crédito del Proyecto, no logró ser implementado de conformidad con los objetivos del mismo, por la existencia de tasas de interés preferenciales para créditos de avío agrícola en niveles inferiores a las ofrecidas a través del Programa de Crédito del Proyecto, lo que obligó a reorientar las acciones del componente de SFR hacia el fomento de mecanismos de ahorro comunitario.

<sup>15</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados al Aumento de Valor Agregado de sus Productos/Servicios, Inclusión al Mercado y Generación de Ingresos de Organizaciones de Base” Mayo 2016.

difundidas por el Proyecto, destaca la predominancia del asistencialismo estatal (28.6%), el arraigo de paradigmas y patrones culturales (21.4%) y el costo de las mismas (14.3%)<sup>16</sup>.

Por su parte, los beneficiarios agrícolas que fueron asistidos con tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales, son más conscientes sobre la importancia de realizar obras y prácticas de conservación de suelos, dado que provienen de regiones vulnerables y en franco estado de deterioro ambiental, lo que les vuelve más receptivos respecto a las tecnologías difundidas por el Proyecto. Por esta razón, los niveles de adopción registrados son más altos, ya que el 87% de los productores y productoras asistidas con dichas tecnologías (*indicador 7*), han aplicado y continuarán haciéndolo como parte de su compromiso de responsabilidad social, porcentaje equivalente al 133% de la meta establecida en el marco lógico. Dentro de las obras de conservación más utilizadas destaca la construcción de terrazas individuales con el 60% de las preferencias, acequias de ladera (35%) y barreras de piedra (5%). Respecto a las prácticas de conservación de suelos, las tres principales tecnologías adoptadas comprenden: cercas y barreras vivas combinadas con otros cultivos (zacate, maicillo, plantas) con el 41.3% de las preferencias, manejo de rastrojos (23.9%) y cultivos de cobertura (10.9%)<sup>17</sup>.

De acuerdo con cifras oficiales de El Salvador, durante el período 2010-2014 los hogares del área rural en condición de *pobreza total* disminuyeron de 43.2% a 37.9%, mientras que la *pobreza extrema* pasó de 15.1% a 10.9% de los hogares, en un periodo de tan solo 4 años<sup>18</sup>.

Diferentes evaluaciones convergen en señalar, que dicha reducción de pobreza rural está relacionada en buena medida con el crecimiento de los ingresos reales en los hogares rurales, en donde las remesas familiares representan en promedio, el 52% de sus ingresos totales. Además, un factor adicional que se considera incidió en la reducción de la pobreza rural en el último quinquenio, fue la introducción de nuevos programas sociales y la implementación del PAF como política pública de apoyo sectorial a partir del año 2010, ya que propició la incorporación de políticas crediticias de apoyo a la producción agrícola, mayor cobertura nacional en la provisión de servicios de asistencia técnica en rubros estratégicos del sector y la articulación de excedentes de producción a centros logísticos empresariales articulados con la agroindustria de transformación. Como resultado de dichas políticas, la producción de granos básicos (maíz y frijol), frutas, hortalizas, lácteos, camarón, tilapia y miel, aumentó durante los últimos años, contribuyendo a mejorar las condiciones de acceso a alimentos.

En este contexto, el Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL tuvo un aporte significativo en la implementación del PAF, debido a que durante su ejecución se financió el establecimiento de 25 estructuras de acopio en diferentes rubros del sector –especialmente hortalizas y granos básicos-, incrementando la superficie de procesamiento, clasificación y almacenamiento de productos en 2,858 mts<sup>2</sup>. Adicionalmente, 20 organizaciones fueron fortalecidas a través de la construcción de estructuras para la producción tecnificada de hortalizas -invernaderos, casamalla y macrotúneles-, incrementando la infraestructura de producción de agricultura protegida en 22,300 mts<sup>2</sup> (2.23 hectáreas). Estas intervenciones, junto con otras realizadas para la tecnificación de productos acuícolas y productos lácteos, ha permitido la obtención de US\$3.4 millones<sup>19</sup> en ingresos brutos provenientes de la venta hacia mercados formales, estimuladas en algunas de estas por la

---

<sup>16</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados a Ingreso, Capacitación, Diversificación, Transferencia y Adopción de Tecnología”, en iniciativas de Seguridad Alimentaria. Mayo 2016.

<sup>17</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados a Ingreso, Capacitación, Diversificación, Transferencia y Adopción de Tecnología”, en iniciativas Ambientales. Mayo 2016.

<sup>18</sup> *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*. 2010-2014. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

<sup>19</sup> Base de Datos UPSES

introducción de actividades y procesos que incorporan valor a la producción final, con el consecuente impacto positivo en los niveles de ingreso de la población rural, a través de la generación de empleo, distribución de utilidades y reducción del costo de la canasta básica alimenticia rural.

No obstante los elementos descritos anteriormente, la situación general de ingresos en el sector se ha visto afectada significativamente por la persistencia de diversos fenómenos climatológicos que han afectado sensiblemente la rentabilidad de algunos productos agropecuarios. En octubre de 2011, la depresión tropical 12E, ocasionó la pérdida de 3,802 manzanas (2,661.4 hectáreas) de cultivos de granos básicos y 591 manzanas (413.7 hectáreas) de otros cultivos como frutas, hortalizas, café y caña de azúcar, cuantificándose económicamente los daños en US\$105.3 millones. En el 2014 se registraron dos periodos secos, afectando más de 100,000 agricultores con pérdidas que oscilaron alrededor de 4.04 millones de quintales de maíz y frijol (183.5 miles de toneladas). En el 2015, un nuevo período seco generó pérdidas del 35% de la cosecha nacional, equivalente a la pérdida de 12.125 millones de quintales de granos básicos (549.98 miles de toneladas)<sup>20</sup>. Definitivamente, esta situación tuvo efectos contractivos importantes en términos de los ingresos obtenidos por el sector rural en general y por el sector agrícola en particular.

En torno al estado nutricional actual en El Salvador, la última Encuesta Nacional de Salud (ENS) revela que el país ha experimentado durante los últimos cinco años<sup>21</sup>, una reducción del 30% en la *desnutrición crónica infantil* en niños menores de cinco años, pasando de 21% en 2009 a 14% en 2014; al mismo tiempo que se redujo la *desnutrición global* en un 55%, pasando de 11.2% en 1991 a un 5.0% en 2014. Nuevamente, las políticas sectoriales implementadas por el MAG en apoyo al crecimiento y desarrollo del sector, parecen haber contribuido parcialmente a mejorar la situación del estado nutricional del país. Acciones desarrolladas como, la distribución de paquetes agrícolas, la implementación del PAF como mecanismo para incrementar la disponibilidad de alimentos y la diversificación productiva, son parte de las acciones que han contribuido a mejorar las condiciones de soberanía alimentaria entre las familias rurales con mayor escases de recursos y a través de ello, contribuir a la disminución de los niveles de desnutrición prevalecientes en el sector rural.

Desde esta perspectiva, algunas de las acciones implementadas a través del Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL en el área de seguridad alimentaria y nutricional, tuvieron una contribución importante en la situación del indicador global, especialmente por haber alcanzado a familias rurales de comunidades establecidas en regiones caracterizadas por sus altos niveles de pobreza extrema, escases de recursos y degradación ambiental. Acciones como: i) establecimiento de 693 parcelas hortícolas de las cuales 216 con microsisistemas de riego por goteo, para la diversificación de la dieta alimenticia sobre la base de productos locales no tradicionales de importancia nutricional; ii) dotación de 1,151 módulos de aves mejoradas, como fuente de provisión de proteína de origen animal; iii) implementación de 77 talleres hogareños en coordinación con las Unidades de Salud local, para capacitar a grupos de madres y generar cambios en las hábitos y patrones de conducta y mejorar las condiciones de higiene y alimentación, especialmente en niños menores de 5 años en riesgo de desnutrición; iv) dotación de infraestructura socio ambiental (535 cocinas ahorradoras de leña, 38 sistemas de aguas grises, 158 espacios domésticos) a efecto de reducir la recurrencia de enfermedades gastrointestinales y respiratorias, v) dotación de 8,661 árboles frutales para la diversificación de la dieta alimenticia en base a frutas de importancia nutricional; vi) establecimiento de 39 ECAS para la provisión de servicios de asistencia técnica y capacitación para el mejoramiento productivo de granos básicos, hortalizas y especies menores; son

---

<sup>20</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería. Entrevista Diario Co-latino. 18 Septiembre 2015.

<sup>21</sup> Ministerio de Salud/Instituto Nacional de Salud y UNICEF. *Encuesta Nacional de Salud 2014. Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados 2014. Resultados Principales*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Salud.

solamente algunas de las formas de contribución del Proyecto a la reducción de la desnutrición infantil; vii) establecimiento de 1,723 huertos familiares para mejorar la dieta alimenticia.

Los resultados positivos en términos de mejoras en los porcentajes de reducción de la pobreza y situación nutricional, también se reflejan en el comportamiento del Índice de Desarrollo Humano, ya que este último es obtenido a partir del rendimiento promedio en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud (vida larga y saludable), educación (conocimientos) e ingresos (nivel de vida). Para el caso de El Salvador, el índice mejoró su posición pasando de 0.65 en el año 2010 a 0.67 en el 2014, lo cual coloca al país en la categoría de desarrollo humano medio<sup>22</sup>. No obstante, cuando se analiza el valor del IDH en función de género, resultan evidentes las desigualdades existentes, ya que para el caso de las mujeres el índice refleja un valor de 0.652, mientras que el de los hombres es de 0.676, lo que indica que ellas ostentan menores niveles de desarrollo respecto a los hombres, como producto de las mayores dificultades que deben enfrentar en términos del acceso desigual a educación, propiedad de los medios de producción, obtención de ingresos diferenciales y la mayor exposición a problemas de salud.

### D.3 Enfoque y Alcance del Proyecto

El enfoque estratégico del Proyecto se fundamenta en una visión de desarrollo rural con algunos elementos de una gestión del desarrollo territorial rural, aunque muy leves aún, por ser un enfoque de menor adopción en el país. Esto incluye el énfasis en 9 cadenas de valor priorizadas por el GOES, principalmente Hortalizas, Artesanías, Granos Básicos, Lácteos y Frutas.

La Estrategia de focalización territorial del área del Proyecto se definió y se localiza en las regiones Central y Paracentral del país que comprende todos los municipios de San Vicente, Cabañas, La Paz y Cuscatlán seis municipios del departamento de San Salvador: Tonacatepeque, Guazapa, San Martín, Panchimalco, Santiago Texacuangos y Rosario de Mora, totalizando sesenta y seis (66).

La población objetivo de 74,600 personas en los 66 municipios, distribuidos en 33,000 usuarios directos y 41,600 indirectos. Los grupos identificados están compuestos por pobladores de cantones pobres dedicados a la agricultura familiar de subsistencia u orientada a la producción de pequeña escala para los mercados locales, agricultores sin tierra y jornaleros agrícolas, micro y pequeños empresarios agropecuarios y no agropecuarios, mujeres y jóvenes rurales, y pobladores de comunidades de marcada tradición cultural indígena.

Durante el período de implementación del Proyecto, la UCP logró avanzar gradualmente en la construcción y consolidación de una plataforma institucional de articulación territorial que facilitó la participación activa de diferentes actores estratégicos -tanto públicos como privados- en los territorios de intervención, permitiendo responder de manera efectiva a las diferentes demandas específicas de servicios provenientes de los segmentos de población y grupos meta del Proyecto; a la vez que se logró una mejor articulación y complementariedad en la prestación de servicios con otros actores de la zona de influencia. Desde esa perspectiva es válido afirmar que la estrategia de integración de los objetivos del Proyecto a los procesos de desarrollo local de los territorios intervenidos, vino a complementar los planes de desarrollo impulsados por Gobiernos Municipales, Asociaciones de Desarrollo Local y otros Organismos no Gubernamentales de Cooperación, creando condiciones para el desarrollo de un proceso endógeno a partir del cual, los mismos actores locales potencian su crecimiento sostenible a partir de las capacidades propias de sus territorios y en función de las capacidades adquiridas a partir de la acumulación de capital social.

---

<sup>22</sup> Informe Mundial sobre Desarrollo Humano 2015. *Trabajo al Servicio del Desarrollo Humano*. El valor del IDH oscila entre 0 y 1. Mientras más cercano a 1, mayor el nivel de desarrollo humano.

#### D.4 Innovación, Posibilidades de Repetición y Ampliación

Tomando en consideración que la mayoría de iniciativas de desarrollo rural tienen lugar en contextos altamente dinámicos e involucran a una diversidad de actores que interactúan generando procesos de cambio complejos e inciertos, el abordaje multisectorial del desarrollo representa una ventana de oportunidades para la innovación. Las realidades complejas requieren de un abordaje integral que se facilita a través del diálogo y el trabajo armonizado entre diferentes actores para alcanzar un “objetivo común de desarrollo”. En el caso específico de las acciones implementadas por el Proyecto a través del Componente de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales, es factible pensar en la implementación de un modelo de negocios innovador articulado entre organizaciones de un mismo tipo y en franco diálogo con el sector privado, con el fin de establecer acuerdos de coinversión en productos con alto potencial de mercado, e incluso para concertar la búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas que afectan la competitividad del sector.

En el caso específico de la cadena de granos básicos, el proyecto facilitó un modelo de articulación de gestión institucional para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades empresariales, a través del cual se articularon diferentes esfuerzos institucionales para la formación y modernización de empresas competitivas en términos de acceso a mercados, desde una perspectiva de cadena de valor. Dicha articulación permitió la creación y equipamiento de un Centro de Negocios y Servicios (CNS) que permite el almacenamiento, manejo y empaque de granos básicos a escala comercial y bajo condiciones de calidad, permitiendo el acceso al mercado agroindustrial; así como la conformación de acuerdos entre organizaciones de productores para mejorar la capacidad de aprovisionamiento de materia prima a mercados cada vez más exigentes, rompiendo con los canales tradicionales de intermediación.

Por otra parte, la construcción y el fortalecimiento de espacios de diálogo de políticas públicas, a partir de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas de las operaciones, podrá facilitar el escalamiento de soluciones a nivel nacional. El modelo utilizado para el proceso de conformación de la *red territorial de jóvenes rurales*, ofrece características innovadoras por cuanto fortaleció la participación de los jóvenes en los procesos de integración económica y social, a fin de convertirlos en protagonistas directos del desarrollo de sus territorios. Con el acompañamiento técnico del Proyecto, los jóvenes han definido un catálogo de ideas de negocio para iniciar con la gestión de apalancamiento de recursos públicos o privados que permitan su implementación, los cuales ascienden a un monto preliminar de US\$1.8 millones, en diferentes actividades productivas y de servicios. Con apoyo del MINEC y en el marco de un *Convenio de Entendimiento* entre el Proyecto y CONAMYPE, los jóvenes están siendo capacitados con la metodología *Joven Emprende* a través de la cual reciben asesoramiento para la validación de sus ideas de negocio, para posteriormente ser evaluadas y financiadas con recursos de la ampliación de MAG - PRODEMOR CENTRAL (E-6-SV).

Tener a la juventud como el instrumento de transformación sostenible del área rural puede ser una alternativa de solución para el relevo generacional. De acuerdo con el Informe de Población 2014 del UNFPA: "El poder de 1800 millones: los Adolescentes, los Jóvenes y la Transformación del Futuro", se destaca que la inversión en los y las adolescentes es una de las inversiones más acertadas que puede efectuar un país. Al disponer de servicios de salud, educación y oportunidades, las adolescentes estarán en condiciones de contribuir plenamente en sus sociedades y ayudar a romper el círculo de la pobreza. Adicionalmente, las agendas internacionales de desarrollo sostenible están siendo definidas para guiar las acciones de los países durante las próximas décadas, como una oportunidad para cerrar la brecha de oportunidades para adolescentes y jóvenes, especialmente mujeres, y acelerar el bienestar de las poblaciones en el mundo, razón por la cual las necesidades y los derechos de adolescentes y jóvenes deben ubicarse como prioridad en las agendas de desarrollo nacional.



Finalmente, aunque el país mostró avances importantes en la inclusión de las mujeres en procesos de participación y de producción, estos avances son predominantemente numéricos y no necesariamente cualitativos. La oportunidad de innovación en el área de género se basa en la promoción de la calidad de la inclusión, fomentando más el involucramiento de las mujeres en las actividades, el acceso a los beneficios concretos en términos de oportunidades, roles, decisiones y remuneración.

## **E. Evaluación de la Eficiencia del Proyecto**

### **E.1 Costos y Financiación del Proyecto**

El costo total del Proyecto de acuerdo al Convenio de Préstamo 728-SV fue de US\$18,822,485 distribuidos en US\$14,322,485 del Préstamo y US\$4,500,000 de Contrapartida del Gobierno de la República de El Salvador, incluidos US\$3,500,000 provenientes del Fideicomiso MAG-BFA-PRODEMOR CENTRAL destinado al programa de Crédito y US\$1,000,000 del Fondo General de la Nación, destinado a cubrir el pago de impuestos cuando fuese necesario. El Préstamo fue otorgado en DEG, por un monto de 9,500,000.00 equivalentes a un valor aproximado de US\$14,322,485 con una tasa de cambio contractual de 1.507630. Como aporte complementario para la ejecución del Proyecto se consideró una contrapartida con cargo a los beneficiarios del Proyecto, por un monto de US\$1,164,000.00 destinados al cofinanciamiento de inversiones en iniciativas de Producción Sustentable, Proyectos Ambientales, Negocios y Microempresas Rurales.

De conformidad con la ejecución obtenida de 97.60% en la ejecución financiera de los recursos del préstamo, el desempeño global del Proyecto puede considerarse altamente satisfactorio. Para el caso de la contrapartida nacional del GOES solamente se logró ejecutar el 19.71%, debido a que la gestión de administración de los recursos a través del PNUD permitió generar economías de escala provenientes de la exención del pago de impuestos correspondientes a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios –o Impuesto al Valor Agregado (IVA)- en una cuantía de aproximadamente US\$430,000.00 en las categorías de Maquinaria y Equipo, Convenios y Contratos y Costos de Operación, equivalente a un 43% del monto programado, con lo cual el porcentaje de ejecución en dicha fuente de financiamiento habría superado el 62%.

Por otra parte, la UCP garantizó el flujo adecuado y oportuno de los recursos necesarios para la implementación del Proyecto, lo cual permitió alcanzar niveles significativos de ejecución en cada uno de los componentes, en coordinación con los procesos de adquisición de bienes y servicios establecidos con PNUD, contribuyendo a generar un clima de confianza y transparencia mediante la adopción de buenas prácticas administrativas. En este sentido, los Componentes técnicos ejecutaron, en promedio, el 99% de sus recursos presupuestados en la provisión de servicios técnicos y especializados a 34,435 personas, 104% de una meta de 33,000, en las áreas temáticas de atención de los usuarios y usuarias del Proyecto. En cuanto al Programa de Créditos se alcanzó solamente el 1.3% de ejecución financiera en vista de que el Proyecto encontró desventajas competitivas para la intermediación financiera.

Por otro lado, también se garantizó el adecuado uso de los recursos transferidos a las organizaciones beneficiarias, no solamente mediante el uso de instrumentos legales de respaldo, sino además, velando por que el destino de los recursos no fuese desviado hacia otros fines distintos a los objetivos del Proyecto, complementado con acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de los cuerpos directivos y otros actores clave dentro de las organizaciones que participaron de la ejecución de dichos fondos. El cuadro 2 muestra la ejecución financiera del Proyecto por fuente de financiamiento.

Cuadro 2  
MAG-PRODEMOR CENTRAL  
Ejecución Financiera por Fuente de Financiamiento (US\$)  
Convenio Préstamo 728-SV

Fuente de Financiamiento	Monto Programado	Monto Ejecutado	% de Ejecución	Disponible
Préstamo FIDA 728-SV	14,322,485.00	13,980,464.55	97.60	342,020.45
Fondo GOES	1,000,000.00	197,154.57	19.71	802,845.437
<b>Sub-Total</b>	<b>15,322,485.00</b>	<b>14,222,059.12</b>	<b>92.82</b>	<b>1,100,425.88</b>
Contrapartida Beneficiarios	1,164,000.00	1,269,154.17	109.03	(105,154.17)
Convenio Administración Fondos MAG-BFA (Programa de Crédito)	3,500,000.00	44,440.00	1.3	3,455,560.00
<b>Total</b>	<b>19,986,490.00</b>	<b>15,535,653.29</b>	<b>77.73</b>	<b>4,450,836.71</b>

## E.2 Calidad de la gestión del Proyecto

La eficiencia es la medida de la conversión de insumos y actividades en productos y nos permite determinar si se han obtenido todos los efectos directos posibles con los insumos. Desde una perspectiva global y considerando que el Proyecto alcanzó la mayoría de las metas establecidas a nivel del objetivo de desarrollo, de conformidad con los recursos técnicos y financieros disponibles, entonces se infiere que la gestión ha sido eficiente por la atención de 34,435 personas, 104% de una meta de 33,000, con diferentes servicios técnicos y especializados destinado al fortalecimiento del capital humano y social, visualizando mejoras en lo productivo y la alimentación, la conservación de los recursos tierra y agua, los ingresos y empleo, en las zonas intervenidas.

Uno de los cambios introducidos para mejorar la eficiencia en la gestión del Proyecto, estuvo relacionada con la modificación al Convenio que permitió la suscripción del *Documento de Proyecto* (PRODOC) y que permitiría el inicio de la ejecución efectiva del Proyecto y superar los problemas de interpretación entre la oficina del PNUD local y el Prestatario. A partir de ello, también el FIDA introdujo enmiendas y cambió al modelo de supervisión directa por parte del FIDA en sustitución de la institución cooperante.

Además, la eficiencia en la gestión del Proyecto está relacionada con la oportunidad en que se realizaron las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios; así como, las transferencias financieras a organizaciones y prestadores de servicios en cuanto a tiempo y recursos dedicados para ello, lo que permitió la ejecución del 97.6% de los recursos del préstamo y lograr economías de escala, en la Contrapartida, por la exención del pago del impuesto del IVA.

## E.3 Desempeño de los Asociados

El Proyecto contó con dos actores estratégicos para su ejecución: (i) PNUD en su carácter de administrador de los recursos del Proyecto, conferido mediante Documento de Proyecto (PRODOC) suscrito con el MAG en atención al Apéndice 2, Párrafo 4, literal b) iii y Apéndice 3, Párrafo 5, Sección 5.1 del Convenio de Préstamo FIDA 728-SV, donde se estableció que los recursos debían gestionarse por medio de un contrato de administración de servicios suscrito con un organismo internacional; (ii) BFA como administrador de los fondos provenientes del Fideicomiso MAG-BFA-PRODAP II para la ejecución del programa de crédito y fortalecimiento de las capacidades de intermediación de los servicios financieros rurales en el área del Proyecto, con base en el Apéndice 1, numeral 5 d), donde se estableció la transformación del mismo en un “Fideicomiso para la

Intermediación Financiera Rural”, lo que conllevó a la suscripción del “Convenio de Administración de Fondos del Fideicomiso PRODEMOR CENTRAL”, entre el MAG y BFA.

En el caso del PNUD, el asocio estuvo orientado a la creación de condiciones que permitiesen garantizar el flujo adecuado de los recursos financieros del Proyecto y su correcta aplicación, así como certificar el uso de mecanismos competitivos y transparentes en la adquisición de bienes, obras y servicios. Dichos resultados fueron cumplidos a satisfacción del Proyecto, ya que durante la ejecución del mismo siempre estuvieron a disposición los fondos necesarios para financiar las metas y actividades programadas en los planes operativos anuales; así mismo, los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios fueron en la mayoría de los casos, expeditos, transparentes y oportunos, lo que garantizó el buen uso de los recursos, al obtener bienes y servicios a los mejores precios de mercado, mediante procesos de libre competencia.

Adicionalmente, la UCP también realizó procesos de adquisición de bienes y de contratación de servicios, en el rango de montos ya establecidos y autorizados en el PRODOC, permitiendo agilizar adquisiciones de menor cuantía, pero con mayor frecuencia de demanda por parte de los componentes y unidades del Proyecto. La autorización de un *Anticipo de Fondos* a la UCP, manejado como un fondo rotativo mediante una cuenta corriente administrada por el Proyecto, permitió agilizar los pagos de bajo monto de proveedores localizados en las diferentes áreas de influencia del Proyecto.

Todo lo anterior conllevó al fortalecimiento de las capacidades de la UCP en cuanto a procedimientos de adquisición de bienes y contratación de servicios, establecer mecanismos ágiles y transparentes al interior de PNUD y de la UCP, así como mecanismos de registro, liquidación y documentación de los hechos económicos (ingresos, egresos). Finalmente, el acceso al Sistema ATLAS del PNUD para la gestión de pagos a proveedores, contribuyó a que los servicios prestados a los beneficiarios del Proyecto llegasen de forma oportuna, en condiciones de calidad y a precios competitivos, permitiendo que las erogaciones financieras realizadas se registraran de forma clara, exacta y con sus debidos documentos de respaldo, para un eficiente control de los recursos y un proceso de liquidación de cuentas adecuado.

Por otra parte, en lo que respecta al asocio con el BFA, se crearon las condiciones para la incorporación de intermediarias financieras rurales para la ejecución del programa de crédito, actuando como banco de primer y segundo piso. El BFA, como socio clave del Componente de Servicios Financieros Rurales, puso a disposición del Proyecto los servicios de su Unidad Fiduciaria, así como la capacidad instalada en 9 agencias bancarias distribuidas estratégicamente en el área de influencia del Proyecto. A pesar de ello, la ejecución del programa de crédito se vio reducida en gran medida por las condiciones de mercado existentes para el otorgamiento de créditos, especialmente para los rubros de granos básicos y hortalizas, cuyas tasas de interés fueron subsidiadas por el Gobierno a lo largo de la ejecución del Proyecto, por niveles inferiores a las tasas que ofrecía el programa de crédito del Proyecto, situación que se mantuvo hasta el cierre del mismo.

En cuanto al FIDA se desempeñó conforme a lo establecido en las cláusulas contractuales del convenio de préstamo relacionado con las asignaciones y transferencias en los tiempos, montos y conforme a los requerimientos de la UCP; adicionalmente, la realización de las misiones de supervisión, revisión de medio término y de apoyo a la implementación con lo cual se logró la evaluación intermedia del Proyecto, aprobación de los POA, ajustes al Marco Lógico, reasignación de fondos, asesoría en la ejecución del física y financiera y cierre del Proyecto.

Los prestadores de servicios técnicos fueron seleccionados y contratados por las organizaciones usuarias del Proyecto, siguiendo los procedimientos del Manual de Operaciones, lo que aseguró la transparencia en la contratación, en el otorgamiento de los servicios y en el manejo de los recursos.

Además el MAG a través de la Dirección General de Desarrollo Rural, ha realizado la coordinación mediante el apoyo a la preparación, implementación y ajustes correspondientes a los POA; los proyectos presupuestales anuales; la articulación con los proyectos FIDA, participación en eventos y acciones del proyecto y el seguimiento a la presentación de informes mensuales y trimestrales de avance de metas; así como, específicos de ejecución y avance físico y financiero, a demanda.

#### E.4. Calidad de la supervisión y del apoyo a la implementación

La modalidad adoptada por el FIDA de realizar una supervisión directa por medio de diferentes tipos de Misiones ha permitido un mayor acercamiento entre los equipos de la UCP y el FIDA, que ha dado como resultado una mejoría en la gestión del Proyecto y la oportunidad de discutir y solventar, de forma conjunta, temas relevantes que facilitaron la implementación.

#### E.5 Tasa de rendimiento económico del Proyecto

A través del Componente de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales, el Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL invirtió durante el periodo 2011 – 2015, más de US\$4.1 millones para la construcción de obras de infraestructura productiva, adquisición de maquinaria y equipo, compra de materia prima e insumos, incluyendo la provisión de servicios de asistencia técnica especializada para mejorar las condiciones de acceso a mercados; recursos que permitieron crear y consolidar 109 iniciativas de negocios y microempresas rurales en diferentes rubros del sector, beneficiando a 6,634 productores (39.4% mujeres).

Conforme a lo resultados obtenidos en las encuestas de medición de indicadores el 52% de los participantes expuso que sí había obtenido utilidades (ingresos menos gastos) por el proyecto cofinanciado por MAG-PRODEMOR CENTRAL y el 38% manifestó que no; en otro aspecto relacionado, el 40% expuso mayores ventas de sus productos y un 50% menores ventas, estos afectados por la competencia, variaciones de precios, crisis económica y clima<sup>23</sup>

### F. Evaluación de la Sostenibilidad

Desde las etapas iniciales del proceso de formulación de la *Estrategia de Sostenibilidad*, los esfuerzos se concentraron en la identificación de un enfoque de abordaje territorial, que permitiese 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 mismo<sup>24</sup>, lo cual conllevó a la definición de un modelo de intervención que contribuiría al desarrollo de un proceso de crecimiento endógeno en los territorios, sobre la base de tres elementos claves: (i) fortalecimiento organizacional y empresarial; (ii) facilitación de alianzas y vínculos con otros actores; (iii) Fomento de la participación ciudadana.

Desde esa perspectiva, algunos elementos importantes a tomar en consideración para la evaluación de la sostenibilidad se detallan a continuación en diferentes niveles de análisis:

- *Sostenibilidad Social*: la implementación del PROFOR como instrumento de intervención del Proyecto para el desarrollo humano y social, solo comenzó a ser implementado a partir del 2014, por lo que es factible pensar que las capacidades de autogestión y el proceso de desarrollo en las comunidades para generar organizaciones con una visión de futuro, es aún

<sup>23</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados al Aumento de Valor Agregado de sus Productos/Servicios, Inclusión al Mercado y Generación de Ingresos de Organizaciones de Base” Mayo 2016

<sup>24</sup> Manual de Evaluación. Metodología y procedimientos. Oficina de Evaluación del FIDA. 2009

débil pero con tendencia a mejorar, puesto que se generó un proceso de articulación con otras instituciones públicas y privadas de carácter permanente, que pueden responder a las demandas de apoyo de estas organizaciones.

- *Sostenibilidad Económica y Financiera.* La mayoría de organizaciones que permanecen con las iniciativas, han logrado sentar las bases para la generación de ingresos económicos, aunque estos vienen siendo afectados sensiblemente como producto de fenómenos climáticos y la misma situación de violencia que prevalece en el país. Es necesario fortalecer las capacidades de administración a partir del uso de los Planes de Negocios como instrumentos de gestión que guíen la ejecución de emprendimiento, a fin de realizar los ajustes necesarios y en el momento adecuado.
- *Sostenibilidad Ambiental.* La región centroamericana en general se ha visto afectada recurrentemente por una serie de fenómenos climatológicos con efectos devastadores en la agricultura, No obstante, las organizaciones han logrado evidenciar una alta capacidad de recuperación y respuesta para adaptarse a los mismos; así mismo, han reconocido la importancia y adoptado la realización de actividades colectivas de mantenimiento y conservación favorables al medio ambiente de su comunidad.
- *Sostenibilidad Institucional.* El MAG logró consolidar el proceso de fortalecimiento de la DGDR como entidad rectora del tema de desarrollo rural a nivel institucional, garantizando la continuidad de acciones en concordancia con las prioridades de política pública del MAG.
- *Sostenibilidad Política.* Las acciones desarrolladas durante el período de ejecución del Proyecto se encuentran actualmente alineadas y armonizadas con los objetivos del PQD “El Salvador Productivo, Educado y Seguro”, a partir del cual el MAG formula su PEI como instrumento operativo de intervención sectorial, el cual confiere un nuevo enfoque de atención para el combate la pobreza en sus diferentes formas de expresión, a partir del 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, como los principales ejes programáticos.

## **G. Lecciones Aprendidas**

El proceso de apertura experimentado por El Salvador a partir de los años noventa, indujo al sector agropecuario a insertarse en un entorno de liberación comercial y globalización bajo serias condiciones de rezago y desventaja competitiva respecto a otros países de la región. Aún después de veinticinco años de implementados dichos procesos, el sector aún no cuenta con una *plataforma de competitividad rural* que considere aspectos fundamentales como el marco de políticas orientadas a resolver las fallas estructurales e institucionales que restringen el potencial competitivo de las cadenas productivas del sector, las deficiencias en infraestructura, la existencia de mercados ineficientes, la baja calificación de la fuerza laboral, entre otros aspectos, generando repercusiones significativas en términos de las condiciones de la pobreza en general, y de la pobreza rural en particular.

A partir del cambio de paradigma reciente por parte de las autoridades nacionales, sobre el carácter multidimensional de la pobreza y por consiguiente, de la necesidad de adecuar los mecanismos de

medición de la misma<sup>25</sup>, toda estrategia orientada al combate y reducción de la pobreza deberá ser de carácter integral, partiendo del reconocimiento de que al Estado le compete un papel secundario de facilitación y de apoyo en la generación de oportunidades. Consecuentemente, los modelos de intervención contemplados en los proyectos FIDA implementados en El Salvador, deberán adecuarse a un nuevo enfoque de abordaje de carácter multidimensional, multifacético e intersectorial del desarrollo rural, en donde se confiera al diálogo social, la relevancia necesaria para definir estrategias diferenciadas territorialmente, a partir de la creación de espacios que propicien la participación activa de los diferentes actores del territorio, como mecanismo para visibilizar segmentos de población tradicionalmente invisibilizados y que ahora se convierten en líderes de los procesos de desarrollo territorial y agentes activos dentro de los procesos de intervención territorial.

Dado que muchos de los retos del sector rural trascienden el ámbito de competencia de las políticas agrícolas, el trabajo armonizado entre instituciones públicas y ámbitos de competencia será clave para promover políticas integrales y congruentes entre sí, evitando la duplicidad de funciones y haciendo más eficiente el uso de los recursos públicos. Dos temas relevantes destacan dentro del ámbito del diálogo social:

- Creación de *mesas técnicas sectoriales* con participación representativa de los diferentes actores que intervienen en la cadena productiva, en donde se formulen propuestas técnicas para la superación de obstáculos que limitan la competitividad. El factor clave es pasar de programas débiles y fragmentados, a programas verticales fuertes e integrados. Las mesas técnicas propician un espacio de diálogo para abordar problemas de interés común, a través del cual, los actores privados recomiendan acciones de política o estrategias para solventar sus problemas específicos, en donde el Estado decide cuáles de esas iniciativas tienen la seriedad y robustez necesaria para implementarlas. No se trata de proponer subsidios o incentivos fiscales, sino de formular iniciativas que propicien directamente el aumento de la productividad y la generación de empleo. Esto pasa también por mejorar la coordinación interinstitucional entre las diferentes entidades públicas que ofrecen servicios de apoyo al sector, incluyendo el sector académico.
- Replanteamiento de un nuevo modelo de apoyo al avance y adopción tecnológica en el sector agropecuario, con participación conjunta de la empresa privada a fin de generar recursos humanos especializados, captar fondos privados para inversión en proyectos de investigación y adopción tecnológica y mejorar el marco de regulación del clima de negocios, tales como eliminar obstáculos a la inversión, reducir tiempo y costos para la formación de nuevas empresas, mejorar sistemas de calidad y registro de propiedad, entre otros aspectos. Este nuevo modelo contempla la creación de *centros de innovación*, en donde los actores interesados puedan acceder a servicios de formación especializada que les permitan conocer los nuevos procesos y avances tecnológicos relacionados con la transformación de productos agropecuarios, con clara orientación de mercado.

Por otra parte, un aprendizaje adicional está referido a *la necesidad de revisar los modelos de intervención para el fomento de negocios rurales*. El MAG a través de los diferentes proyectos FIDA y otras dependencias centralizadas, cuenta con la plataforma adecuada para fomentar la creación de nuevas empresas rurales, pero deben evaluarse los actuales mecanismos de intervención, comenzando por mejorar los mecanismos internos de articulación. Para generar cambios significativos en la organizaciones, debe romperse con el carácter corto placista de las intervenciones, buscando fomentar la transición hacia una estructura productiva que amplíe (o

---

<sup>25</sup> STPP y MINEC-DIGESTYC (2015). *Medición multidimensional de la pobreza*. El Salvador. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia y Ministerio de Economía, a través de la Dirección General de Estadística y Censos. La medición multidimensional parte de una visión más integral de la pobreza, abordando dimensiones determinantes de la calidad de vida de las personas: educación, condiciones de la vivienda, trabajo y seguridad social, salud, servicios básicos, seguridad alimentaria y calidad del hábitat, entre otros aspectos.

desconcentre) la oferta agrícola sobre la base del uso de avances tecnológicos que contribuyan a mejorar la productividad y la obtención de ingresos en base a productos con valor agregado, ya que aún persiste una fuerte concentración de actividades en el eslabón primario de producción. Este proceso debe ser acompañado de una política específica que facilite el desarrollo de la visión empresarial de las organizaciones del sector rural, mejorando los mecanismos internos de articulación entre las diferentes instituciones que proveen servicios para este sector, incluyendo el fortalecimiento de la asociatividad, en complementariedad con la implementación de procesos para el desarrollo de las capacidades de gestión empresarial adecuados a las necesidades de cada organización, en donde se apoye la construcción de una visión de desarrollo a mediano y largo plazo, se identifiquen rubros estratégicos, recursos de inversión, incentivos, servicios de apoyo al desarrollo de negocios, entre otros aspectos.

En términos de asistencia técnica es necesario *avanzar en la creación de una estructura articulada de servicios interinstitucionales de apoyo a las actividades de comercialización y agroindustria*, con personal especializado y recursos disponibles para el fomento en temas de gestión de calidad, inocuidad, registro de propiedad, comercialización, acceso a mercados, entre otros; esto pasa por evaluar y cuestionar el rol “facilitador” que debe asumir el Estado, identificando nuevas formas mixtas de participación con el sector privado.

Finalmente, debe evaluarse la forma de *abordaje de los mecanismos para el fortalecimiento de la agricultura familiar*. De acuerdo con un estudio reciente, la agricultura familiar en América Latina ha demostrado ser una de las principales actividades generadoras de nuevas fuentes de trabajo. Su expansión se basa en la contratación de mano de obra adicional o la incorporación de miembros de la familia no remunerados. Además, en momentos de desaceleración económica, la agricultura familiar generalmente absorbe a los miembros de la familia que han quedado desempleados en actividades no agrícolas<sup>26</sup>. No obstante, en el caso de El Salvador, no parece ser eficaz en todos sus aspectos para aumentar la capacidad productiva de la población rural pobre, especialmente por su carácter altamente asistencialista, baja capacidad de adopción tecnológica de este segmento de población y por concentrar la atención en capacitaciones técnicas y productivas para el aumento de la productividad agrícola, en detrimento del fortalecimiento asociativo.

## **H. Conclusiones Aprendidas**

La facilitación de un proceso reflexivo y crítico con los integrantes de las organizaciones atendidas con el propósito de evaluar los diferentes servicios proporcionados por los componentes temáticos del Proyecto se obtuvieron en los Talleres realizados, entre otras, las conclusiones siguientes:

- En cuanto al manejo de los fondos otorgados y transferidos a las organizaciones, para cofinanciamiento de iniciativas de negocios y microempresas, los participantes opinaron que el aprendizaje ha sido satisfactorio, considerando que los procesos fueron participativos, generaron experiencia en manejo y gestión de fondos; así como, el record de haber manejado fondos públicos.
- El desarrollo de modelos de negocio sustentados en la transformación de productos e incorporación de valor agregado, debe acompañarse de procesos de formación conceptual, ya que generalmente, dichas actividades son visualizadas como actividades de corto plazo que no generan suficientes ingresos, empleos y utilidades para sus asociados/as.

---

<sup>26</sup> Perspectivas de la Agricultura y del Desarrollo Rural en las Américas: una Mirada hacia América Latina y el Caribe 2014. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

- La implementación del PROFOR es importante para la organización; sin embargo, el período de ejecución fue muy corto y que lo ideal es que fuese implementado antes del inicio de cada proyecto.
- En cuanto a las metodologías aplicadas por los EFOE, se deben utilizar dinámicas adecuadas al perfil de los asistentes, ya que los participantes expresaron descontento por ser clases muy teóricas.
- La adopción de la metodología de *bancos comunales* genera credibilidad y confianza para la participación de las mujeres. Se valora el establecimiento de reglas claras, la toma conjunta de decisiones y transparencia en el manejo de los recursos, facilidad de acceder a los préstamos.
- Las *acciones afirmativas* que incentivan mayores niveles de participación de las mujeres y jóvenes, son aquellas que propician el desarrollo de nuevos conocimientos para la posterior implementación de iniciativas generadoras de ingresos, como las que facilitan hacer vinculaciones con otras instituciones para gestionar nuevos apoyos en asistencia técnica y vínculos comerciales para la comercialización de sus productos.
- El concepto de *familia demostradora*, facilita al alcance de los servicios de asistencia técnica brindada, pues en la práctica, es un grupo familiar que asume el rol de aprender para enseñar, liderado por la pareja del hogar, quienes toman el protagonismo en la comunidad para aprender, experimentar y asumir la toma de decisiones de manera compartida.
- La adopción de conocimientos culinarios, por medio de Talleres Hogareños, les ha permitido mejoras en la preparación de alimentos, cambiar patrones de consumo (menos comida “chatarra”), explotar racionalmente los recursos naturales, todo ello para mejorar el desarrollo de los niños y niñas; así mismo, se han adoptado medidas higiénicas y preventivas que han mejorado la salud de las familias beneficiadas.
- Las campañas de limpieza y las tareas de conservación de los recursos naturales que involucran a toda la comunidad y los niños de los centros escolares permite mayores resultados. Se ha logrado el apoyo de la Alcaldía y otras instituciones.
- En el Programa de Educación Ambiental, los maestros manifiestan que las actividades más interesantes fueron el desarrollo de huertos caseros, pues se compartía con los niños, la cosecha se distribuía entre los participantes y además fue provechoso para el programa de alimentación en los centros escolares.



Anexos

### Anexo 1. Términos de Referencia Misiones de Cierre del Proyecto 728-SV

Con relación al proceso de Cierre para el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR CENTRAL) no se realizó una Misión específica para tal propósito; sin embargo, en dos Misiones realizadas por el FIDA se consideró y discutió el tema de avance en las actividades de cierre del Préstamo 728-SV, lo que se relaciona a continuación:

<b>Fecha de Misión</b>	<b>Tipo de Misión</b>	<b>Descripción Actividad relacionada</b>	<b>Medidas Acordadas</b>
3-6 de Noviembre de 2015	Apoyo a la Implementación del Proyecto PRODEMOR Central Ampliación y actividades de cierre Proyecto PRODEMOR Central	Se discutió las limitaciones financieras y de tiempo actuales para realizar un proceso de evaluación de resultados, por lo que el proyecto se concentraría en la realización del IFP, según los recursos disponibles. De esta manera se ajustarán los términos de referencia del IFP, para obtener diversos insumos (sistematizaciones, análisis temáticos específicos, análisis de la información de seguimiento y evaluación, talleres, actividades de difusión) que servirán para el IFP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enviar al FIDA los Términos de Referencia del Informe de Terminación del Proyecto PRODEMOR CENTRAL 728-SV</li> <li>2. Presentación del Plan de Cierre Préstamo 728-SV</li> <li>3. Realizar asignación de fondos para actividades de cierre del Préstamo 728-SV</li> </ol>
16-20 de Mayo de 2016	Revisión de Cartera del Programa de País	Por aspectos de disponibilidad de recursos este informe está siendo elaborado por los funcionarios del mismo Proyecto, sin el apoyo de consultores externos. Se llevan a cabo todas las actividades (estudios, encuestas, evaluaciones, talleres, otros) para la recolección de insumos y preparación del informe	La formulación del Informe de Terminación de Proyecto será liderado por el Director y el Coordinador de Planificación, Seguimiento y Evaluación. El Director del Proyecto remitirá al FIDA a más tardar el 15 de junio de 2016 la primera versión de este informe, para la revisión y retroalimentación del FIDA. La versión final será entregada al FIDA por el Director del Proyecto a más tardar el 30 de junio de 2016

**Anexo 2. Personal Consultado durante las Misiones de Cierre del Proyecto 728 SV**

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	Glaysen Ferrari	Gerente de País FIDA para El Salvador, Coordinador General de la Misión
2	Gabriela Aguilar	Analista de Programas del FIDA Coordinadora del Equipo Técnico
3	Rosy de Martínez	Consultora de enlace del FIDA para El Salvador Responsable de Medio Ambiente y Cambio Climático
4	Carmen Eugenia Morales	Consultora Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación
5	Ana Lucía Moreno	Consultora Especialista en Desarrollo de Capital Humano, Género, Juventud y Pueblos Indígenas
6	Jorge Salazar	Consultor Especialista en Negocios y Finanzas Rurales
7	René López Steiner	Consultor Experto en Diseño, Supervisión y Apoyo a la implementación del FIDA
8	Carlos Alberto Domínguez Coronado	Director Ejecutivo
9	Julio Alfonso Chew Serrano	Gerente Administrativo Financiero
10	Héctor Iván Borja Galeas	Coordinador Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización
11	Rafael Paredes	Coordinador de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales
12	Ana María López	Coordinador de Negocios y Microempresas Rurales
13	Emilio Antonio Aguilar Zamora	Coordinador de Servicios Financieros Rurales
14	Ruth Evelyn Cienfuegos Agreda	Coordinadora de Desarrollo de Capital Humano y Social
15	Reina Noemí Moreira Escamilla	Coordinadora Unidad de Género

### Anexo 3. Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINALIDAD					
Contribuir en la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema entre la población rural en las comunidades y municipios de la Región Central y Paracentral (departamentos de Cabañas, Chalatenango, Cuscatlán, La Paz, La Libertad, San Salvador y San Vicente).	• Porcentaje de hogares que aumentan su índice de propiedad de los bienes del hogar (RIMS 3)	Reducción de pobreza rural de 43.2% a 37.9% y de la pobreza extrema de 15.1% a 10.9%.		Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples, 2010-2014	
	• Porcentaje de reducción de la desnutrición infantil (RIMS 3)	30% reducción en la desnutrición crónica infantil.		Encuesta Nacional de Salud, 2014	
	• Índice de Desarrollo Humano por municipio y departamento	IDHES mejora posición de 0.65 a 0.67		Informe Mundial sobre Desarrollo Humano (PNUD), 2010-2014	
OBJETIVO DE DESARROLLO					
Las personas en condición de pobreza en el área rural en la Región Central y Paracentral construyen su capital humano y social e incrementan su producción, empleo e ingresos; mientras que rehabilitan y administran racionalmente sus recursos naturales, en el contexto de las estructuras consolidadas en el desarrollo rural.	• 33,000 personas beneficiarias directas forman parte de los procesos de desarrollo integral e inversiones (RIMS 1.8.1)	34,435	104%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	La política gubernamental para el desarrollo rural / reducción de la pobreza mantiene su alta prioridad.
	• Al menos 10 % de la población total atendida son jóvenes y 30 % son mujeres.			Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	Disminuyen los niveles de inseguridad y de violencia en los municipios de la Región Central y Paracentral
	3,300 Jóvenes	3,324	101%		
	9,900 Mujeres	17,719	179%		
	• 375 organizaciones y/o grupos de interés rurales fortalecen sus capacidades de organización y autogestión (RIMS 1.6.4)	265	71%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG), Cartas Acuerdo.	
	• 190 empresas/negocios rurales operando al final del proyecto (RIMS 1.8.3 y RIMS 1.8.4)	92	49%	Planes de negocio y Cartas Acuerdo	
	• Incremento de al menos un 15% en los ingresos de las personas participantes	13%	87%	Evaluación de Negocios Rurales	
	• El 85% de los productores y productoras agrícolas que recibieron paquetes tecnológicos con asistencia técnica del proyecto aplican y adoptan tecnologías mejoradas de cultivos estacionales/perennes y rentables (RIMS 2.2.2).	73%	85%	Encuesta de adopción tecnológica en iniciativas de SAN.	
	• El 65% de los beneficiarios/as agrícolas aplicaron y adoptaron tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales	87%	133%	Encuesta de adopción tecnológica en iniciativas ambientales.	
	• Al cierre del proyecto al menos el 15% de los puestos directivos de las organizaciones atendidas son ocupados por personas jóvenes y/o mujeres (RIMS 1.6.6).	34%	227%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	

Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Componente 1: Desarrollo del Capital Humano y Social					
Resultado 1.					
Las capacidades de participación, toma de decisiones y de gestión de las comunidades rurales, asociaciones de productores y proveedores de servicios están fortalecidas, desencadenando un proceso de desarrollo integral centrado en la comunidad y la autogestión, dirigido tanto a un desarrollo incluyente como a la modernización rural.	1) 45% de organizaciones apoyadas por el proyecto han sido fortalecidas y han mejorado su categoría en al menos un nivel según metodología PROFOR.	78%	173%	Encuesta de evaluación del PROFOR	Los aliados estratégicos en la zona del área de influencia mantienen el interés en la zona.
	2) Al menos el 80% de las organizaciones que han aplicado la metodología “Cerrando Brechas”, han reducido en al menos el 50% las brechas identificadas.	71%	89%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	3) 76 organizaciones establecen acuerdos o vínculos con otras organizaciones, programas estatales, gobiernos locales, y entidades privadas (RIMS 2.4.1)	46	61%	Base de datos UPSE	
	4) 40 organizaciones productivas / empresas rurales han obtenido su personería jurídica mediante el Proyecto.	42	105%	Credenciales de personería jurídica e informes de consultoría en apoyo.	
	5) Creación de una red de participación ciudadana de jóvenes rurales.	1	100%	Base de datos UPSE de participantes de Red de jóvenes rurales, por departamento	
Productos 1.					
1.1 Promoción y divulgación del proyecto	1.1.1 25 Grupos de interés con potencial identificados y atendidos en etapa de pre-inversión	26	104%	Credenciales de personería jurídica, informes de consultoría en apoyo y Cartas Acuerdo.	
	1.1.2) 120 eventos de promoción (H/M + J) y divulgación realizados	134	112%	Listado de Asistencia de participantes	
1.2. Caracterización y categorización de las organizaciones y grupos	1.2.1) 300 organizaciones caracterizadas y categorizadas (puntaje y categorías)	315	105%	Base de datos UPSES de organizaciones caracterizadas y SIG.	
1.3. Elaboración de Diagnóstico socio-empresarial (DSE) incluyendo metodología “cerrando brechas”.	1.3.1) 170 Diagnósticos Socio Empresariales implementados (DSE) con enfoque de género.	140	82%	Diagnóstico Socioempresarial (DSE)	
1.4. Elaborar e implementar un Plan de intervención a organizaciones usuarias y beneficiarios(as) del Proyecto (incluye al menos planes de sensibilización, fortalecimiento, capacitación empresarial y de gestión organizacional, de asistencia técnica y asistencia técnica especializada, educación financiera, educación ambiental)	1.4.1 Un Plan de intervención del Proyecto para el desarrollo humano y social.	1	100%	PROFOR y caja de herramientas para su implementación	
	1.4.2) 120 organizaciones han elaborado instrumentos de planificación para ser fortalecidas organizacional y empresarialmente	164	137%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG), Cartas Acuerdo	
	1.4.3) 112 organizaciones reciben fortalecimiento organizacional y empresarial en el marco de PROFOR con enfoque de género (RIMS 1.6.4)	164	146%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG), Cartas Acuerdo	
	1.4.4) 534 Eventos de sensibilización en género y liderazgo	524	98%	Base de datos UPSES de eventos realizados	
1.5. Realizar Intercambios de experiencias	1.5.1) 33 organizaciones participan en eventos de intercambio de experiencias	164	497%	Informes de consultoría	

Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1.6. Apoyo a la legalización de los grupos	1.6.1) 42 organización/grupos son apoyados para legalización	48	114%	Base de datos UPSE e informes técnicos consultoría	
1.7. Implementar acciones afirmativas para mujeres y jóvenes	1.7.1) 92 acciones afirmativas son implementadas (M/H+J)	97	105%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	1.7.2) 1,858 Personas beneficiarias de acciones afirmativas (M/H +J)	2,409	130%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	315 Hombre adulto	439	139%		
	588 Mujer adulta	887	151%		
	383 Hombre joven	603	157%		
	572 Mujer joven	480	84%		
1.8. Elaboración e implementación de un plan de acción para apoyo al plan de desarrollo integral para la juventud rural de El Salvador	1.8.1) 1 plan integral de acción para inclusión la juventud rural de El Salvador elaborado e implementado	1	100%	Plan de Desarrollo Integral 2014-2015 para el Desarrollo de la Juventud Rural Emprendedora de El Salvador	
<b>Componente 2: Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales</b>					
<b>Resultado 2.</b>					
La capacidad de producción sostenible y competitiva de las asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS), las unidades familiares de producción y de las organizaciones de productores y productoras están efectivamente apoyadas y fortalecidas en el manejo sustentable y sostenible de los recursos naturales.	1) 10,159 beneficiarios(as) diversifican su producción familiar y adoptan nuevos cultivos o paquetes tecnológicos (RIMS 2.2.2) con asistencia técnica	20,816	205%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG) en base a Planes de Finca-hogar por persona atendida	
	2) 13,864 beneficiarios(as) rurales mejoran sus condiciones de hogar y disminuyen la carga de trabajo doméstico	12,360	89%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG) en base a las Actas de entrega de Incentivos	
	3) 30% de mujeres beneficiarias de proyectos de manejo sostenible de los recursos naturales que disminuyen la carga doméstica de las mujeres	47%	157%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG) en base a las Actas de entrega de Incentivos	
	4) 10% de las organizaciones (ADESCOS, organización enlace, pre-existentes o creadas) gradúan a actividades de negocios o microempresas.	5%	53%	Planes de Negocio y Carta Acuerdo	
	5) 2,008 hectáreas de tierra recuperadas a través de la rehabilitación y conservación de suelo y agua (RIMS 2.1.5)	578	29%	Base de Datos UPSE en base a informes técnicos	
<b>Productos 2</b>					
2.1. Formulación de planes de finca hogar	2.1.1) 11,856 Personas responsable de familia formulan planes de finca/hogar	11,328	96%	Planes de Finca-hogar por persona atendida, Base de Datos SIG	
2.2. Desarrollo de Asistencia técnica por Escuela de Campo (ECAS)	2.2.1) 38 Organizaciones beneficiadas por el PAF-SAN reciben asistencia técnica.	38	100%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG) y Cartas Acuerdo	
	2.2.2) 39 Escuelas de Campo implementadas (ECAS)	39	100%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG), Cartas Acuerdo	
	2.2.3) 624 Personas dentro de las familias demostradoras responsables de las Escuelas de Campo (RIMS 1.2.5)	653	105%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	

Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
2.3. Desarrollo de Asistencia técnica especializada	2.3.1) 1,550 personas reciben asistencia técnica especializada (total y por tipo) (M/H + J) (RIMS 1.2.2) 1.2.3, 1.2.4.)	1,500	97%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	1,264 Hombre adulto	1,224	97%		
	228 Mujer adulta	223	98%		
	43 Hombre joven	38	88%		
	15 Mujer joven	15	100%		
	2.3.2) 11,856 personas que han formulado planes de finca, que han recibido asistencia técnica especializada (total y por tipo) (RIMS 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4.)	20,816	176%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
2.4. Entrega de los incentivos	2.4.1) 14,919 incentivos distribuidos (por tipo de incentivo)	16,569	111%	Acta de entrega de Incentivos  Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	928 Bomba de mochila	570	61%		
	664 Filtro purificador	788	119%		
	535 Estufa mejorada	784	147%		
	1,723 Huerto familiar	1,837	107%		
	216 Sistema de micro riego por goteo	204	94%		
	693 Parcela de hortalizas	2,819	407%		
	23 Plantinero artesanal	337	1465%		
	52 Campaña de vacunación	1,702	3273%		
	1,151 Módulo de aves	1,982	172%		
	8,661 Frutales (No. Árboles)	5,168	60%		
	38 Sistemas de aguas grises	51	134%		
	77 Talleres hogareños	31	40%		
	158 Espacio doméstico	296	187%		
	2.4.2) 10,587 personas han recibido al menos un incentivo (incentivos productivos, del hogar y ambientales) (RIMS 1.2.6)	11,328	107%	Acta de entrega de Incentivos Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
2.5. Elaboración de perfiles de proyectos de seguridad alimentaria	2.5.1) 75 perfiles de iniciativas productivas para el desarrollo de emprendimientos en organizaciones de seguridad alimentaria	2	3%	Perfil de iniciativas productivas, Planes de Negocio, cartas Acuerdo	
<b>Componente 2: Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales</b>					
<b>Resultado 3.</b>					
Las poblaciones rurales beneficiarias mejoran la producción sostenible y hacen uso de tecnologías para la rehabilitación de recursos naturales, contribuyendo a revertir la deforestación, la erosión del suelo y la degradación general de los recursos naturales en las parcelas, los niveles de	1) 10,698 beneficiarios(as) y 46 técnicos(as) capacitados en el manejo de recursos naturales (RIMS 1.1.9)	11,374	106%	Informes de consultorías	Prolongadas condiciones climáticas adversas, la lluvia, es decir, irregular y / o pesados o estación seca extendida no perjudican ampliamente los resultados del proyecto
	2) 992 hectáreas de tierra recuperadas a través de la rehabilitación y conservación de suelo y agua (RIMS 2.1.5)	589	59%	Base de Datos UPSE en base a informes técnicos	
	3) Un proyecto piloto de consorcio entre municipios para atender a tema(s) ambiental(es)	0	0%		

**Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)**

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
micro-cuencas y municipal.	4) 30% de mujeres beneficiarias de proyectos ambientales de obras de conservación y prevención que disminuyen la carga doméstica	41%	137%	Acta de entrega de Incentivos Ambientales Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	5) 34 escuelas de preescolar y primaria implementan un programa piloto de educación ambiental	32	94%	Base de beneficiarios de Centros Escolares, Informes de Técnicos	
Productos 3					
3.1. Implementación del Plan de Capacitación para municipios	3.1.1) 46 técnicos(as) de las Unidades ambientales de las alcaldías municipales capacitados.	46	100%	Listado de participantes	
3.2. Implementación del Plan de Manejo sostenible de los recursos naturales	3.2.1) 6,100 personas beneficiadas con incentivos para manejo sostenible de recursos naturales	782	13%	Actas de entrega de incentivos Base de datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	3.2.2) 656 hectáreas con manejo sostenible de los recursos naturales	616	94%	Base de Datos UPSE en base a informes técnicos	
3.3. Realización de obras de conservación de recursos naturales relacionadas con la gestión de proyectos como son: reforestación, construcción de terrazas, viveros forestales, control de inundaciones	3.3.1) 22 proyectos con obras de conservación (RIMS 1.1.10)	22	100%	Cartas Acuerdo	
	3.3.2) 280 hectáreas con obras de conservación (RIMS 1.1.5)	87	31%	Base de Datos UPSE en base a informes técnicos	
	3.3.3) 400 personas beneficiadas con proyectos de conservación y capacitadas	110	28%	Base de Datos UPSE en base a informes técnicos	
3.4. Realización de obras de prevención /mitigación de riesgos de desastres naturales a microcuencas	3.4.1) 2 proyectos con obras de prevención/mitigación de desastres naturales (RIMS1.1.10)	0	0%		
	3.4.2) 56 hectáreas con obras de prevención	0	0%		
	3.4.3) 160 personas de distintas familias beneficiadas directas con proyectos de prevención/mitigación capacitadas	0	0%		
3.5. Desarrollar un Programa de Educación ambiental para niñez y juventud en las escuelas locales	3.5.1) 34 escuelas locales atendidas con un Programa de Educación ambiental para la niñez y juventud	32	94%	Base de Datos UPSE de Centros Escolares Beneficiarios del Programa de Educación Ambiental	
	3.5.2) 1,020 niños/niñas beneficiario(as) del Programa de Educación Ambiental	993	97%	Base de datos UPSE de listado de niños participantes del Programa de Educación Ambiental	
3.6. Diseño e implementación de propuesta de proyecto piloto de consorcio entre municipios para atender a tema(s) ambiental(es).	3.6.1) 1 Proyecto piloto de consorcio entre municipios para atender a tema(s) ambiental(es) diseñado y ejecutado.	0	0%		
Componente 3: Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales					
Resultado 4:					
Personas beneficiarias de forma organizada desarrollan y fortalecen su capacidad empresarial, estableciendo y modernizando empresas competitivas y	1) Al menos 75% de los negocios rurales y de las microempresas aumentan su valor agregado en 10% (rendimiento o transformación de los productos) (RIMS 2.2.2)	76%	101%	Evaluación de Negocios y Microempresas rurales	Se desarrollan ventajas comparativas para que los productos a nivel local, nacional e internacional tengan



**Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)**

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) para los mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadena de valor.	2) Al menos 75% de los proyectos productivos mejoran su inclusión al mercado y la comercialización de sus productos (RIMS 2.4.1)	76%	101%	Evaluación de Negocios y Microempresas rurales	demanda.
	3) 126 microempresas rurales y negocios rurales (agrícolas y no agrícolas) creadas y operando a través de planes de negocio, y beneficiando directamente al menos a 30% de mujeres y 10% jóvenes.	109	87%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	Mejoran o se mantienen las condiciones del entorno de negocios rural
	30% de mujeres	39%	129%		
	10% de Jóvenes	4%	40%		
	4) 48 empresas rurales creadas por mujeres y jóvenes rurales, consolidadas	21	44%	Base de Datos SIG, Cartas Acuerdo	
	5) 100 emprendimientos informales son apoyados por un mecanismos innovador de inversión	0	0%		
	6) 77% Planes de Negocios incorporan acciones de conservación y mitigación de riesgos en suelos.	75%	97%	Planes de Negocio	
	7) 117 organizaciones generaron utilidades de la actividad productiva / negocio / microempresa cofinanciada.	75	64%	Evaluación de Negocios y Microempresas rurales	
<b>Productos 4.</b>					
4.1. Elaboración e implementación de planes de negocios mediante asignación de fondos concursales	4.1.1) 100 proyectos de negocios/productivos rurales implementados (RIMS 1.8.3)	82	82%	Cartas Acuerdo, Planes de Negocio, Base de Datos SIG	
	4.1.2) 6,640 miembros de las organizaciones con negocios /productivos rurales (M/H +J) (RIMS 1.8.1)	6,509	98%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	2,996 Hombre adulto	3,968	132%		
	1,794 Mujer adulta	2,541	142%		
	322 Hombre joven	126	39%		
	188 Mujer joven	124	66%		
	4.1.3) 90 proyectos de microempresas (RIMS 1.8.3) implementados	32	36%	Cartas Acuerdo, Planes de Negocio, Base de Datos SIG	
	4.1.4) 1,800 miembros de las organizaciones con microempresas (M/H +J) (RIMS 1.8.1)	1,102	61%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
	1,134 Hombre adulto	364	32%		
	486 Mujer adulta	738	152%		
	126 Hombre joven	33	26%		
	54 Mujer joven	88	163%		
4.2. Desarrollo de Asistencia técnica especializada	4.2.1) 1,200 personas con asistencia técnica especializada (por tipo de asistencia: producción, acopio, transformación y comercialización) (RIMS 1.2.2, y 1.2.3)	1,538	128%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
4.3. Creación e implementación de un mecanismo innovador de inversión para negocios informales	4.3.1) 1 Mecanismo innovador de inversión para negocios informales creado e implementado.	0	0%		

Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
4.4. Incorporar en el diseño y ejecución de planes de negocios de empresas y microempresas acciones de conservación y/o de mitigación de riesgos en suelos y agua.	4.4.1) 56 planes de negocios implementados incorporan acciones de conservación y/o mitigación de riesgos en suelos y agua proporcionada por año.	49	88%	Evaluación de Negocios y Microempresas rurales	
Componente 4: Servicios Financieros Rurales					
Resultado 5.					
Personas beneficiarias del proyecto con acceso a crédito y a servicios financieros, facilitan la producción, transformación, comercialización y exportación.	1) 5 Micro financieras en la zona del Proyecto prestan mejores servicios a los pobres rurales (RIMS 2.3.3)	0	0%		Existen en el área del proyecto entidades financieras rurales, comprometida con el desarrollo de la población rural en condición de pobreza.
	2) 1,250 personas beneficiarias están en condiciones para acceder crédito al finalizar el proyecto, de los cuales al menos el 45% son mujeres, y el 10% son jóvenes(RIMS 2.3.2)	105	8%	Informes técnicos y reportes del BFA	Se mantienen condiciones aceptables para los usuarios de los servicios financieros rurales, en especial crédito, sin distorsiones relevantes de parte de grandes competidores.
	3) 20 negocios rurales y microempresas acceden a crédito. (RISM 2.3.1)	2	10%	Reporte del BFA	
	4) 1,250 personas ahorradoras activas al finalizar el proyecto (al menos 30% mujeres) (RIMS1.3.6 ahorradores voluntarios.	920 (95% mujeres)	74%	Base de Datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	
Productos 5					
5.1.Realizar cursos de educación financiera	5.1.1) 50 organizaciones, grupos de interés y comunidades rurales reciben educación financiera	35	70%	Informes de técnicos	
	5.1.2) 609 personas que reciben educación financiera (M/H +J) (RIMS 1.3.2.)	336	55%	Listados de Asistencia Informes de técnicos	
	245 Hombre adulto	50	20%		
	192 Mujer adulta	286	149%		
	90 Hombre joven	0	0%		
	82 Mujer joven	0	0%		
5.2 Formación de grupos solidarios	5.2.1) 100 grupos solidarios creados (RIMS 1.3.1)	56	56%	Base de Datos SIG	
5.3 Identificar las micro financieras que operan en la zona del Proyecto.	5.3.1) Se capacitan al menos 5 micro financieras en la zona del Proyecto	1	20%	Informe de consultoría	
Componente 5: Coordinación de proyectos y fortalecimiento institucional para el desarrollo rural					
Resultado 6.					
Las capacidades de coordinación técnica, operativa e inter-institucional de la Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP) y del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se fortalecen y se consolidan, en la etapa inicial de su transformación y modernización.	1) MAG consolida su Oficina de Coordinación de Proyectos (OCP), con capacidad de coordinación y seguimiento de las estrategias de desarrollo rural integral, políticas y proyectos	100%	100%	Acuerdo Ejecutivo	MAG implementa cambios organizativos para adaptarse a nuevas políticas de Gobierno
	2) Una Dirección General de Desarrollo Rural desarrollo creada.	1	100%	Acuerdo Ejecutivo de creación	
	3) Un plan de agricultura familiar implementado	1	100%	Informes de Ejecución PAF	

Anexo 3 – Resultados del Marco Lógico Ajustado. PRODEMOR CENTRAL (728-SV)

OBJETIVOS Y RESULTADOS	INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO A DICIEMBRE 2015		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Productos 6					
6.1. Implementación del Plan de capacitación del MAG	6.1.1. El MAG cuenta con un plan de sensibilización y capacitación para técnicos y personal clave.	0	0%		
	6.1.2) Se sensibilizan y capacitan 90 técnicos(as) y personal de gestión en temas claves relacionados con el desarrollo rural (a partir de los proyectos financiados por el FIDA y otros).	0	0%		
6.2. Contratación de consultorías externas especializadas	6.2.1) Se sensibilizan y capacitan a # funcionarios públicos del MAG en temas claves de desarrollo rural y política pública(RIMS 1.6.1)	0	0%		
	6.2.2) La Dirección General de Desarrollo Rural cuenta con al menos una asesoría especializada en diálogo de políticas públicas, género y juventud	1	100%	Informe de consultoría	
6.3. Construcción y rehabilitación de infraestructura del MAG.	6.3.1) El MAG cuenta con un Centro de Desarrollo para la Agricultura Familiar (CEDAF) y oficinas de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), rehabilitados y equipados	2	100%	Informe de Obras realizadas	
	6.3.2) El MAG cuenta con al menos una Ventanilla Ciudadana para los beneficiarios de programas relacionados con agricultura familiar	1	100%	Informes de consultoría	
6.4. Adquisición de equipo de instalaciones del MAG través de apoyo técnico y financiero para la implementación de un plan de agricultura familiar	6.4.1) El MAG cuenta con Equipamiento para empadronamiento de beneficiarios del PAF	1	100%	Órdenes de compra	

#### Anexo 4. Misiones de Supervisión y de Seguimiento FIDA

No.	Tipo de Misión	Período de la Misión
1	Supervisión	07/12/10
2	Supervisión	Del 15/11/11 al 16/11/11
3	Supervisión	Del 23/04/12 al 27/04/12
4	Supervisión	Del 12/11/12 al 16/11/12
5	Supervisión	Del 10/06/13 al 14/06/13
6	Revisión de Medio Término	Del 21/11/13 al 02/12/13
7	Supervisión	Del 26/05/14 al 30/05/14
8	Supervisión	Del 06/10/14 al 10/10/14
9	Supervisión	Del 07/04/15 al 10/04/15
10	Apoyo a la Implementación	Del 03/11/15 al 06/11/15
11	Apoyo a la Implementación (Seguimiento al Cierre del Proyecto)	16/05/16

### Anexo 5. Enmiendas al Convenio de Préstamo 728-SV

ENMIENDA	CONCEPTO	FECHA
1	<p>a. Modificación de la estructura del Comité Directivo del Proyecto</p> <p>b. Modificación de la distribución del financiamiento, destinando el 65% en apoyo a la producción de granos básicos.</p> <p>c. Modificación de la Fecha de Terminación del Proyecto, reduciéndola de 6 a 5 años (30/06/15) y de la Fecha de Cierre del Préstamo al 31/12/15.</p> <p>Decreto Legislativo No. 125 del 24/09/09, publicado en Diario Oficial No. 211, Tomo 385 del 11/11/09</p>	24/09/09
2	<p>Se sustituye el instrumento a firmar entre el MAG y el PNUD, en virtud que el convenio establecía la firma de un contrato de administración de servicios, el cual tuvo que ser sustituido por un Documento de Proyecto (PRODOC). Realizar esta modificación en el convenio, permitió que se pudiera iniciar la ejecución del Proyecto y superar las problemas de interpretación entre la oficina del PNUD local y el Prestatario. Esta enmienda también introdujo la supervisión directa por parte del FIDA.</p>	21/12/10
3	<p>a. Modificación de la Fecha de Terminación del Proyecto al 31/12/15 y de la Fecha de Cierre del proyecto al 30/06/16</p> <p>Decreto Legislativo No. 58 del 23/07/15, publicado en Diario Oficial No. 146, Tomo 408 del 14/08/15</p>	23/07/15
4	<p>a. Reasignación de fondos entre categorías de gasto, aprobada por el FIDA en fecha 12/11/14 y notificado el 18/11/14</p>	12/11/14

## Anexo 6. Costos Efectivos del Proyecto

### RESUMEN POR COMPONENTE ASIGNACIÓN POR COMPONENTE SEGÚN DOCUMENTO DE EVALUACIÓN EXANTE (EN MILES DE US DÓLARES)

COMPONENTE	Préstamo FIDA	%	Contrapartida GOES	%	Total	%
Desarrollo de Capital Humano y Social	1,905.90	90.8%	193.40	9.2%	<b>2,099.30</b>	<b>11.0%</b>
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales	3,814.30	94.4%	226.90	5.6%	<b>4,041.20</b>	<b>21.2%</b>
Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	3,500.60	96.8%	116.60	3.2%	<b>3,617.20</b>	<b>19.0%</b>
Servicios Financieros Rurales	1,420.70	27.8%	3,686.60	72.2%	<b>5,107.30</b>	<b>26.8%</b>
UCP Fortalecimiento MAG	651.80	90.5%	68.80	9.5%	<b>720.60</b>	<b>3.8%</b>
UCP Planificación, seguimiento y Evaluación	931.70	89.9%	104.50	10.1%	<b>1,036.20</b>	<b>5.4%</b>
UCP Dirección y Administración	2,334.90	97.0%	72.50	3.0%	<b>2,407.40</b>	<b>12.7%</b>
UCP Género	0.00	0.0%	0.00	0.0%	<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14,559.90</b>	<b>76.5%</b>	<b>4,469.30</b>	<b>23.5%</b>	<b>19,029.20</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Apéndice 11 del Documento de Evaluación ExAnte

Anexo 6 - Costos Efectivos del Proyecto

**PRESUPUESTO EJECUTADO**  
**(EN MILES DE USDÓLARES)**

<b>COMPONENTE</b>	<b>Préstamo FIDA</b>	<b>%</b>	<b>Contrapartida GOES</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Desarrollo de Capital Humano y Social	1,175.81	100.0%	0.10	0.0%	<b>1,175.91</b>	<b>8.3%</b>
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales	5,096.12	97.3%	143.50	2.7%	<b>5,239.62</b>	<b>36.8%</b>
Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	4,268.88	99.9%	3.03	0.1%	<b>4,271.91</b>	<b>30.0%</b>
Servicios Financieros Rurales	169.37	79.2%	44.51	20.8%	<b>213.88</b>	<b>1.5%</b>
UCP Fortalecimiento MAG	482.96	93.7%	32.71	6.3%	<b>515.67</b>	<b>3.6%</b>
UCP Planificación, Seguimiento y Evaluación	603.27	100.0%	0.06	0.0%	<b>603.33</b>	<b>4.2%</b>
UCP Dirección y Administración	1,492.45	98.8%	17.58	1.2%	<b>1,510.03</b>	<b>10.6%</b>
UCP Género	691.60	100.0%	0.10	0.0%	<b>691.70</b>	<b>4.9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13,980.46</b>	<b>98.3%</b>	<b>241.59</b>	<b>1.7%</b>	<b>14,222.05</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Contabilidad del Proyecto e Informes BFA

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR  
COMPONENTE Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO  
(EN MILES DE US DÓLARES)**

<b>COMPONENTE/FUENTE</b>	<b>EXANTE</b>			<b>EJECUCIÓN</b>			<b>CUMPLIMIENTO</b>
	<b>FIDA</b>	<b>GOES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FIDA</b>	<b>GOES</b>	<b>TOTAL</b>	
Desarrollo de Capital Humano y Social	1,905.90	193.40	<b>2,099.30</b>	1,175.81	0.10	<b>1,175.91</b>	56.01%
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales	3,814.30	226.90	<b>4,041.20</b>	5,096.12	143.50	<b>5,239.62</b>	129.66%
Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales	3,500.60	116.60	<b>3,617.20</b>	4,268.88	3.03	<b>4,271.91</b>	118.10%
Servicios Financieros Rurales	1,420.70	3,686.60	<b>5,107.30</b>	169.37	44.51	<b>213.88</b>	4.19%
Unidad Coordinadora del Proyecto	3,918.40	245.80	<b>4,164.20</b>	3,270.28	50.40	<b>3,320.68</b>	79.74%
<b>TOTAL</b>	<b>14,559.90</b>	<b>4,469.30</b>	<b>19,029.20</b>	<b>13,980.46</b>	<b>241.54</b>	<b>14,222.00</b>	<b>74.74%</b>



**CUADRO COMPARATIVO ENTRE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

**(EN MILES DE US DÓLARES)**

<b>No.</b>	<b>FUENTE</b>	<b>EXANTE</b>	<b>CONVENIO</b>	<b>EJECUTADO</b>
1	Préstamo FIDA 728-SV	14,559.90	14,322.49	<b>13,980.46</b>
2	Contrapartida GOES	969.40	1,000.00	<b>197.15</b>
3	Fideicomiso GOES	3,500.00	3,500.00	<b>44.44</b>
<b>TOTAL</b>		<b>19,029.30</b>	<b>18,822.49</b>	<b>14,222.05</b>

## Anexo 6 - Costos Efectivos del Proyecto

### EJECUCIÓN FINANCIERA POR AÑO Y COMPONENTE 2010-2016

(EN US DÓLARES)

COMPONENTE	EJECUTADO							TOTAL PROYECTO		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL EJECUTADO	PROGRAMADO GLOBAL	%
Desarrollo de Capital Humano y Social		70,098.33	146,779.59	238,636.22	570,661.97	149,852.71	(123.17)	1,175,905.65	2,099,300.00	56.0%
Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales		537,043.25	1,645,737.40	1,285,762.64	1,550,180.19	239,946.20	(19,047.29)	5,239,622.39	4,041,200.00	129.7%
Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales		229,786.88	1,636,468.51	977,117.66	1,258,636.91	218,991.15	(49,087.20)	4,271,913.91	3,617,200.00	118.1%
Servicios Financieros Rurales		20,419.55	55,329.18	42,604.85	43,898.78	51,630.94	0.00	213,883.30	5,107,300.00	4.2%
UCP Fortalecimiento MAG		87,701.86	158,259.26	223,457.64	31,040.53	15,213.58	0.00	515,672.87	720,600.00	71.6%
UCP Planificación, Seguimiento y Evaluación		49,609.19	131,076.31	202,478.93	107,474.82	46,353.94	66,342.48	603,335.67	1,036,200.00	58.2%
UCP Dirección y Administración		198,076.45	483,290.40	315,116.33	393,432.88	120,062.21	49.14	1,510,027.41	2,407,400.00	62.7%
UCP Género		0.00	143,386.23	221,993.25	279,482.97	46,835.47	0.00	691,697.92	0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>1,192,735.51</b>	<b>4,400,326.88</b>	<b>3,507,167.52</b>	<b>4,234,809.05</b>	<b>888,886.20</b>	<b>(1,866.04)</b>	<b>14,222,059.12</b>	<b>19,029,200.00</b>	<b>74.7%</b>

Fuente: Contabilidad del Proyecto e Informes BFA. Elaboración propia

Anexo 6 - Costos Efectivos del Proyecto

**EJECUCIÓN FINANCIERA POR AÑO Y FUENTE 2010-2016**  
**(EN US DÓLARES)**

FUENTE	EJECUTADO							TOTAL PROYECTO			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL EJECUT.	PROGRAM. GLOBAL	%	SALDO
Préstamo FIDA		1,192,735.51	4,265,606.55	3,464,785.05	4,204,435.66	854,816.96	(1,915.18)	13,980,464.55	14,322,485.00	97.6%	342,020.45
Contrapartida GOES		0.00	134,720.33	42,382.47	16,873.39	3,129.24	49.14	197,154.57	1,000,000.00	19.7%	802,845.43
Contrapartida Fideicomiso					13,500.00	30,940.00		44,440.00	3,500,000.00	1.3%	3,455,560.00
<b>TOTAL</b>		<b>1,192,735.51</b>	<b>4,400,326.88</b>	<b>3,507,167.52</b>	<b>4,234,809.05</b>	<b>888,886.20</b>	<b>(1,866.04)</b>	<b>14,222,059.12</b>	<b>18,822,485.00</b>	<b>75.6%</b>	<b>4,600,425.88</b>

Fuente: Contabilidad del Proyecto e Informes BFA. Elaboración propia

### Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO Y SOCIAL									
1.1	Promoción y actividades de divulgación del proyecto	Evento				80	118	147.5	118
		Cartilla promocional				10	4	40.0	4
		Ferias				7	2	28.6	2
		Rótulos/vallas/placas				17	14	82.4	14
		Cuñas radiales				2	0	-	0
		Giras promocionales				4	0	-	0
		Participante				240	220	91.7	220
1.2	Caracterización de organizaciones y grupos de interés	Caracterización				181	218	120.4	218
1.3	Elaboración de Diagnóstico Socio Empresarial	Taller/ Diagnóstico				105	107	101.9	107
1.4	Elaboración de Planes de Fortalecimiento Organizacional (PFO)	Plan				117	110	94.0	110
1.5	Programa de Fortalecimiento Organizacional y Empresarial	Consultoría				9	4	44.4	4
		Informe				71	79	111.3	79
		Organizaciones fortalecidas				89	89	100.0	89
		Evento				20	41	205.0	41
		Intercambio				20	9	45.0	9
		Participante				300	296	98.7	296
1.6	Fortalecimiento institucional a las organizaciones (dotación de mobiliario y equipo de oficina básico)	Organización fortalecida				24	16	66.7	16
1.7	Implementación del programa formación/capacitación para beneficiarios(as), personal del Proyecto y otros actores estratégicos, en función de necesidades.	Programa / Plan				2	2	100.0	2
		Evento (reunión, asistencia técnica puntual)				368	392	106.5	392
		Talleres de formación a organizaciones/zona	26	6	23.1	42	15	35.7	9
		Talleres de formación a personal PRODEMOR CENTRAL				3	1	33.3	1
		Talleres de formación a jóvenes emprendedores				4	2	50.0	2

Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
1.8	Establecimiento de acuerdo/coordinaciones/ alianzas estratégicas entre las organizaciones y los programas de Gobierno, entidades privadas y Gobiernos Locales	Acuerdo/coordinación/alianza				30	49	163.3	49
1.9	Implementación del PROFOR, Capacitación organizacional/empresarial incluyendo plan de capacitación y sensibilización en género y juventud	Organización	54	54	100.0	129	129	100.0	75
		Evento				164	1242	757.3	1242
		Intercambio				18	14	77.8	14
		Participante				400	2188	547.0	2188
1.1	Formulación e implementación de Planes de mediano plazo para organizaciones atendidas; según nivel de desarrollo (Categorización)	Plan de Desarrollo Integral				8	8	100.0	8
1.11	Apoyar y acompañar a las organizaciones y/o grupos de productores(as) para su legalización, mediante la divulgación de requisitos establecidos por las instancias rectoras	Organizaciones apoyadas y acompañadas				37	46	124.3	46
1.12	Intercambio de experiencias entre organizaciones	Evento				14	12	85.7	12
1.13	Ejes transversales Género, Juventud y Población Indígena					78	81	103.8	81
1.14	Organizaciones fortalecidas en equidad de género, juventud y tema indígena	Organización /informe				198	199	100.5	199
1.15	Seguimiento al proceso de reducción de inequidades de género identificadas e los talleres cerrando brecha	Taller	50	50	100.0	50	50	100.0	0
1.16	Sensibilización y capacitación en género a personal de UCP	Evento				10	9	90.0	9
1.17	Elaboración de materiales de capacitación	Materiales elaborados				12	12	100.0	12
1.18	Desarrollo de un programa de acciones afirmativas para mujeres y jóvenes	Programa implementado				1	1	100.0	1
1.19	Acciones afirmativas implementadas con jóvenes y mujeres	Acción afirmativa implementada	4	2	50.0	61	71	116.4	69
1.20	Desarrollo de un programa de capacitación y sensibilización y liderazgo a población beneficiaria	Evento	40	40	100.0	399	405	101.5	365

Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
1.21	Desarrollo de un programa de capacitación y autocuido dirigido a mujeres	Talleres				20	20	100.0	20
		Informe				1	1	100.0	1
1.22	Intercambio a nivel nacional e internacional (otros proyectos FIDA)	intercambio/ Evento/participante				32	35	109.4	35
1.23	Elaboración de cerrando brecha y seguimiento a organizaciones	Eventos				72	79	109.7	79
1.24	Eventos, giras y promoción del programa	Evento				15	22	146.7	22
1.25	Fortalecimiento de redes territoriales	Red fortalecida	4	4	100.0	4	4	100.0	0
1.26	Sensibilización, erradicación de las peores formas de trabajo infantil	Evento				25	41	164.0	41
1.27	Evento de reconocimiento Día Mundial de la Mujer Rural	Evento				2	1	50.0	1
1.28	Participación en feria Juventud 2012 JUVENTOUR	Evento				1	1	100.0	1
1.29	Evento de la juventud a nivel nacional	Evento				1	1	100.0	1
1.30	Eventos de participación y capacitación con jóvenes	Eventos				41	66	161.0	66
1.31	Eventos de socialización de avance de resultados con grupos de mujeres	Eventos				8	8	100.0	8
1.32	Establecimiento de acuerdos / vínculos / alianzas estratégicas entre organizaciones beneficiarias del Proyecto	Acuerdo				6	6	100.0	6
1.33	Concertación entre actores locales en los territorios	Consultoría				1	2	200.0	2
1.34	Asistencia técnica para implementar Programa de Fortalecimiento Organizacional (PROFOR)	Informe				28	36	128.6	36
<b>PRODUCCION SUSTENTABLE Y REHABILITACION Y MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES</b>									
2.1	Formulación de Instrumentos de Planificación	Taller de Identificación de Oportunidades				9	9	100.0	9
		Plan de finca Hogar				10938	9725	88.9	9725
2.2	Establecimiento de Escuelas de Campo (ECA)	Persona	5168	5168	100.0	7904	7904	100.0	2736
		ECA	17	17	100.0	53	49	92.5	32
2.3	Asistencia técnica y capacitación agropecuaria a productores (as) en Escuelas de Campo	Organización asistida				65	65	100.0	65
		Escuela de campo implementada				29	30	103.4	30
		Productor (a)				17018	16112	94.7	16112

# Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
2.4	Provisión de servicios de asistencia técnica	Organización	16	18	112.5	16	18	112.5	0
2.5	Acciones para la rehabilitación y manejo de los recursos naturales	Familia				2691	2691	100.0	2691
2.6	Dotación de incentivos para la producción y mejoramiento del hogar	Familia/persona				2910	2910	100.0	2910
2.7	Asistencia técnica especializada en aspectos nutricionales	Informe	6	0	-	17	8	47.1	8
		Persona				45	50	111.1	50
2.8	Materiales e insumos para implementar actividades de nutrición	Beneficiario (a)	95	45	47.4	95	45	47.4	0
2.9	Huertos familiares	Huerto				1350	247	18.3	247
2.10	Módulo de aves	Módulo				324	96	29.6	96
2.11	Sistema de Microriego	Sistema				135	21	15.6	21
2.12	Cultivo de hortalizas (parcela)	Parcela				405	44	10.9	44
2.13	Bombas de mochila	Bomba				127	502	395.3	502
2.14	Plantineros artesanales	Plantinero				12	6	50.0	6
2.15	Frutales	Árbol frutal				1215	1116	91.9	1116
2.16	Campañas profilácticas en aves	Familia beneficiada				2052	1849	90.1	1849
2.17	Desarrollar días y giras de campo demostrativas	Evento				27	18	66.7	18
2.18	Filtros purificadores de agua	Filtro				616	382	62.0	382
2.19	Estufas mejoradas	Estufa				410	247	60.2	247
2.20	Sistema de aguas grises	Sistema				42	0	-	0
2.21	Talleres Hogareños Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN)	Taller				44	0	-	0
2.22	Espacios domésticos saludables	Espacio				100	0	-	0
2.23	Implementar obras de conservación de suelo y agua	Mz.				71	117	164.8	117
2.24	Hectáreas con obras de conservación	Hectáreas				280	281	100.4	281
2.25	Formular proyectos con obras de conservación	Proyecto elaborado				9	9	100.0	9
2.26	Proyectos con obras de conservación	Informe				41	23	56.1	23
2.27	Capacitación en implementación de obras de conservación de suelo y agua	Familia/persona				1088	1281	117.7	1281
2.28	Formular proyectos con obras de prevención	Proyecto elaborado				2	2	100.0	2
2.29	Proyectos con obras de prevención	Informes				9	6	66.7	6
2.30	Hectáreas con obras de prevención	Hectáreas				56	32	57.1	32

Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
2.31	Entrega de incentivos para la producción (por tipo)	Beneficiario (a)	605	0	-	605	0	-	0
2.32	Personas beneficiadas directas con proyectos de prevención y capacitadas	Personas				160	190	118.8	190
<b>ATENCION A ORGANIZACIONES EN EJECUCION - SAN</b>						0	0	#¡DIV/0!	0
2.33	Organización asistida	Organizaciones				29	29	100.0	29
2.34	Desarrollo de Escuelas de Campo implementadas	Escuela de Campo				30	30	100.0	30
		Persona				9120	9120	100.0	9120
2.35	Personas que reciben asistencia técnica especializada en nutrición total por tipo)	Personas				155	265	171.0	265
2.36	Incentivos distribuidos por tipo	Incentivos				504	504	100.0	504
2.37	Formulación de proyectos ambientales	Proyecto formulado				12	11	91.7	11
2.38	Ejecución de proyectos ambientales	Proyecto formulado				12	11	91.7	11
2.39	Diseño e implementación de un programa de educación ambiental y recursos naturales para población beneficiaria del Proyecto	Programa/escuelas atendidas	16	16	100.0	49	49	100.0	33
2.40	Asistencia técnica para implementar Programa Educación Ambiental	Informes	10	10	100.0	30	19	63.3	9
2.41	Técnicos capacitados de as Unidades Ambientales de las Alcaldías	Técnicos				16	16	100.0	16
2.42	Proyecto piloto por compensación de servicios ecosistémicos ejecutados	Proyecto ejecutado				1	0	-	0
2.43	Asistencia técnica para la implementación del proyecto piloto	informes				3	0	-	0
2.44	Asistencia técnica especializada en recursos naturales	Informe	46	46	100.0	148	101	68.2	55
2.45	Servicios de consultoría	Informes				8	9	112.5	9
2.46	Hectáreas con manejo sostenible de los recursos naturales	Hectáreas				574	578	100.7	578
2.47	Personas beneficiadas con incentivos para manejo sostenible de recursos naturales	Persona SAN				422	438	103.8	438
2.48	Planeación integral del desarrollo de la Cuenca del Río Jiboa	Estudio				1	1	100.0	1
2.49	Plan de desarrollo Municipal con enfoque de microcuenca	Plan				1	1	100.0	1
2.50	Coordinación interinstitucional para las	Reunión				12	12	100.0	12



### Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
	actividades de Asistencia Técnica								
2.51	Consultoría para la implementación del Programa Seguridad Alimentaria PAF SAN	Informe				169	169	100.0	169
<b>DESARROLLO NEGOCIOS Y MICROEMPRESAS RURALES</b>									
3.1	Promoción e identificación de la demanda	Visitas				48	48	100.0	48
		Informe				2	25	1,250.0	25
3.2	Formulación de Planes de Negocios	Plan de Negocio				69	75	108.7	75
3.3	Planes de Negocio implementados y asesorados	Plan de Negocio	1	1	100.0	70	69	98.6	68
3.4	Plan de Fortalecimiento Empresarial implementados	Organizaciones				82	28	34.1	28
3.5	Presentación aprobación de proyectos (nuevos y antiguos)	Comité de inversiones				10	16	160.0	16
3.6	Planes de Negocio financiado	Plan de Negocio financiado				44	39	88.6	39
3.7	Asesorías especializadas para el fortalecimiento empresarial	Organización				8	17	212.5	17
3.8	Planes de Negocio implementados con transformación agroindustrial	Plan de negocio con transformación agroindustrial				4	4	100.0	4
3.9	Obras de infraestructura productiva construida, rehabilitada y equipada	Obra construida				26	31	119.2	31
3.10	Apoyo en el control de fondos de Inversiones a grupos de productores/as beneficiarios del proyecto	Informe de supervisión				42	18	42.9	18
3.11	Apoyo en el Control de fondos de Asistencia Técnica a grupos de productores/as beneficiarios del Proyecto	Informe de supervisión				180	75	41.7	75
3.12	Asociaciones articuladas y vinculadas a los mercados	Número de organizaciones vinculadas				10	10	100.0	10
3.13	Actividades de apoyo al desarrollo Organizacional, enfocadas a la participación de eventos de comercialización ruedas de negocio, promoción comercial, ferias nacionales e internacionales)	Organización/Microempres a				7	9	128.6	9

Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
3.14	Actividades de apoyo al desarrollo Organizacional, enfocadas a la organización (ruedas de negocio y ferias)	Eventos organizados				5	9	180.0	9
3.15	Asistencia técnica y Caracterización de la cadena de turismo y artesanías	Informe				11	11	100.0	11
3.16	Elaboración de diagnósticos microempresariales	Diagnóstico				59	41	69.5	41
3.17	Formulación de Perfil de Planes de Negocios	Plan de Negocio				59	38	64.4	38
3.18	Microempresas financiadas	Microempresas financiadas				59	36	61.0	36
3.19	Presentación aprobación de proyectos (nuevos y antiguos)					8	11	137.5	11
3.20	Proyectos productivos vinculados al mercado para la comercialización de sus productos	Rueda de negocio				7	6	85.7	6
3.21	Asistencia técnica para acceso a mercados	Organización	22	22	100.0	22	22	100.0	0
3.22	Asistencia técnica en Producción (CDP)	CDP				62	73	117.7	73
3.23	Productores	Productor (a)				1500	1525	101.7	1525
<b>SERVICIOS FINANCIEROS RURALES</b>									
4.1	Organizaciones rurales asistidas para el acceso al financiamiento	Organización				260	273	105.0	273
4.2	Productores asistidos para el acceso al financiamiento	Productor	45	51	113.3	45	51	113.3	0
4.3	Créditos otorgados	Crédito				3150	10	0.3	10
4.4	Promoción y gestión de servicios financieros rurales	Informe / Organización				30	113	376.7	113
4.5	Fomento de mecanismos financieros de promoción del ahorro	persona	525	627	119.4	525	627	119.4	0
		Grupo conformado	35	35	100.0	35	35	100.0	0
4.6	Fortalecimiento de capacidades en educación financiera	Evento				8	6	75.0	6
4.7	Suscripción de Convenio de Administración de Fondos del programa de crédito	Documento				1	1	100.0	1
4.8	Contratación de Auditoría Externa 2012	Firma auditora contratada				1	0	-	0
4.9	Desarrollo de aplicaciones informáticas para el fortalecimiento de intermediarias financieras	Programa informático				7	0	-	0

Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
4.10	Calificación de intermediarias financieras	Intermediaria Calificada				10	7	70.0	7
4.11	Festival educativo financiero	Festival				2	2	100.0	2
4.12	Formación de grupos de ahorro	Grupo conformado				12	0	-	0
4.13	Consultorías especializadas a intermediarias financieras	informe				16	16	100.0	16
<b>COORDINACION DEL PROYECTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO RURAL</b>									
5.1	Implementación de actividades administrativas financieras para la gestión del Proyecto, en apoyo a la UCP	Informe	6	6	100.0	6	6	100.0	0
5.2	Realización de encuesta de Base del RIMS	Estudio				1	1	100.0	1
5.3	Apoyo en la gestión administrativa, contable y fiscal de fondos de cartera en organizaciones beneficiarias	Organización	80	80	100.0	80	80	100.0	0
5.4	Realizar el estudio Base del PRODEMOR CENTRAL	Estudio				1	1	100.0	1
5.5	Diseño e implementación de Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación del proyecto	Sistema implementado				1	1	100.0	1
5.6	Revisión, rediseño e implementación del Sistema Computarizado del Proyecto	Informe				5	6	120.0	6
5.7	Contratación de servicios para la construcción y/o actualización de base de datos del Sistema de Información Gerencial (SIG)	Base actualizada	12	16	133.3	12	16	133.3	0
5.8	Proceso de caracterización y calificación y clasificación de organizaciones beneficiarias del PROFOR	Organizaciones Nuevas (calificación)				29	29	100.0	29
		Organizaciones Antiguas (Actualización)				75	0	-	0
5.9	Coordinación para el proceso de planificación 2015 (POA 2015)	POA				1	1	100.0	1
5.10	Informe de avance físico-financiero semestral (FIDA)	Informe				1	1	100.0	1
5.11	Elaboración de informes de avance físico financiero (MAG)	Informe				16	16	100.0	16
5.12	Realización de Ejercicios de Rendición de Cuentas en organizaciones beneficiarias	Organización				50	50	100.0	50

Anexo 7. Progresos Materiales efectivos del Proyecto

No.	META	UNIDAD DE MEDIDA	Fin del Período	31-dic-15		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
			POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
	del PRODEMOR CENTRAL								
5.13	Readecuación de instalaciones de la DGDR (Fortalecimiento Institucional MAG)	%				100	100	100.0	100
5.14	Formulación de estrategia de la gestión del conocimiento	Consultoría				1	0	-	0
		Taller	3	1	33.3	4	1	25.0	0
5.15	Realización de sistematización de experiencias en organizaciones	Sistematización de experiencias / Informe	3	0	-	17	6	35.3	6
5.16	Evaluación de metodología del proceso de asistencia técnica y transferencia de tecnología	Estudio				3	0	-	0
5.17	Apoyo a la Dirección, Administración y seguimiento de las actividades del proyecto	Informe del proyecto				64	64	100.0	64
5.18	Apoyo a la implementación del PAF en 4 zonas de trabajo (Fortalecimiento institucional MAG)	Informe				4	4	100.0	4
5.19	Comisión por administración del Convenio	Informe				1	1	100.0	1
5.20	Planeación Estratégica del proyecto	Plan estratégico				1	1	100.0	1
5.21	Informe de Proyectos Coordinado	Informe				8	8	100.0	8
5.22	Implementación de proyectos a productivos CEDAF	Proyectos				1	1	100.0	1
5.23	Fortalecimiento institucional, apoyo proyecto ganadero, CEDAF	Informe				1	1	100.0	1
5.24	Consultoría para el diseño y creación de la Dirección de Agronegocios, en apoyo a la implementación de los planes de negocio de los proyectos de inversión y acceso a mercados	Consultoría				1	1	100.0	1
5.25	Consultoría para enlace y coordinación del Programa de Seguridad Alimentaria (PAF SAN)	Informe				12	7	58.3	7

## Anexo 8. Datos - RIMS

### RESULTADOS RIMS DE PRIMER NIVEL

		Resultados	Unidad	Fin del período:	31-dic 2015		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
				POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
Alcance total	1	Personas que reciben servicios del proyecto	Hombres	4,094	5,026	123%	23,100	24,318	105%	19,292
	2	Personas que reciben servicios del proyecto	Mujeres	4,806	6,032	126%	9,900	21,595	218%	15,563
	3	Hogares que reciben servicios del proyecto	Número	6,608	6,608	100%	6,600	38,504	583%	31,896
	4	Grupos que reciben servicios del proyecto	Número	116	116	100%	490	377	77%	261
	5	Comunidades que reciben servicios del proyecto	Número	116	116	100%	490	377	77%	261
Componente	Sub componente									
Producción Sustentable y Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales.	6	Tierra con sistema de riego construido o rehabilitado	Ha	1,007	1,000	99%	2,000	2,124	106%	1,124
	7	Personas con acceso a servicios de asesoramiento facilitados	Hombres	0	0	0%	437	346	79%	346
	8	Personas con acceso a servicios de asesoramiento facilitados	Mujeres	0	0	0%	187	228	122%	228
	9	Hogares que reciben animales distribuidos o repo visionados	Número	538	538	100%	10,587	10,994	104%	10,456
	10	Personas capacitadas en gestión de recursos naturales	Hombres	1,428	1,428	100%	7,521	6,438	86%	5,010
	11	Personas capacitadas en gestión de recursos naturales	Mujeres	612	612	100%	3,223	3,763	117%	3,151
	12	Grupos que interviene en la gestión de los recursos naturales formados o reforzado	Número	40	40	100%	24	62	258%	22
	13	Estanques piscícolas construidos o rehabilitados	Número	0	0	0%	0	24	100%	24
Desarrollo de Capital Humano y Social	14	Personal de proveedores de servicios capacitado	Hombres	57	57	100%	0	216	100%	159
		Personal de proveedores de servicios capacitado	Mujeres	13	13	100%	0	65	100%	52
	15	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola	Hombres	1,978	2,047	103%	6,023	15,818	263%	13,771
	16	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola	Mujeres	2,322	2,403	103%	2,602	12,486	480%	10,083
	17	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción ganadera	Hombres	0	0	0%	159	576	362%	576
	18	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción ganadera	Mujeres	0	0	0%	56	529	945%	529
	19	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción piscícola	Hombres	0	0	0%	0	79	100%	79

**RESULTADOS RIMS DE PRIMER NIVEL**

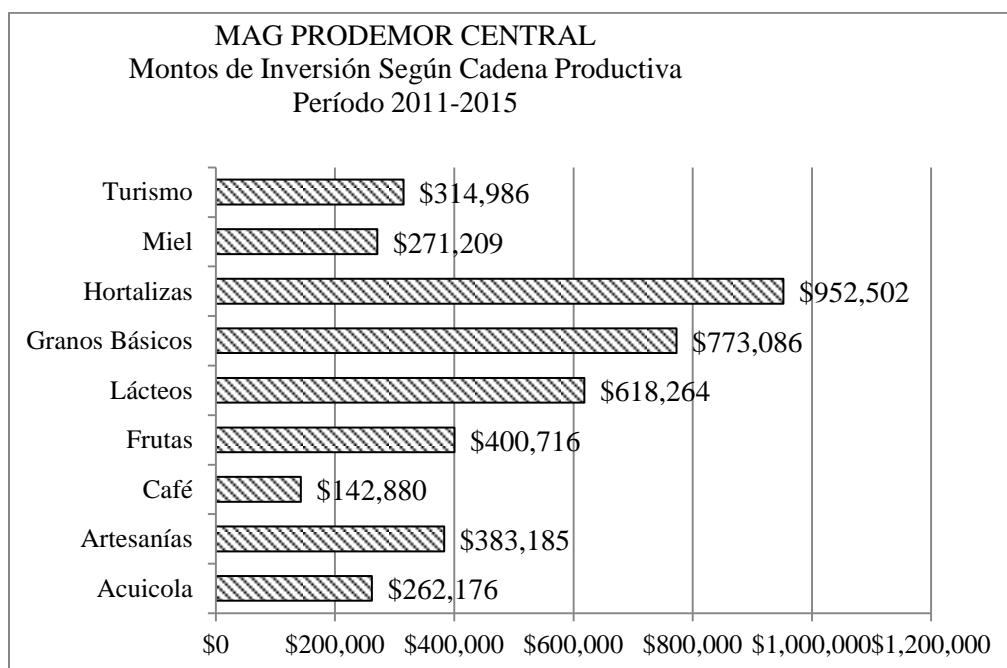
		Resultados	Unidad	Fin del período:	31-dic 2015		Acumulado			Suma de valores realizados de años anteriores
				POA	Realizado	% del POA	Evaluación 728-SV	Realizado	% de la Evaluación	
	20	Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción piscícola	Mujeres	0	0	0%	0	56	100%	56
<b>Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales</b>	21	Personas capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización	Hombres	0	0	0%	0	1,720	100%	1,720
	22	Personas capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización	Mujeres	0	0	0%	0	1,332	100%	1,332
	23	Carreteras construidas o rehabilitadas	KM	0	0	0%	0	0	0%	0
	24	Locales e instalaciones de almacenamiento construidos o rehabilitados	Número	2	2	100%	10	38	380%	36
	25	Grupos de comercialización formados o reforzados	Número	4	4	100%	0	65	100%	61
	26	Miembros de grupos de comercialización	Hombres	13	13	100%	0	102	100%	89
	27	Miembros de grupos de comercialización	Mujeres	3	3	100%	0	67	100%	64
	28	Grupos de comercialización en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número	4	1	25%	0	31	100%	30
	29	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Hombres	3,932	3,932	100%	0	8,442	100%	4,510
	30	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Mujeres	1,690	1,690	100%	0	5,184	100%	3,494
<b>Servicios Financieros Rurales</b>	31	Ahorradores voluntarios	Hombres	37	26	70%	375	26	7%	0
	32	Ahorradores voluntarios	Mujeres	338	565	167%	875	821	94%	256
	33	Miembros de los grupos de ahorro y crédito formados o reforzados	Hombres	0	0	0%	183	50	27%	50
	34	Miembros de los grupos de ahorro y crédito formados o reforzados	Mujeres	0	0	0%	548	286	52%	286
	35	Grupos de ahorro y crédito formados o reforzados	Número	25	35	140%	100	52	52%	17
<b>Desarrollo de Capital Humano y Social</b>	36	Empresas con acceso a servicios no financieros facilitado	Número	85	64	75%	0	325	100%	261
	37	Grupos de la comunidad formados o reforzados	Número	85	64	75%	160	117	73%	117
	38	Grupos de la comunidad en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número	45	45	100%	0	188	100%	143
	39	Establecimientos escolares construido o rehabilitados	Número	0	0	0%	0	0	0%	0

## Anexo 9. Análisis Financiero y Económico

A través del Componente de Desarrollo de Negocios y Microempresas Rurales, el Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL invirtió durante el periodo 2011 – 2015, más de US\$4.1 millones para la construcción de obras de infraestructura productiva, adquisición de maquinaria y equipo, compra de materia prima e insumos, incluyendo la provisión de servicios de asistencia técnica especializada para mejorar las condiciones de acceso a mercados; recursos que permitieron crear y consolidar 109 iniciativas de negocios y microempresas rurales en diferentes rubros del sector, beneficiando a 6,634 productores (39.4% mujeres), logrando el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades empresariales, y modernizando empresas competitivas y microempresas rurales (agrícolas y de otro tipo) para su inserción en mercados locales y externos, desde una perspectiva de cadena de valor.

Bajo el desarrollo de una estrategia de negocios inclusiva, el Proyecto cofinanció 9 iniciativas de negocios para jóvenes organizados del sector rural, beneficiando directamente a una población total de 171 jóvenes (58% hombres y 42% mujeres), e indirectamente a más de 1,026 personas, con una inversión cercana a los US\$175,000.00 en recursos de inversión y asistencia técnica para la implementación de iniciativas relacionadas con la producción y comercialización de jugo de marañón, artesanías en madera, barro, tela y metal, turismo, producción de embutidos, serigrafía, comercialización de miel de abeja y estructuras metálicas.

Así mismo, se desarrollaron acciones para propiciar la igualdad de acceso de los recursos económicos y financieros y especialmente sobre el control de los mismos, como una estrategia decisiva para propiciar la equidad de género y el empoderamiento de la mujer, desde una perspectiva de crecimiento económico y desarrollo equitativo y sostenible. Durante el período de ejecución del proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL, se cofinanciaron 12 iniciativas de negocios de mujeres emprendedoras, beneficiando directamente a una población total de 614 personas con una inversión de US\$219,249.78. El proyecto también propició el crecimiento de la participación de la mujer en espacios de toma de decisión, contribuyendo a que el 37% del total de puestos directivos en las organizaciones atendidas, estuviesen representados por mujeres.

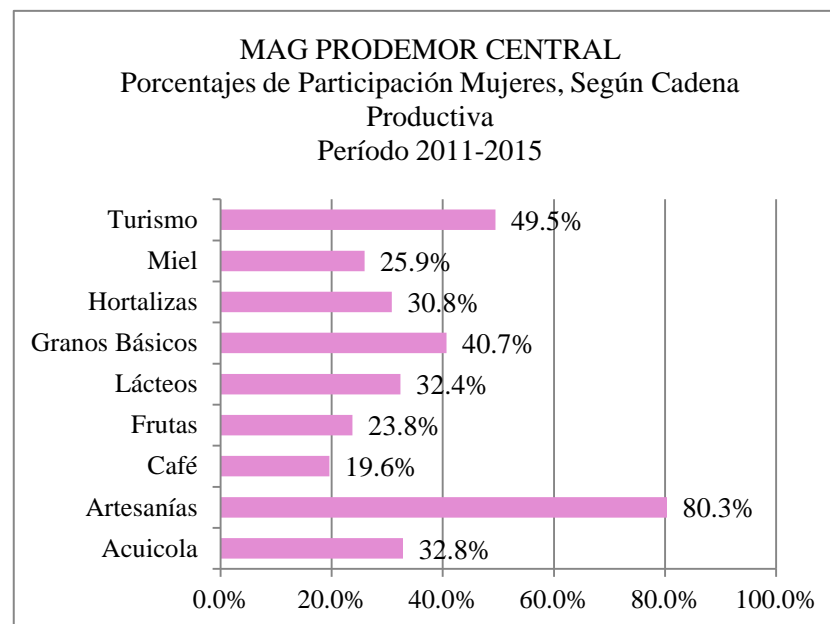
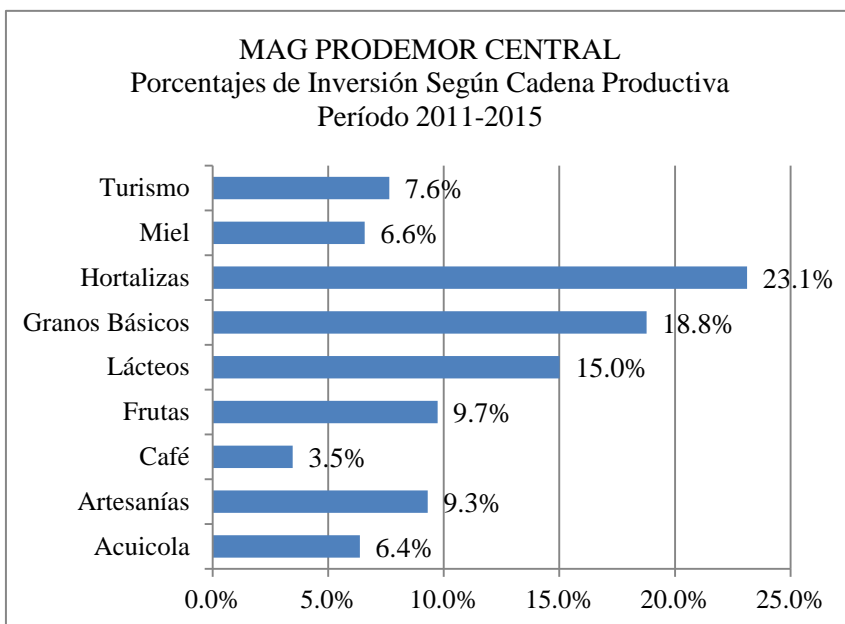


## Anexo 9 - Análisis Financiero y Económico

### PROYECTO MAG PRODEMOR CENTRAL

Número de Iniciativas de Negocio y Microempresas Rurales por Cadena Productiva, Beneficiarios y Montos Anuales de Inversión Realizados  
Período 2011-201

NO.	CADENA	HOMBRE	MUJER	TOTAL	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
8	Acuícola	135	66	201	\$0.00	\$148,290.00	\$36,815.60	\$74,220.00	\$2,850.00	\$262,175.60
21	Artesanías	143	584	727	\$0.00	\$86,031.13	\$74,538.39	\$220,570.50	\$2,045.00	\$383,185.02
4	Café	185	45	230	\$92,880.00	\$0.00	\$0.00	\$50,000.00	\$0.00	\$142,880.00
11	Frutas	680	212	892	\$33,080.00	\$274,636.05	\$36,000.00	\$52,750.00	\$4,250.00	\$400,716.05
16	Lácteos	632	303	935	\$296,720.00	\$180,781.70	\$24,250.00	\$111,197.06	\$5,315.00	\$618,263.76
13	Granos Básicos	1,454	997	2,451	\$80,295.00	\$279,782.15	\$191,691.00	\$213,368.00	\$7,950.00	\$773,086.15
20	Hortalizas	521	232	753	\$141,570.00	\$347,770.80	\$194,850.73	\$240,260.34	\$28,050.00	\$952,501.87
7	Miel	123	43	166	\$0.00	\$85,000.00	\$39,960.00	\$109,428.70	\$36,820.00	\$271,208.70
9	Turismo	141	138	279	\$29,610.00	\$184,506.25	\$52,200.00	\$48,670.00	\$0.00	\$314,986.25
		<b>4,014</b>	<b>2,620</b>	<b>6,634</b>	<b>\$674,155.00</b>	<b>\$1,586,798.08</b>	<b>\$650,305.72</b>	<b>\$1,120,464.60</b>	<b>\$87,280.00</b>	<b>\$4,119,003.40</b>





## Anexo 10. Impacto en el Medio Ambiente

En términos generales, la implementación del Proyecto ha sido congruente con el objetivo general de la *Política Nacional de Medio Ambiente*, de revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático, mediante la implementación de acciones orientadas al restablecimiento de los ecosistemas, la reversión de la insalubridad ambiental, la gestión sostenible del recurso hídrico, el fomento de una cultura de responsabilidad y cumplimiento ambiental y la reducción del riesgo climático. Dentro de ese marco normativo, diferentes acciones del Proyecto se orientaron a solventar necesidades en cuanto al desarrollo de infraestructura hídrica que permitiese mejorar y/o ampliar las capacidades de riego y de recolección de agua para usos domésticos, asistencia técnica en la aplicación de prácticas agropecuarias compatibles con las características de los suelos y sus pendientes, resguardo de fuentes de agua, protección de cuencas hidrográficas mediante prácticas y obras de conservación de suelos y agua, promoción de la agroforestería, fomento de la agricultura sostenible y provisión de infraestructura ambiental.

Durante el período de intervención del Proyecto MAG-PRODEMOR CENTRAL a través del Componente de Producción Sustentable, Rehabilitación y Manejo de los Recursos Naturales, se beneficiaron 20,816 productores y productoras (54.3% mujeres) aglutinados en 38 organizaciones de base comunitaria, localizadas en las zonas geográficas con mayores índices de pobreza y degradación ambiental, a quienes se transfirieron alrededor de US\$4.2 millones para la contratación de servicios de asistencia técnica en producción sustentable, incluyendo la provisión de servicios de capacitación con fines tecnológicos, adquisición y distribución de materiales e insumos bajo la figura de incentivos<sup>27</sup> y la realización de acciones ambientales; permitiendo la recuperación de 183 manzanas (128.1 hectáreas) con prácticas y obras de conservación del recurso suelo y agua, incluyendo acciones como la siembra de barreras vivas, aplicación de técnicas de curvas a nivel, manejo de rastrojos, prácticas de no quema, construcción de acequias tipo trinchera, fosas de infiltración, barreras muertas, terrazas individuales para la siembra de forestales y frutales, entre otras. En cuanto al manejo tecnológico de cultivos, los servicios de asistencia técnica promovieron la utilización de tecnologías amigables y más eficientes en la gestión de los recursos, tales como el uso de micro y macro túneles, micro sistemas de riego por goteo, manejo integrado de plagas y enfermedades, elaboración de insumos y abonos orgánicos, prácticas de aumento de fertilidad de suelo y campañas de limpieza para la recolección de desechos y envases agroquímicos, con involucramiento de escuelas y otros actores de la comunidad. Adicionalmente, los usuarios recibieron formación en cuanto al uso racional de plaguicidas, al mismo tiempo que las normas de gestión de los recursos financieros asignados, no permitieron la compra de plaguicidas altamente tóxicos ni mucho menos con capacidad residual.

En términos de incentivos totales entregados, tanto a iniciativas de seguridad alimentaria y cambio climático, como a iniciativas ambientales, un total de 18,121 personas (46.4% mujeres) fueron beneficiadas con la entrega de los mismos, dentro de los cuales destaca la entrega de 37,274 árboles frutales, establecimiento de 128 parcelas agroforestales y silvopastoriles, siembra de 1,628 árboles forestales, construcción de 51 sistemas de aguas grises, 155 viveros para la formación de bosques energéticos, construcción de 204 sistemas de microriego por goteo y provisión de 2,764 cocinas ahorradoras de leña, las cuales reducen en más de 80% el consumo de leña por familia, con el consecuente impacto en términos de reducción de la deforestación, disminución en la recurrencia de enfermedades respiratorias generadas por el exceso de humo de las cocinas convencionales y obviamente, en términos de la mejora de los ingresos vía la reducción de gastos.

---

<sup>27</sup> Como estrategia metodológica, la entrega de incentivos para la producción y adaptación al cambio climático estuvo condicionada al compromiso por parte del beneficiario, de construir un número determinado de metros lineales en obras de conservación, las cuales debían realizarse en familia y en áreas correspondientes a sus parcelas productivas.

Por otra parte, el Proyecto cofinanció la implementación de 22 Proyectos Ambientales y la provisión de servicios de asistencia técnica para su implementación, beneficiando a una población total de 3,787 personas y facilitando el rescate de 880 manzanas adicionales (616 hectáreas) a través prácticas y obras de conservación de suelos, con una inversión de US\$0.9 millones; acciones que fueron complementadas con el desarrollo de un *Programa de Educación Ambiental en Escuelas Rurales*, mediante el cual, 32 centros escolares del sector público reforzaron el contenido de los planes educativos del Ministerio de Educación (MINED) en las materias de Ciencias, Salud y Medio Ambiente; beneficiando a 993 niños (48.7% niñas) en edades que oscilan entre los 7 y 14 años y que se encontraban cursando entre 5° y 8° grado escolar, quienes –junto con la participación de sus padres–, lograron ser sensibilizados sobre la importancia en el cuidado del medio ambiente y la protección de la naturaleza, permitiendo que desde los primeros años de su vida adopten costumbres y prácticas de largo plazo que contribuyan a la protección del ambiente, así como a la mejora del mismo a través de acciones integradas a la producción agropecuaria, especialmente en un contexto donde existe poca conciencia sobre la importancia de la protección, conservación y cuidado del medio ambiente.

En términos de aplicación y adopción de tecnologías mejoradas para la producción, el 72.5% de los productores y productoras agrícolas que recibieron paquetes tecnológicos con asistencia técnica del Proyecto, manifiestan que continuarán aplicando con recursos propios, algunas de las tecnologías difundidas para el manejo de cultivos estacionales, siendo las tres principales y según orden de importancia, el uso de abono, insecticida y fungicidas orgánicos (35.9%), sistemas de riego por goteo (15.5%) y uso de *bocachi* (9.9%)<sup>28</sup>; mientras que, al ser consultados sobre la aplicación y adopción de tecnologías de conservación y rehabilitación de suelos, el 86.7% manifestó que lo continuará haciendo hacia futuro, aduciendo razones tales como, evitar la erosión de los suelos (25%), conservación de la humedad (23.1%) y ayuda a la fertilidad de los suelos (13.5%)<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados a Ingreso, Capacitación, Diversificación, Transferencia y Adopción de Tecnología”, en iniciativas de Seguridad Alimentaria. Mayo 2016.

<sup>29</sup> Encuesta de “Medición de Indicadores de Efecto del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral (MAG PRODEMOR CENTRAL) en Aspectos Relacionados a Ingreso, Capacitación, Diversificación, Transferencia y Adopción de Tecnología”, en iniciativas Ambientales. Mayo 2016.

## **Anexo 11. Conclusiones del Taller de Discusión de Resultados**

A través de la Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización, se facilitó un proceso de reflexión crítica con los actores directos de organizaciones atendidas, a fin de evaluar los diferentes servicios proporcionados a través de los Componentes del Proyecto MAG - PRODEMOR CENTRAL, y obtener aprendizajes y lecciones que permitan mejorar las intervenciones futuras en iniciativas similares<sup>30</sup>. La creación de estos procesos de reflexión como espacios de diálogo entre actores directos de las experiencias de desarrollo rural del Proyecto, permitieron la construcción de procesos de aprendizaje colectivo y de generación de nuevos conocimientos a partir del análisis de procesos relevantes construidos conjuntamente. Las principales conclusiones obtenidas de conformidad con el servicio evaluado se detallan a continuación:

### **1. Tema: Cofinanciamiento de iniciativas de Negocios y Microempresas Rurales**

*Antes del Proyecto.* La mayoría de organizaciones participantes manifestaron no tener apoyo para la gestión de proyectos con iniciativas de negocio, además de la inexperiencia como asociación en el desarrollo de proyectos, predominando el trabajo individual. Necesidad de recurrir a créditos para poder trabajar, con dificultades de acceso y pagando altos intereses. Acerca del conocimiento de las ideas de negocio en cada uno de los rubros, se pudo apreciar que algunos no tenían conocimientos previos y otros tenían conocimientos básicos, estos últimos era más con un enfoque de subsistencia y no con una visión empresarial.

*Después del Proyecto.* Después de la atención del MAG-PRODEMOR CENTRAL, expresaron que en la parte productiva se encuentran definitivamente mejor que antes, pues cuentan con instalaciones, equipos, nuevos conocimientos, experiencias buenas y malas sobre su negocio. Además conocen nuevas instituciones donde pueden buscar apoyos. Sin embargo aún se consideran débiles en aspectos de mercado, pues aunque tienen la capacidad de producir, algunos manifestaron no estar listos para el mercado formal. Sin embargo, dicen que hoy tienen oportunidad de ingresos que tarde o temprano llegará a sus casas, generan empleos, tienen conocimiento de nuevas herramientas y capacidades, nuevas tecnologías. Algunos tienen producción todo el año. Además han adquirido experiencia en la gestión de proyectos.

Factores de Éxito:

- Respecto a la implementación de iniciativas de negocios y microempresas rurales, las organizaciones en general están satisfechas con el tipo de negocio que se les cofinanció, debido a que se atendieron los rubros de interés definidos durante el proceso de elaboración del Plan de Negocios.
- Despierta mayor interés en las organizaciones, el fomento de actividades generadoras de empleos permanentes y/o eventuales durante los periodos de producción, como en los casos de hortalizas, productos pesqueros y confección de prendas de vestir, que permiten el empleo de socios o personal de la comunidad.
- Un aspecto positivo para fomentar la participación de los asociados/as en los subproyectos, es la metodología de conformación de Centros de Desarrollo Productivo, pues las personas se motivan debido a que se les generan capacidades y transfieren nuevas tecnologías para la producción y poder tener la seguridad en sí mismos para participar en los subproyectos.

---

<sup>30</sup> Durante el período de enero – mayo 2016, se realizaron un total de 9 talleres de aprendizaje, con participación de 87 productores y productoras atendidas a través del Proyecto.

## Anexo 11. Conclusiones del Taller de Discusión de Resultados

- En cuanto a ceder el manejo de los fondos otorgados, opinaron que el aprendizaje ha sido satisfactorio, por tratarse de procesos bien documentados y participativos, además que brindan la oportunidad de generar experiencia para gestionar otros fondos, poseen bienes propios, y el record de gestión por haber manejado fondos públicos les ha posicionado con otros aliados.

### Puntos de Mejora:

- Manifestaron ciertas inconformidades respecto a la inexperiencia de algunos consultores en torno al poco conocimiento específico que suelen tener sobre algunos procesos y/o productos.
- Los planes de negocios no están siendo utilizados por las organizaciones como herramientas de seguimiento del modelo de negocios implementado, debido a que su estructura y contenido de análisis económico les parece complejo.
- Se reconoció la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación interna y externa entre la organización y el Proyecto MAG, ya que suele realizarse a través de los cuerpos directivos, lo cual no siempre resulta eficiente y genera desmotivación y poca participación al momento de implementar el Subproyecto financiado.
- El desarrollo de modelos de negocio sustentados en la transformación de productos e incorporación de valor agregado, debe acompañarse de procesos de formación conceptual, ya que generalmente, dichas actividades son visualizadas como actividades de corto plazo que no generan suficientes ingresos, empleos y utilidades para sus asociados/as.
- Debe revisarse la figura del administrador de cartera respecto a temas de coordinación y presencia en las organizaciones.
- Las dificultades en torno a la obtención de cotizaciones, propicia la intervención de los técnicos del Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL y no de los socios de la organización, lo cual contradice el proceso de fortalecimiento a la gestión de administración.
- También las organizaciones expresaron que había mucha inversión en instalaciones y equipos, muy poco para capital de trabajo.
- Los procesos para realizar enmiendas a las Cartas Acuerdo son muy lentos.
- Los recursos transferidos por parte del PNUD a las organizaciones, no siempre llegan oportunamente, generando retrasos en la ejecución y contratación de personal.
- Debe considerarse la contratación de servicios especializados en acceso a mercados, en función de grupos de productos (hortalizas, frutas) o cadenas productivas, incluyendo aspectos teóricos y prácticos.

## **2. Tema: Implementación del PROFOR**

*Antes del Proyecto.* Las organizaciones participantes en su mayoría manifestaron que la participación de los asociados/as era entre regular y mala, tenían desconocimiento de funciones, reglamentos, orden de documentos legales, otros grupos no estaban formalizados y organizados, no tenían sentido del trabajo cooperativo y de planificación en su trabajo. En la parte administrativa y de formación empresarial estaban totalmente nulos, sabían producir algunos, pero no con visión empresarial.

*Después del Proyecto.* Las organizaciones están aplicando los conocimientos adquiridos con el PROFOR, tienen su documentación legal en regla y son capaces de gestionarla cuando sea necesario, además tienen reglamentos internos y manuales de funciones para poder apoyarse, se están ordenando como organización, están utilizando mejor los libros de actas, en la parte administrativa han mejorado en la transparencia de los procesos, son capaces del manejo de cuentas bancarias, algunas tienen registros y controles de sus negocios, mejoraron su capacidad de gestión de nuevos apoyos y se les vinculó con otras instituciones como CDMYPE y FONDEPRO del MINEC. Uno de los aspectos que les hace vulnerables son los cambios de órganos directivos, sobre todo cuando se eligen asociados/as que no participaron en los procesos de formación, pues ellos reconocen que cuando ellos no participan en las capacitaciones y reuniones no tienen la misma capacidad y visión de los que sí participan. Reconocen que el capital humano es el más importante elemento para una organización y negocio; además tienen mejores expectativas de su organización y el trabajo de forma conjunta, saben cómo tienen que hacer las cosas y están mejor preparados para enfrentar los retos.

Factores de Éxito:

- La elaboración del Diagnostico Socio Empresarial y Plan de Fortalecimiento Organizativo y Empresarial, les ha permitido conocerse como organización, además para poder realizar gestiones con nuevas instituciones.

Puntos de Mejora:

- La implementación del PROFOR es importante, pero el período de ejecución fue muy corto en el tiempo. Expresaron que lo ideal es que dicho servicio fuese implementado antes del inicio de cada proyecto y no esperar hasta la implementación del mismo.
- En términos de metodologías aplicadas por los EFOE, se deben utilizar dinámicas adecuadas al perfil de los asistentes, ya que expresaron descontento por ser clases muy teóricas.

## **3. Tema: Servicios Financieros Rurales – Grupos de Ahorro**

*Antes del Proyecto.* La situación inicial que manifestaron las mujeres con respecto a este tema de crédito es que no tenían acceso a microcréditos por no cumplir requisitos, garantías muy altas, porcentaje de intereses y comisiones elevadas. Buscaban entre sus vecinos el apoyo y por veces no se lograba. En algunos casos donde existían bancos comunales, los créditos eran solamente para iniciativas de negocios con intereses del 10% anual a un plazo de máximo 6 meses, el primer préstamo era de \$50.00 hasta de \$200.00 a \$300.00. Se desconocía el tema del ahorro, no sabían nada de *grupos de ahorro comunitario*, no tenían la cultura del ahorro aduciendo la falta de condiciones para hacerlo. Además estaban desorganizadas y existía miedo de arriesgar el dinero entre gente de la misma comunidad, producto de malas experiencias con otros proyectos de la zona.

*Después del Proyecto.* La organización les ha permitido fortalecer su participación, tienen capacidad de debate en grupo, desarrollo de empoderamiento, auto sostenibilidad del grupo e incluso, ahora se consideran competencia para bancos o financieras locales. Los reglamentos establecidos han generado mayor disciplina dentro de los grupos. Se ha dinamizado la economía local porque ha mejorado la capacidad de adquisición y fluye el dinero en la comunidad. Además están iniciando el desarrollo de una cultura de ahorro tanto en las mujeres, como en los niños, siendo un ejemplo para los hombres, quienes han mostrado interés en participar o hacer sus propios grupos de ahorro, incluso hay hombres que las apoyan y ahorran y prestan por medio de ellas. Algo importante de rescatar, es la capacidad de las mujeres de auto capacitarse, pues han compartido y difundido la metodología con grupos de mujeres de otras comunidades para formar nuevos grupos. Grupos en condiciones vulnerables y excluidas del mercado de servicios financieros formales, ahora cuentan con acceso a créditos justos, facilidad de acceso y recuperación de utilidades vía pago de intereses.

Factores de Éxito:

- Se adoptó la metodología de *bancos comunales* generando credibilidad y confianza para la participación de las mujeres. Se valora el establecimiento de reglas claras, la toma conjunta de decisiones y transparencia en el manejo de los recursos. Entre las acciones que favorecen la participación está el pago de multas por no asistir o llegar tarde a las reuniones, facilidad de acceder a los préstamos sin requerimientos de garantía, realizar rifas. Las directivas dan el ejemplo en la participación y en rotar los puestos cada periodo.

Puntos de Mejora:

- La falta de experiencia inicial genera muchos conflictos y se requiere una figura de autoridad dentro de las reuniones. Necesidad de intensificar las capacitaciones en liderazgo y resolución de conflictos, especialmente por los nuevos integrantes.
- La delincuencia ha afectado la participación y el manejo de fondos.
- Experiencias negativas previas en cuanto al manejo de fondos generan desconfianza, especialmente entre los hombres que restringen la participación de sus compañeras de vida.
- Necesidad de establecer reglas claras, en cuanto a la distribución de utilidades. Disgusto cuando no se puede acceder al crédito por la falta de efectivo.

**4. Tema: Metodología Cerrando Brechas**

*Antes del proyecto.* Existían condiciones de inequidad entre hombres, mujeres y jóvenes dentro de las organizaciones. Fuerte oposición de los hombres a promover la participación de mujeres, centralización de liderazgos en cuerpos masculinos. También dentro de las mismas familias, existía oposición de los esposos para que sus propias mujeres participasen y asistieran a las reuniones. La participación de los jóvenes era escasa y en algunos casos nula.

*Después del Proyecto.* Las organizaciones manifestaron logros importantes en el tema de equidad de género, pues hoy en día la participación de las mujeres y los jóvenes en sus Asociaciones ha mejorado mucho, forman parte de las Directivas y otros Comités, han sido formados en cuanto a sus roles y funciones, generando empoderamiento sobre sus derechos y deberes. Además tienen

confianza en sí mismos y han perdido el temor de participar y tomar decisiones importantes. Se sienten respaldadas por su organización y tienen satisfacción por ser parte de la misma. Sin embargo, también manifestaron que en la parte de generación de ingresos solamente se les apoya con pequeñas iniciativas, requiriendo más apoyo financiero.

Factores de Éxito:

- Las *acciones afirmativas* que incentivan mayores niveles de participación por parte de las mujeres y jóvenes, son aquellas que propician el desarrollo de nuevos conocimientos para la posterior implementación de iniciativas generadoras de ingresos, tales como elaboración de alimentos, artesanías, reciclaje, confección, añil, productos químicos, computación, etc. Además consideran importantes aquellas acciones afirmativas donde se pudieron hacer vinculaciones con otras instituciones para gestionar nuevos apoyos en asistencia técnica y vínculos comerciales para la comercialización de sus productos.

Puntos de Mejora:

- La entrega de diplomas de participación en las capacitaciones, debe ser una constante en todas las organizaciones atendidas.
- El seguimiento a la implementación de acciones se realiza con el apoyo de los EFOE asignados a cada organización, y no debe desestimarse respecto a otras actividades de producción.

#### **5. Tema: *Iniciativas de Seguridad Alimentaria y Nutricional***

*Antes del Proyecto.* Las organizaciones se encontraban con serios problemas para organizarse y poder disponer de planes para fomentar el desarrollo de sus miembros. En cuanto a la producción agropecuaria, no se tenía experiencia en planificar la producción y tampoco se sabía aprovechar los recursos que se encontraban dentro de las comunidades. A pesar del esfuerzo asociativo, se hizo saber que cada familia cultivaba lo que mejor le convenía. sin tener una visión de salir de la sobrevivencia y destinar parcialmente producto a la comercialización.

*Después del Proyecto.* Muchas familias continúan aplicando los conocimientos adquiridos. Mayor involucramiento de jóvenes y mujeres dentro de las actividades asociativas. Saben reconocer oportunidades de negocios e identificar actividades más lucrativas. ha mejorado la capacidad de gestionar y administrar recursos con otras instituciones de apoyo, gubernamentales o no gubernamentales. Reconocen que aún les falta desarrollarse en temas organizativos y empresariales.

Factores de Éxito:

- El desarrollo de giras de intercambio permite compartir e intercambiar información entre los participantes y los técnicos del Proyecto.
- Cambio de actitud hacia algunas prácticas agrícolas. Fomento de las Buenas Prácticas de Agricultura. Disposición de aplicar lo aprendido en las capacitaciones.
- El concepto de *familia demostradora*, facilita al alcance de los servicios de asistencia técnica brindada, pues en la práctica, es un grupo familiar que asume el rol de aprender para enseñar. Es liderado por la pareja del hogar, quienes toman el protagonismo en la

## Anexo 11. Conclusiones del Taller de Discusión de Resultados

comunidad para aprender, experimentar y asumir la toma de decisiones de manera compartida.

### Puntos de Mejora:

- Identificar cultivos o variedades que sean más apropiados para las zonas de intervención. Cumplir con la programación de entrega de insumos e incentivos.
- El documento que recoge los resultados del TIO debe actualizarse periódicamente. Debe usarse como patrón de comparación entre dos momentos distintos dentro de la misma comunidad.
- Generar espacios de discusión para el otorgamiento de incentivos (incidir en la decisiones de quienes deben ser beneficiados) Algunas familias no participaron en el proceso y exigieron incentivos, provocando malestar en la comunidad.
- Capacitar a las familias en el uso del “plan de finca-hogar” como instrumento de planificación de corto plazo.

### 6. Tema: *Talleres Hogareños*

*Antes del Proyecto.* Manejo y cuidado de aves, de forma empírica y básica. Niños desnutridos eran vistos como una condición “normal” al no experimentar aumentos de peso. Desconocimiento sobre prácticas y cultivos agrícolas de alto valor nutritivo.

*Después del Proyecto.* Las familias han adquirido conocimientos sobre cultivos no tradicionales y los han incluido dentro de sus dietas diarias, mejorando su condición económica y alimentaria, al no tener que comprar algunas hortalizas y conocer de mejor forma las propiedades nutricionales de los mismos. Quienes participaron en la crianza y cuidado de aves mejoradas, manifestaron haber fortalecido sus conocimientos y con ello la calidad en el “manejo del negocio”, que sumado a los conocimientos empresariales recibidos a través del proyecto, han podido mejorar la condición económica familiar. La adopción de conocimientos culinarios les ha permitido el uso de nuevos ingredientes, cambiar patrones de consumo (menos comida “chatarra”), explotar más y de mejor manera los recursos naturales y con todo ello mejorar el desarrollo de los niños y niñas de las familias beneficiarias, quienes “han ganado peso” y se les “ha visto crecimiento”; así mismo, se han adoptado medidas higiénicas y preventivas que han mejorado la salud de las familias beneficiadas.

### Factores de Éxito:

- Involucramiento de las madres de los niños en el desarrollo de los talleres y en el manejo de los huertos caseros.
- Involucramiento de otras instancias como las unidades de salud y las municipalidades. De los huertos caseros y otros aportes de familias dentro de la comunidad, se logró alimentar a niños de otras comunidades cercanas, posicionando a la ADESCO.

### Puntos de Mejora:

- La asistencia técnica en cuanto a nutrición fue poco presencial.
- Limitados recursos para poder llegar a otros niños.



## **7. Tema: *Implementación de Iniciativas Ambientales***

*Antes del Proyecto.* Problemas relacionados a la obtención de agua potable, a pesar de múltiples gestiones con instituciones gubernamentales. Persistencia de enfermedades gastrointestinales por las condiciones del agua al ingerirla. Las comunidades no habían realizado labores en conjunto y el esfuerzo de sembrar árboles frutales era visto como un compromiso a futuro, pues requería de acciones para su cuidado y mantenimiento hasta obtener las primeras producciones.

*Después del Proyecto.* Significativas mejoras en los recursos naturales. En algunas zonas durante la época seca, el agua ha aumentado su caudal y han tenido menos problemas de abastecimiento a través de pozos. En el tema comunitario, también se vieron y se siguen teniendo cambios, por ejemplo, las comunidades se han unido con el objetivo de cuidar y mantener los árboles frutales sembrados durante el Proyecto y esto también ha permitido que se desarrollen diferentes actividades colectivas y se tenga un espacio para que en el futuro se puedan aprovechar más oportunidades de trabajo asociativo. En una de las organizaciones se logró construir en conjunto una compuerta, la cual ha permitido mejorar el cultivo de camarones y otros productos pesqueros, generando más ingresos a las familias participantes; del mismo modo han adoptado mecanismos de control de la ninfa lo que ha permitido desarrollar la actividad de la pesca de mejor manera. Por otro lado, las actividades de limpieza y reforestación han sido adoptadas por las comunidades, realizándolas con periodicidad (mínimo dos veces al año) pues reconocen la importancia de mantener un medio ambiente limpio y saludable.

### Factores de Éxito:

- Protección / conservación del agua. Se han sembrado árboles frutales alrededor de las fuentes de nacimiento, los cuales se han desarrollado permitiendo una mayor infiltración de agua. En verano el agua disminuía y ahora no ha disminuido mucho. Las comunidades se unen en la tarea de siembra y protección de los árboles frutales y los niños se involucran porque el proyecto ambiental se vinculó a los Centros Escolares.
- Campañas de limpieza. Se involucró a toda la comunidad y los niños de los centros escolares. MAG-PRODEMOR Central proveyó de equipos y materiales. Estas campañas incluyen fuentes de nacimiento de agua, limpieza en cementerios y limpieza en lagunas de donde se extraen plásticos y otros materiales de desecho. Se ha logrado el apoyo de la alcaldía y otras instituciones.

### Puntos de Mejora:

- Necesidad de asignar mayores recursos para capacitación y asistencia técnica.
- Involucrar a las comunidades en la planificación técnica y operativa del proyecto ambiental. El técnico adjudicado debe concentrarse en la implementación de su plan de trabajo.
- Mayor fortalecimiento organizativo y empresarial. El técnico en producción no tiene las competencias para la formación organizativa y empresarial.
- Complementar los proyectos ambientales con proyectos productivos, seguridad alimentaria y mitigación de pérdidas agrícolas.

### **8. Tema: *Programa de Educación Ambiental en Escuelas Rurales***

*Antes del Proyecto.* Los Centros escolares mantenían una currícula de enseñanza básica, similar a la de los otros centros escolares; sin embargo, los docentes consideraban la necesidad de realizar actividades auto sostenibles que brindaran una enseñanza tangible a los estudiantes, sin embargo no habían logrado el qué ni el cómo hacerlas. Por otro lado la integración de los padres de familia se limitaba a la asistencia a reuniones periódicas y participación en eventos del centro escolar.

*Después del Proyecto.* Como resultado del apropiamiento de los maestros, el involucramiento de los padres de familia y de los mismos alumnos, se han conservado las recomendaciones del Programa y hecho esfuerzos por conservar los huertos –especialmente por las limitaciones de acceso al agua para riego-, pues consideran que es algo que desarrolla otras características en los alumnos y que además genera sostenibilidad al medio ambiente. Los niños han adquirido mayor sensibilización ambiental a través de la siembra de árboles, quienes han archivado por más de tres años, las imágenes sobre el desarrollo de los mismos.

#### Factores de Éxito:

- Los maestros manifiestan que las actividades más interesantes fueron el desarrollo de huertos caseros, pues se compartía con los niños y la cosecha se consumía y se distribuía entre los participantes; además fue provechoso para el programa de alimentación que se desarrolla en los centros escolares.
- Se realizaron vinculaciones con otras instituciones como la Fundación Educación y Cooperación (EDUCO), con el proyecto rincón nutritivo que se relaciona con el huerto escolar, iniciativa del centro escolar para reactivar el huerto.

#### Puntos de Mejora:

- Necesidad de planificar los horarios de capacitación a los docentes, ya que por lo general se les exigía todo el día. Las visitas al huerto se realizaban al medio día. Buscar horarios más accesibles para trabajar con los niños y niñas. Los técnicos se deben adecuar a los horarios de la escuela.
- Delimitar el alcance de la asistencia técnica a brindar.
- Considerar dentro del Programa del Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL, la compra de semillas para distribuir a los alumnos y evitar que los Centros Educativos incurran en dicho gasto. Los padres de familia llegan a pedir semilla a los centros escolares para la realización de huertos caseros.
- Considerar el tema de acceso de agua con fines de riego, ya que algunas Juntas comunitarias aplican cánones por el derecho de uso del agua.

## Anexo 12. Minutas de los Talleres de Cierre

### Programación de Talleres: Seguridad Alimentaria y Nutricional

Iniciativas de Seguridad Alimentaria y Nutricional; Talleres Hogareños; Iniciativas Ambientales y Educación Ambiental en Escuelas Rurales

Taller	Fecha	Horario	Lugar	Participantes
Taller de Aprendizaje SAN	19/2/2016	8:00 a 11:30	Oficinas de CENTA, San Vicente, San Vicente.	1) Asociación de Desarrollo Comunal Miralvalle, 2) Asociación de Desarrollo Comunal San Nicolás Centro, 3) ACOPAVE, 4) Asociación de Desarrollo Comunal San Isidro, 5) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Champanila de R.L.,
Taller de Aprendizaje Talleres Hogareños y Nutrición	20/2/2016	8:00 a 11:30	Asociación Los Nonualcos, Zacatecoluca, La Paz	1) ASOMUSA 2) ACPAMUZ, 3) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Socorro 30 de Octubre de R.L. 4) Asociación de Desarrollo Comunal San José El Carrizal 5) ACOOPAT 6) ADESCOHAVI
Taller de Aprendizaje Proyectos Ambientales	26/2/2016	13:00 a 16:30	Asociación Los Nonualcos, Zacatecoluca, La Paz	1) AMUDESAC 2) ACOPAAM 3) Asociación de Desarrollo Comunal Hacienda Nuevo Oriente
Taller de Aprendizaje Educación Ambiental en escuelas rurales	26/2/2016	8:00 a 11:30	Centro Escolar Santa Paula, Apastepeque, San Vicente	1) C.E. San Pedro

## Anexo 12. Minutas de los Talleres de Cierre

### Desarrollo de taller

No.	OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	TIEMPO <sup>31</sup>
1	Presentación de participantes	Breve presentación de moderador y participantes	Lista de asistencia Dinámica de presentación	09:00 – 09:20
2	Presentación institucional y explicación de los objetivos y alcances de la jornada	Explicación del objetivo de la jornada	Exposición general de la jornada.	09:20 – 09:35
3	Intercambio de opiniones	Los participantes expresan sus valoraciones y puntos de vista en torno etapas y procesos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámica “la galería fotográfica”<sup>32</sup></li> </ul>	9:50 -10:30
4	Refrigerio			10:30-10:45
5	Conformación de grupos de trabajo	Indicaciones generales y explicación de la dinámica a utilizar a lo largo de actividad	Se separan a los participantes por temática. Se proporcionan las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los aportes son admitidos y no tienen jerarquía.</li> <li>Todos los aportes están sujetas al análisis e intercambio de opinión.</li> </ul>	10:45 – 11:00
6	Identificar los factores de éxito y puntos de mejora de las diferentes intervenciones del MAG PRODEMOR CENTRAL.	Desarrollo de guía de preguntas (Anexo II)	Se dividen dos mesas de trabajo (una por cada temática de abordaje) <sup>33</sup> y se desarrollara la guía de preguntas, grabando el desarrollo con previa autorización del grupo para facilitar la sistematización. Durante el desarrollo de este “grupo focal”, se utilizaran tarjetas, laminas y cualquier apoyo visual que facilite la interpretación de las preguntas.	11:00-12:15
7	Conclusiones	Conclusiones de la jornada, palabras de agradecimiento y cierre de la jornada.	Para las conclusiones se propondrá que una o dos personas realicen sus conclusiones, el facilitador complementara y realizara las palabras de cierre y agradecimiento.	12:15 – 12:20

<sup>31</sup> Se ha calculado según horario matutino, este deberá adaptarse en caso se realice en horario vespertino.

<sup>32</sup> La dinámica para este objetivo puede variar dependiendo el número de personas asistentes y del dinamismo de la jornada.

<sup>33</sup> En caso de ser una sola temática representada, se realizará en plenaria.

## Anexo 12. Minutas de los Talleres de Cierre

### Guía de Preguntas

1. Se comienza con preguntas generales y/o de ambientación:

¿Conocían de MAG PRODEMOR CENTRAL previo al desarrollo de los procesos desarrollados en el (Nombre de temática)?

¿Cómo ha mejorado esta intervención en el desarrollo de su vida? ¿Puede dar un ejemplo?

2. Posteriormente. Se reflexiona sobre los componentes de las intervenciones (temática), a partir de preguntas generadoras:

- Desde su perspectiva ¿Qué factores han sido claves en el éxito respecto a los proyectos emprendidos en su comunidad por el MAG PRODEMOR CENTRAL? ¿A su juicio, cómo se consiguieron esos factores?
- ¿Qué limitantes hubo?/ ¿de qué tipo? ¿Cómo pudieron superarlas?
- ¿Qué aspectos metodológicos propios ha venido aportando MAG PRODEMOR CENTRAL en el trabajo en el que ustedes han participado?
- En términos generales ¿Qué fortalezas posee la (nombre de temática)? En los siguientes ámbitos:- mejora en la calidad de vida de la población beneficiaria e impacto en la comunidad
- ¿Se pudo lograr un verdadero énfasis en desarrollo económico local durante la intervención del MAG PRODEMOR CENTRAL a través de la (nombre temática)? ¿Por qué?
- ¿Existió alguna perspectiva asociativa dentro de la metodología? ¿En qué punto? ¿En qué ayudo?
- ¿Creen que hubo éxito en la metodología utilizada? ¿Cuál fue?
- ¿Qué elementos positivos encontraron en la metodología implementada?
- ¿Visualiza potencial en la escalabilidad y sustentabilidad del proyecto?, si la respuesta es afirmativa ¿Cómo que cree que debe realizarse? Y ¿Qué debe de tomarse en cuenta, a su criterio para lograrlo?

3. Pregunta de cierre:

- En relación a los proyectos realizados ¿qué factores hicieron falta? / ¿qué recomendaciones hace a MAG PRODEMOR CENTRAL una vez desarrollados estos esfuerzos? ) carácter técnico, metodológico, cobertura, selección de beneficiarios, etc.)

## Anexo 12. Minutas de los Talleres de Cierre

### Programación de Talleres

Cofinanciamiento de Negocios Rurales, Implementación PROFOR, Servicios Financieros Rurales,  
Metodología Cerrando Brecha

<b>TEMATICAS:</b>	<b>NEGOCIOS RURALES</b>	<b>PROFOR</b>	<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>CERRANDO BRECHAS</b>
<b>TALLER N°</b>	N° 1	N° 1	N° 1	N° 1
<b>DIA:</b>	27 ENERO	27 ENERO	10 FEBRERO	3 FEBRERO
<b>HORA:</b>	8:30 am-11:30 am	8:30 am-11:30 am	8:30 am-11:30 am	8:30 am-11:30 am
<b>LUGAR:</b>	Oficina PRODEMOR San Vicente.		Tecoluca, San Vicente.	Restaurante Kilotepeq, Cuscatlán.
<b>ORGANIZACIONES INVITADAS:</b>			Grupos de Ahorro de Tecoluca	Organizaciones de todas las zonas.
<b>NUMERO DE PARTICIPANTES</b>	12	12	12	25
<b>TALLER N°</b>	N° 2	N° 2	N° 2	
<b>DIA:</b>	24 FEBRERO	24 FEBRERO	11 FEBRERO	
<b>HORA:</b>	8:30 am-11:30 am	8:30 am-11:30 am	8:30 am-11:30 am	
<b>LUGAR:</b>	Restaurante Brisas del Campo, Cabañas.		Suchitoto, Cuscatlán.	
<b>ORGANIZACIONES INVITADAS:</b>			Grupos de ahorro de Suchitoto.	
<b>NUMERO DE PARTICIPANTES</b>	12	12	12	

## Anexo 12. Minutas de los Talleres de Cierre

### Carta Didáctica y Desarrollo de Talleres

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Objetivos de la Actividad</b>	<b>Metodología de Desarrollo</b>	<b>Producto Esperado</b>
<b>8:30 am - 8:45 am</b>	Inscripción	Lista de Asistencia Bolígrafos	Registrar los participantes, edad, género y organización.	Llenado de Listas de asistencia completas.	Lista de Asistencia
<b>8:45-am - 9:00 am</b>	Presentación de los Asistentes	Tarjetas de Cartulina Cinta Adhesiva Plumones	Que el facilitador y los asistentes establezcan una relación de confianza.	Presentación tipo dialogo.	Conocerse y entablar confianza.
<b>9:00 am – 9:15 am</b>	Presentación de los objetivos del taller y Resumen del tema del Taller	Laptop Proyector Presentación Power Point	Que los asistentes conozcan el propósito del trabajo a realizar. Retroalimentar brevemente sobre el Tema	Exposición de temáticas proyectadas.	Conocimiento de la metodología y del trabajo a realizar durante la jornada.
<b>9:15 am – 9:30 am</b>	Situación de las organizaciones antes de la intervención del MAG PRODEMOR CENTRAL en la temática	Laptop, Proyector Tarjetas de Cartulina Cinta Adhesiva Plumones, Pizarra Papelones	Que las organizaciones realicen una reseña de cómo se encontraban antes de la intervención del proyecto en la temática.	Lluvia de ideas de cómo se estaban en el pasado. Colocar en las tarjetas palabras claves. Pegarlas en papelones.	Identificar a situación de las organizaciones antes del proyecto.
<b>9:30 am – 10:00 am</b>	Sistematización de Aprendizaje y Experiencias en la Implementación del Tema	Laptop Proyector Matriz de Preguntas Tarjetas de Cartulina Cinta Adhesiva Plumones Pizarra Papelones	Que los asistentes participen en el llenado de la matriz de preguntas sobre la temática Aspectos positivos, aspectos negativos, experiencias, seguimiento técnico, recomendaciones, mejoras.	Mesas de Trabajo de 5 integrantes. Se le proporcionara papelones y les dará la matriz de preguntas correspondientes. Se dibuja la matriz de forma sencilla en los papelones. Llenado de tarjetas con la información o respuesta, pueden ser varias tarjetas por pregunta según los participantes. Pegado de tarjetas en la matriz, presentación de matriz.	Recolectar la información necesaria para la temática abordada para sistematizarla.
<b>10:00 am – 10:30 am</b>	<b>R E F R I G E R I O</b>				
<b>10:30 am – 11:00 am</b>	Continuación de la actividad anterior.	Laptop, Proyector Matriz de Preguntas Tarjetas de Cartulina Cinta Adhesiva Plumones, Pizarra, Papelones	Que los asistentes participen en el llenado de la matriz de preguntas sobre la temática. Aspectos positivos, aspectos negativos, experiencias, seguimiento técnico, recomendaciones, mejoras.	Después de terminada la matriz, cada mesa hará una ponencia de sus respuestas ante los demás asistentes. Habrá un espacio para reflexiones de sus respuestas.	Recolectar la información necesaria para la temática abordada para sistematizarla.
<b>11:00 am – 11:30 am</b>	Reflexión Final de cómo se encuentran la organización al finalizar el proyecto PRODEMOR CENTRAL	Plumones Pizarra Papelones	Que las organizaciones realicen una reseña de cómo se encuentran después de la intervención del proyecto.	Lluvia de Ideas de cómo se están en el presente después del apoyo de los servicios recibidos. Colocar en las tarjetas palabras claves.	Identificar como se ven las organizaciones después de la intervención del proyecto.

### Anexo 13. Metodología para Elaboración del ITP

El Informe Final del Proyecto fue elaborado tomando en consideración las disposiciones generales del FIDA, contenidas en los documentos de *Directrices Relativas a la Terminación de Proyectos* (2006) y *Manual de Evaluación Metodologías y Procedimientos* (2009), en donde se establecen orientaciones relacionadas con el proceso de terminación del proyecto y de manera específica, para la elaboración del IFP. Adicionalmente, fueron tomadas en consideración las observaciones y recomendaciones del FIDA a través de la *Misión de Apoyo a la Implementación*, realizada del 03 al 06 noviembre 2015, así como de la *Misión de Revisión de Cartera* del 16/05/16.

El proceso de elaboración del IFP fue coordinado directamente por la UCP a través de la UPSES y se sustentó en tres fases correlacionadas entre sí: planificación, análisis y participación.

La *fase de planificación* se realizó durante el segundo semestre del 2015, período durante el cual se consolidó el Sistema de Información Gerencial (SIG) del Proyecto, a través de la incorporación de la información histórica del Proyecto que ahora es factible acceder por acceso remoto, mostrando resultados y evidencias concretas hacia la consecución de los objetivos y resultados planificados según el marco lógico (ML). Ello implicó la contratación de servicios de digitación para alimentación de bases del SIG y la construcción de otras bases del sistema de S&E del Proyecto, a efecto de finalizar el proceso de clasificación y organización de la información de respaldo que serviría de base para la elaboración del IFP.

Adicionalmente, durante esta fase fueron elaborados los diferentes *términos de referencia* de las consultorías de evaluación que fueron contratadas para dar respuesta de manera científica y objetiva, sobre el impacto generado a través de las intervenciones del Proyecto, a fin de conocer los principales logros de la ejecución y extraer lecciones de la experiencia a ser utilizadas por las instituciones nacionales, la sociedad civil, el FIDA y otros actores en el diálogo de políticas, el diseño y la implementación de nuevos proyectos. Las diferentes evaluaciones fueron realizadas sobre la base de muestras, a las cuales se les dio un tratamiento de población finita, aplicando la fórmula de probabilidades en base a los siguientes parámetros:

Tipo de Evaluación	Universo	Tamaño de Muestra	Nivel de Confianza
Encuesta de Ingresos, Valor Agregado y Acceso a Mercados	74	50 organizaciones	95% confianza (8% error máximo de estimación)
Encuesta de Diversificación y Adopción Tecnológica	18.065	118 productores	95% confianza (9% error máximo de estimación)
Evaluación del Impacto del PROFOR	97	77 organizaciones	95% confianza (5% error máximo de estimación)

La *fase de análisis* se realizó durante el período de enero a mayo 2016, en donde la UPSES facilitó –en coordinación con cada uno de los componentes respectivos- la realización de las siguientes evaluaciones:

- *Encuesta de Ingresos, Valor Agregado y Acceso a Mercados*, a nivel de organizaciones, para la medición de la mejora en los procesos productivos o de transformación generados con las intervenciones del proyecto. La encuesta evaluó tres indicadores del ML: (i) aumento de Valor Agregado (indicador de resultado 4.1), (ii) mejora en el acceso a mercados y comercialización (indicador de objetivo 4.2), (iii) Generación de utilidades (indicador de objetivo 4.7). La encuesta además permitió caracterizar algunas de las principales razones explicativas del funcionamiento de las iniciativas de negocios y su capacidad de generación de ingresos tributarios, entre otros aspectos.



### Anexo 13. Metodología para Elaboración del ITP

- *Encuesta de Diversificación y Adopción Tecnológica*, a través de la cual se evaluaron tres indicadores de ML: (i) Grado de diversificación (indicador de resultado 2.1); (ii) Aplicación y/o adopción de paquetes tecnológicos por rubro agropecuario (indicador de objetivo 6), (iii) Aplicación y/o adopción de tecnologías de conservación y rehabilitación de recursos naturales (indicador de objetivo 7).
- *Encuesta de Evaluación del Impacto del Programa de Fortalecimiento Organizacional*, a través del cual se determinó cómo las organizaciones apoyadas por el proyecto han mejorado su categoría en al menos un nivel según metodología PROFOR.

La *fase de participación* se realizó durante el período de enero a mayo de 2016, durante el cual se realizaron 9 talleres de aprendizaje con participación de 87 productores y productoras que desarrollaron un proceso de reflexión para la obtención de lecciones aprendidas, mejores prácticas y recomendaciones para la futura implementación de proyectos similares, abordando 8 diferentes temáticas:

- (1) Iniciativas de protección Ambiental
- (2) Programa de Educación Ambiental en Escuelas Rurales
- (3) Talleres Hogareños y Nutrición
- (4) Iniciativas de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- (5) Iniciativas de Negocios y Microempresas Rurales
- (6) Implementación del Programa de Fortalecimiento Empresarial (PROFOR)
- (7) Servicios Financieros Rurales
- (8) Metodología Cerrando Brechas

Adicionalmente, durante el mismo período se elaboraron cuatro *Estudios de Sistematización de Experiencias de Desarrollo Rural* en las siguientes áreas: (1) Programa de Educación Ambiental en Escuelas Rurales, como mecanismo de concientización para la Protección Ambiental, (2) Conformación de Grupos de Ahorro Comunitario como mecanismo para fomentar el ahorro y facilitar el acceso a microcréditos, (3) Resultados de la Implementación del Programa de Fortalecimiento Empresarial (PROFOR), (4) Incidencia de las metodologías de Talleres Hogareños en la seguridad alimentaria y nutricional.

Complementariamente a los ejercicios de sistematización, se realizaron cuatro *videos Testimoniales* en donde los propios actores hablan sobre los beneficios recibidos en las áreas de: (i) Seguridad alimentaria, con énfasis en los mecanismos de reducción de la desnutrición, (ii) Procesos para la incorporación de Valor Agregado, en iniciativas de negocios rurales, (iii) Implementación del Programa educación ambiental en escuelas rurales, (iv) construcción de Redes Territoriales de jóvenes rurales.

Los diferentes resultados obtenidos de las encuestas y evaluaciones fueron socializados y analizados conjuntamente con el personal técnico del Proyecto y la UCP el 25/04/16, durante actividad denominada *Taller de Socialización de Lecciones Aprendidas de la Implementación de PRODEMOR CENTRAL y su Aplicabilidad en la Revisión y Ajuste de las Metodologías de Intervención del Proyecto MAG PRODEMOR CENTRAL AMPLIACION*, incluyendo jornadas de trabajo reflexivas para abordar temas específicos de mejora en las intervenciones de los Componentes.

### Anexo 13. Metodología para Elaboración del ITP

Cabe destacar que, por la forma y condiciones en las que fue aprobado el refuerzo presupuestario del 2015, el IFP fue elaborado de manera coordinada por la UCP, con la facilitación de la UPSES, ya que no fue posible contratar una empresa externa para la elaboración del mismo<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo No. 58, publicado en Diario Oficial No.146 Tomo No 408 del 14/08/15, el MAG fue autorizado para continuar con la ejecución del remanente disponible de fondos del Préstamo 728-SV, a fin de invertirlos en la terminación del Proyecto y posterior cierre del mismo. Como resultado de dicha gestión, la UCP solicita la ampliación del presupuesto 2015, aprobada por la Asamblea Legislativa mediante Decreto No 185 de fecha 19/11/15, a través del cual se modifica la Ley de Presupuesto 2015 a través de la incorporación de US\$450,000.00 al ejercicio presupuestario vigente, proveniente de la disponibilidad de fondos no desembolsados del préstamo FIDA 728-SV. Con fecha 16/12/15 se recibió No Objeción del FIDA a la reprogramación del POA 2015, aprobándose únicamente las actividades de cierre consideradas, hasta por un monto de US\$84,475.00, incluyendo el uso de los intereses generados por el préstamo en las cuentas del PNUD de El Salvador. Los procesos de contratación ya no pudieron ser realizados en el PNUD y fueron ejecutados a través de la Unidad de Administración y Finanzas del Proyecto, a tan solo 1 semana de cierre de los sistemas del MAG.